

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Lucas Ariel Dias da Silva

Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos: uma Análise dos Desafios
Enfrentados pelos Gestores e Fiscais Contratuais da Universidade Federal de Juiz
de Fora - *Campus* Governador Valadares

Juiz de Fora

2023

Lucas Ariel Dias da Silva

Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos: uma Análise dos Desafios
Enfrentados pelos Gestores e Fiscais Contratuais da Universidade Federal de Juiz
de Fora - *Campus* Governador Valadares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

Juiz de Fora

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Lucas Ariel Dias da.

Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos : uma Análise dos Desafios Enfrentados pelos Gestores e Fiscais Contratuais da Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares / Lucas Ariel Dias da Silva. -- 2023.

154 p.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2023.

1. UFJF Campus GV. 2. Contratos Públicos. 3. Gestão de Contratos. 4. Fiscalização de Contratos. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

Lucas Ariel Dias da Silva

Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos: uma Análise dos Desafios Enfrentados pelos Gestores e Fiscais Contratuais da Universidade Federal de Juiz de Fora - *Campus* Governador Valadares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 31 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a)Dr(a) Marcos Tanure Sanábio- Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a)Dr(a) Márcia Cristina da Silva Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a) Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 05/09/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 06/09/2023, às 06:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR, Usuário Externo**, em 11/09/2023, às 16:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cristina da Silva Machado, Professor(a)**, em 12/09/2023, às 10:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1456153** e o código CRC **38FB5163**.

Aos meus pais Adair e Marlene, e à
minha esposa Karoline, por me
alicerçarem até aqui!

AGRADECIMENTOS

Meu coração está cheio de gratidão e alegria neste momento. Estou imensamente feliz por estar concluindo mais esta grande etapa da minha vida que é a finalização do Mestrado em Gestão e Avaliação de Educação Pública, curso pelo qual me dediquei durante tantos anos. E é com muita satisfação que gostaria de agradecer a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante este tempo e fizeram o processo se tornar mais leve.

Agradeço, primeiramente, a Deus! A Ele toda a honra e toda a Glória.

À minha família, em especial, ao meu pai Adair e à minha mãe Marlene, que sempre me mostraram que o conhecimento é o que temos de mais importante na vida, pois por meio dele nós conseguimos conquistar coisas grandiosas. Obrigado por todo carinho e dedicação.

À minha querida esposa Karoline, pelo amor e por estar sempre ao meu lado, me apoiando e me incentivando em todos os momentos, pela paciência e por me fazer acreditar que posso ir muito mais além do que penso.

Aos meus irmãos Adair, André e Ludmilla, por estarem sempre junto a mim.

Agradeço à UFJF, instituição em que também atuo profissionalmente, pela oportunidade de fazer um curso que me trouxe tantos conhecimentos e possibilitará o meu crescimento profissional.

Aos colegas da turma de Mestrado, obrigado por todos estes anos de companheirismo e amizade. Agradeço em especial à Fernanda, à Maria Alice e ao Gustavo, amigos que me incentivaram muito durante todo este período.

Aos meus professores, não só deste curso, mas de toda a vida, que participaram da minha formação acadêmica, o meu eterno agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Marcos Tanure Sanábio e à minha ASA Amélia Gabriela Ramos, agradeço por todo o apoio, disponibilidade, compreensão e conhecimento passado durante todo o processo de construção deste trabalho.

Agradeço a todos os profissionais da UFJF, que não mediram esforços e dispensaram um pouco do seu tempo para passar o seu conhecimento e, assim, contribuir para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

A todos que me ajudaram de alguma forma, direta ou indiretamente, o meu muito obrigado!

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão visa ao estudo das ações de gestão e fiscalização de contratos públicos da Universidade Federal de Juiz de Fora *Campus* Governador Valadares (UFJF *Campus* GV). Essas atividades decorrem da necessidade de se atender a preceitos legais e normativos, sendo que, na instituição pesquisada, seus próprios servidores são designados a tais funções. No exercício dessas funções, o pesquisador observou e vivenciou dificuldades e desafios que impactam o desenvolvimento dessas ações. A partir desse pressuposto, definiu-se a seguinte questão norteadora: como aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos públicos na UFJF *Campus* GV? Para responder a essa questão, este estudo visou demonstrar as principais dificuldades observadas na gestão e fiscalização de contratos no âmbito da UFJF *Campus* GV, de forma a propor ações voltadas à minimização dessas ocorrências. Abordou-se o referencial teórico pautado nas seguintes temáticas: princípios da Administração Pública, desenvolvimento profissional e gestão do conhecimento. A metodologia de pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso de abordagem qualitativa, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e documental, além da aplicação de questionários e da realização de entrevistas semiestruturadas junto a atores envolvidos nesses processos, tanto do *Campus* GV quanto de outras Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). Os resultados da pesquisa evidenciaram deficiências na condução das ações pertinentes à gestão e fiscalização contratual na instituição que acarretam desafios aos seus agentes. Diante disso, desenvolveu-se um Plano de Ação Educacional (PAE) visado à minimização dos desafios encontrados e, portanto, voltado ao aprimoramento das ações relativas à gestão e fiscalização contratual do *Campus* GV.

Palavras-chave: UFJF *Campus* GV. Contratos Públicos. Gestão de Contratos. Fiscalização de Contratos.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) at the Center for Public Policy and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case aims to study the management and supervision actions of public contracts at the Federal University of Juiz de Fora - Governador Valadares *Campus* (UFJF *Campus* GV). These activities arise from the need to comply with legal and normative precepts, with the institution's own employees being assigned to these functions. In the exercise of these functions, the researcher observed and experienced difficulties and challenges that impact the development of these actions. Based on this assumption, the following guiding question was defined: how to improve the management and supervision of public contracts at UFJF *Campus* GV? To answer this question, the objective of this study was to demonstrate the main difficulties observed in the management and supervision of contracts within UFJF *Campus* GV, in order to propose actions aimed at minimizing these occurrences. The theoretical framework was based on the following themes: principles of Public Administration, professional development, and knowledge management. The research methodology was developed through a qualitative case study approach, using bibliographic and documentary research, as well as the application of questionnaires and semi-structured interviews with stakeholders involved in these processes, both from *Campus* GV and other Federal Higher Education Institutions (Ifes). The research results showed deficiencies in the management and supervision of contractual actions in the institution, which pose challenges to its agents. In view of this, an Educational Action Plan (PAE) was developed aimed at minimizing the challenges encountered and, therefore, focused on improving the actions related to the management and supervision of contracts at *Campus* GV.

Keywords: UFJF *Campus* GV. Public Contracts. Contract Management. Contract Supervision.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma planejamento, formalização e execução de contratações na UFJF <i>Campus GV</i>	41
Figura 2 - Organograma relativo à composição da Direção Geral da UFJF <i>Campus GV</i>	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Contratos atualmente em execução na UFJF <i>Campus GV</i>	35
Quadro 2	- Fontes de pesquisa	65
Quadro 3	- Instrumentos de pesquisa	66
Quadro 4	- Instrumentos de pesquisa e Atores pesquisados.....	66
Quadro 5	- Relação entre os objetivos da pesquisa e a Entrevista/Questionário aplicado aos Atores	68
Quadro 6	- Principais atividades executadas pelos gestores e fiscais Contratuais do <i>Campus GV</i>	91
Quadro 7	- Principais instrumentos de auxílio disponibilizados à Gestão e Fiscalização Contratual, segundo os gestores e fiscais de contrato	101
Quadro 8	- Principais dificuldades ou problemas enfrentados pelos gestores e fiscais contratuais da UFJF <i>Campus GV</i>	103
Quadro 9	- Principais razões pelas quais os gestores e fiscais contratuais do <i>Campus GV</i> não buscaram auxílio do Setor de Contratos	106
Quadro 10	- Sugestões de melhorias de gestores e fiscais relacionadas ao processo de escolha, capacitação e/ou atuação na gestão e fiscalização contratual na UFJF <i>Campus GV</i>	109
Quadro 11	- Ifes que responderam à pesquisa	113
Quadro 12	- Principais critérios para designação de gestores e fiscais contratuais em outras Ifes	113
Quadro 13	- Formas de disponibilização de capacitação/treinamento aos gestores e fiscais em outras Ifes	115
Quadro 14	- Principais ações do setor no auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais da Ifes em que atua.....	116
Quadro 15	- Respostas relativas ao mapeamento de processos de gestão e fiscalização contratual em outras Ifes.....	116
Quadro 16	- Principais razões pelas quais os gestores e fiscais contratuais procuram pelo setor da Ifes pesquisada.....	118
Quadro 17	- Respostas pertinentes às melhorias almejadas pelos setores das Ifes pesquisadas	118

Quadro 18 - Dados da pesquisa e ações propositivas	122
Quadro 19 - Questões relativas à ferramenta 5W2H	125
Quadro 20 - Ações Propositivas estruturadas no 5W2H	126
Quadro 21 - Sugestão de cronograma para execução das estratégias relacionadas à Ação Propositiva 3.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Quantidade de contratos na UFJF <i>Campus</i> GV, por direção	46
Tabela 2	- Quantidade de gestores e fiscais de contrato, por lotação.....	46
Tabela 3	- Distribuição da designação pertinente à gestão contratual, por lotação	47
Tabela 4	- Distribuição da designação pertinente à fiscalização contratual, por lotação	47
Tabela 5	- Quantidade de ocorrências de designação das funções de gestor/fiscal contratual a um mesmo servidor	51
Tabela 6	- Quantidade de contratos vigentes por ano.....	51
Tabela 7	- Função em que atuam os servidores da UFJF <i>Campus</i> GV pesquisados	90
Tabela 8	- Tempo em que os servidores pesquisados atuam na função	90
Tabela 9	- Quantidade de contratos em que os pesquisados atuam	93
Tabela 10	- Quantidade de servidores que atuam exclusivamente na função de gestor/fiscal contratual	94
Tabela 11	- Quantidade de apontamentos relativos à ocorrência de sobrecarga de trabalho	94
Tabela 12	- Quantidade de servidores que participaram da equipe de planejamento relativa ao contrato em que atuam	95
Tabela 13	- Quantidade de apontamentos relativos à relação entre área de atuação na instituição/formação acadêmica e o objeto do contrato em que atuam	97
Tabela 14	- Quantidade de apontamentos relativos à disponibilização de capacitação/treinamento ao ser designado.....	97
Tabela 15	- Quantidade de apontamentos relativos à disponibilização de capacitação/treinamento de forma periódica.....	98
Tabela 16	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as capacitações/treinamentos disponibilizados pelo <i>Campus</i> GV proporcionaram conhecimento suficiente para atuar	98

Tabela 17	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se os servidores pesquisados buscaram por treinamento por outros meios	99
Tabela 18	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as capacitações/treinamentos efetuados por outros meios proporcionaram conhecimento suficiente para atuar	100
Tabela 19	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se a instituição lhe disponibiliza instrumentos para auxiliá-los nas atividades de gestão/fiscalização contratual	100
Tabela 20	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se os instrumentos disponibilizados auxiliam de forma suficiente nas atividades de gestão/fiscalização contratual	102
Tabela 21	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se diante de dúvidas, dificuldades e/ou problemas, os pesquisados buscaram auxílio do Setor de Contratos do <i>Campus GV</i>	105
Tabela 22	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as ações do Setor de Contratos contribuíram para a resolução de dúvidas, dificuldades e/ou problemas	107
Tabela 23	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se diante de dúvidas, dificuldades e/ou problemas, os pesquisados buscaram por auxílio do Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos do Setor de Contratos do <i>Campus GV</i>	107
Tabela 24	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as informações e orientações contidas no Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos contribuíram para a resolução de dúvidas, dificuldades e/ou problemas.....	108
Tabela 25	- Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se há processos institucionalizados para capacitação/treinamento dos gestores e fiscais contratuais ao serem designados para estas funções na Ifes em que atua	114

Tabela 26 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se há processos institucionalizados para capacitação/treinamento periódica dos gestores e fiscais contratuais na Ifes em que atua 114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
<i>Campus GV</i>	<i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares
Cemig	Companhia Energética de Minas Gerais
CF	Constituição Federal
CLCC	Coordenação de Licitações, Contratos e Compras
Coesf	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
Consu	Conselho Superior
Cosup	Coordenação de Suprimentos
DCBV	Departamento de Ciências Básicas da Vida
DG	Direção Geral
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
FAQ	Perguntas Respostas Frequentemente
GV	Governador Valadares
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IF Sudeste MG	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Ifes	Instituições Federais de Ensino Superior
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
IMR	Instrumento de Medição do Resultado
IN	Instrução Normativa
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPF	Ministério Público Federal
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAE	Plano de Ação Educacional
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH	Recursos Humanos
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
USP	Unidade São Pedro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS	24
2.1	A GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	25
2.1.1	Aspectos inerentes à gestão de contratos	28
2.1.2	Aspectos inerentes à fiscalização de contratos	31
2.2	A GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA <i>CAMPUS</i> GOVERNADOR VALADARES ..	33
2.2.1	Os contratos públicos da UFJF no <i>Campus</i> GV	35
2.2.2	A gestão e a fiscalização contratual na UFJF <i>Campus</i> GV	42
2.2.3	Contextualização das situações verificadas nos processos de gestão e fiscalização contratual na UFJF <i>Campus</i> GV	44
3	ANÁLISE DA GESTÃO E DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA UFJF <i>CAMPUS</i> GV	53
3.1	FUNDAMENTOS E TEORIAS AGREGADOS À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL	53
3.1.1	A gestão e a fiscalização dos contratos públicos em face dos princípios que regem Administração Pública	54
3.1.2	O desenvolvimento profissional como fator de importância para atuação na gestão e fiscalização de contratos públicos	58
3.1.3	A Gestão do Conhecimento aplicada aos processos pertinentes à gestão e à fiscalização contratual	62
3.2	METODOLOGIA DO ESTUDO.....	64
3.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	72
3.3.1	Aspectos relacionados aos setores de apoio e direcionamento às ações de gestão e fiscalização na UFJF <i>Campus</i> GV	72
3.3.2	Aspectos relacionados à atuação dos gestores e fiscais contratuais na UFJF <i>Campus</i> GV	89
3.3.3	Aspectos relacionados a setores de apoio às ações de gestão e fiscalização em outras Instituições Federais de Ensino Superior	112

4	PROPOSTA DE MELHORIA EM AÇÕES PERTINENTES À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NA UFJF <i>CAMPUS GV</i>	120
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	125
4.2	DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES	129
4.2.1	Divulgação detalhada dos resultados e das propostas da pesquisa à Administração Geral da UFJF <i>Campus GV</i> , bem como às chefias da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos.....	130
4.2.2	Ampliação da captação de servidores da Direção Geral da UFJF <i>Campus GV</i> para atuação na gestão e fiscalização contratual	131
4.2.3	Revisão dos processos de capacitação e treinamento relativos aos processos de gestão e fiscalização contratual	133
4.2.4	Promoção de maior visibilidade das ações desenvolvidas pela instituição, principalmente pelo Setor de Contratos, voltadas à gestão e fiscalização contratual	136
4.2.5	Promoção de oportunidades de interação entre a instituição e seus gestores e fiscais contratuais	139
4.2.6	Atualização, revisão e complementação do conteúdo do Site do Setor de Contratos e do Manual de Gestão e Fiscalização Contratual da UFJF <i>Campus GV</i>	140
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	152

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação apresenta um estudo a respeito da gestão e fiscalização de contratos na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), mais precisamente no seu *Campus Avançado de Governador Valadares (Campus GV)*.

A UFJF *Campus GV* mantém dependência administrativa e financeira do seu *Campus Sede*. Todavia, há a necessidade de atuação de servidores lotados no *Campus GV* em algumas atividades e funções, devido a especificidades e demandas ambientais da instituição. Dessa forma, há atividades e funções, tanto acadêmicas quanto administrativas, que são desconcentradas a setores e servidores da UFJF *Campus GV*. Essa desconcentração depende de análise e autorização de determinadas Pró-Reitorias e Coordenações do *Campus Sede* às quais estes atores se subordinam e, também, a cujas áreas de atuação dizem respeito. A atuação de servidores nas funções de gestão e fiscalização de contrato se trata de um exemplo disso.

O desempenho das funções de gestão e fiscalização de contratos se mostra de essencial importância para a manutenção das atividades do *Campus GV*. Essa importância se dá devido à necessidade de celebração de contratos, conforme os preceitos da Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), Lei das Licitações para a contratação de serviços de suporte ao ensino, bem como para a locação de imóveis necessários ao desenvolvimento das atividades inerentes à pesquisa, ensino e extensão e, também, às atividades administrativas.

A gestão e fiscalização de contratos se constituem em atividades ininterruptas na Administração Pública Federal, devido à necessidade de se observar os preceitos normativos presentes na Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), bem como em outros instrumentos legais que versam sobre a obrigatoriedade de formalização de contrato nas contratações públicas e, também, sobre a nomeação de fiscais e gestores que serão responsáveis pelo acompanhamento da execução dos serviços contratados.

A Lei nº 8.666/1993 regulamenta o preceito instituído no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal (CF) de 1988, o qual discorre que:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

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, recurso online).

Assim, essa lei regulamenta as diretrizes pelas quais a Administração Pública deve pautar suas ações de forma a promover os princípios dispostos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) em suas compras, alienações, locações, bem como em suas contratações de obras e serviços.

Dessa forma, as compras e demais contratações públicas devem ser precedidas do devido processo licitatório, ressalvados os casos relativos à dispensa e inexigibilidade de licitação em que a referida lei legisla (Brasil, 1993). A licitação é o mecanismo que a Administração Pública utiliza para que sejam observados os princípios constitucionais da isonomia, da seleção da proposta mais vantajosa para a administração e da promoção do desenvolvimento nacional sustentável, ao passo que o processamento e o julgamento das propostas devem ser pautados, ainda, nos seguintes princípios: “da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos” (Brasil, 1993, p. 8260).

Depois de selecionada a proposta vencedora, há a formalização da avença entre a Administração Pública e a vencedora do certame por meio do contrato administrativo.

Após a formalização do contrato administrativo é que entram em cena o gestor e os fiscais de contrato, agentes com importante papel na fase de execução da contratação pública. Esses agentes são os responsáveis por exercer as ações que visam garantir o cumprimento das obrigações assumidas pela contratada e, assim, assegurar que os objetivos do processo licitatório sejam atingidos (Costa, 2013).

A nomeação desses agentes se baseia no preceito legal previsto na Lei nº 8.666/1993, conforme o seu artigo 67: “a execução do contrato deverá ser

acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição” (Brasil, 1993, p. 8278).

Em 2021 foi instituída uma nova lei de licitações, a Lei nº 14.133/2021, a qual visa implementar novas regras, modalidades e mudanças, buscando tornar o processo licitatório mais rápido e eficiente. Todavia, a obrigatoriedade para sua adoção nos processos licitatórios se dará a partir de 31 de dezembro de 2023, conforme Medida Provisória nº 1.167/2023 (Brasil, 2021; Brasil, 2023). Dessa forma, aspectos da nova lei não serão utilizados como referência para este estudo, uma vez que, também, os contratos atualmente vigentes da UFJF *Campus GV* foram firmados sob os aspectos da antiga.

A Instrução Normativa (IN) nº 05/2017, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), também estabelece diretrizes que tratam sobre a “contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2017, p. 90). Dentre essas diretrizes, há preceitos que versam quanto à gestão e à fiscalização dos contratos públicos, bem como sobre o papel do gestor e do fiscal para o fiel cumprimento da execução contratual.

Em relação à instituição objeto de estudo, este pesquisador exerce, em seu local de lotação, na Gerência Administrativa e Financeira, o cargo de Contador, onde realiza, dentre outras atividades inerentes ao seu cargo, a gestão de contratos desde 2018. Este também já exerceu atividades de fiscalização, mais especificamente como fiscal administrativo. De situações observadas e vivenciadas nessas duas funções se apresenta a situação-problema deste caso de gestão.

Com relação à gestão de contratos na UFJF *Campus GV*, observa-se uma busca pela padronização dos processos de trabalho dos gestores e fiscais por meio da atuação de suporte exercida, atualmente¹, pelo Setor de Contratos GV desde 2018. Servidores desse setor participaram no desenvolvimento do Manual de

¹ Diz-se isso devido ao fato de que quando o Setor de Contratos de Governador Valadares (GV) foi constituído, no início de 2015, a este era atribuída a gestão dos principais contratos da UFJF *Campus GV*. Em 2018, ocorreu uma reforma administrativa e a gestão contratual foi descentralizada para servidores de outros setores, tendo o Setor de Contratos GV, além de outras atribuições, passado a atuar no suporte à gestão e fiscalização contratual.

Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, o qual tem o intuito de orientar os fiscais e gestores contratuais do *Campus GV* em algumas atividades inerentes às funções que lhes forem incumbidas (UFJF, 2021a).

O manual apresenta os fluxos de algumas atividades que integram o processo de gestão e fiscalização de contratos administrativos, como os procedimentos iniciais de acompanhamento e fiscalização da execução contratual, os pagamentos às contratadas, a formalização de aditivos contratuais e, por fim, o registro de ocorrências (UFJF, 2021a).

Todavia, há fluxos relacionados a tipos de contratos e fiscalizações específicos que não são abordados no manual. Não são considerados, por exemplo, fatores pertinentes às especificidades que cada tipo de contrato pode ter, bem como os diferentes tipos de fiscalização que o documento pode demandar de acordo com o seu objeto de contratação, as quais podem ser as seguintes: fiscalização setorial, fiscalização técnica e fiscalização administrativa (Brasil, 2017).

Desse fato se expôs a potencial necessidade de se verificar a extensão da efetividade desse manual, de forma a evidenciar possíveis pontos de melhorias cabíveis nele e, assim, melhor auxiliar os gestores e fiscais contratuais da instituição.

Outro fator a ser levado em consideração diz respeito à forma pela qual a capacitação e o treinamento são fornecidos aos gestores e fiscais. Atualmente, o Setor de Contratos do *Campus GV* é o responsável por esse papel; todavia, a sua atuação se concentra mais nos aspectos relacionados à formalização e ao controle dos contratos. Esse setor oferece suporte aos gestores e fiscais, lhes fornecendo uma preparação introdutória básica ao assumirem tais funções; porém, não transmitindo uma capacitação e/ou treinamento mais aprofundado, de acordo com as especificidades de cada contrato, concentrando-se mais nos aspectos administrativos e burocráticos dos contratos e das atividades relacionadas à gestão e fiscalização contratual. Além disso, não há uma política de capacitação e treinamento continuada que vise à reciclagem ou aprimoramento dos servidores que já detêm certo nível de experiência atuando na gestão e fiscalização contratual.

A capacitação e o treinamento são elementos de extrema importância para absorção do conhecimento pertinente às normas e legislações que regem as contratações públicas, bem como a gestão e a fiscalização contratual. Há uma variedade de leis e normas a serem observadas e, em alguns casos, a formação que

o gestor/fiscal detém se trata de uma área adversa do conhecimento necessário para o desenvolvimento adequado à função, necessitando, portanto, de capacitação e treinamento específicos para isso.

Além dos casos apresentados, há de se citar, também, o modo de distribuição dos contratos, bem como a forma pela qual os gestores e fiscais são designados para atuarem neles. Há evidências de que possa ocorrer uma distribuição desequilibrada a alguns agentes da instituição, principalmente no que concerne aos servidores lotados na Direção Geral da UFJF *Campus GV*, o que pode ocasionar uma sobrecarga de atividades a estes, visto que tais servidores também exercem atividades inerentes ao exercício dos seus cargos.

Somado aos fatores apresentados, percebe-se também certo nível de insegurança de parte dos servidores para atuação nas funções de gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus GV*.

Diante dos fatos explicitados, explana-se a seguinte questão norteadora: como aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos na UFJF *Campus GV*?

Com o intuito de se buscar respostas a essa questão, este caso de gestão tem por objetivo geral demonstrar as principais dificuldades observadas na gestão e fiscalização de contratos no âmbito da UFJF *Campus GV*, de forma a propor um plano de ação que visa à minimização dessas ocorrências. Por objetivos específicos, tem-se: i) descrever os processos de gestão e fiscalização contratual da UFJF *Campus GV*; ii) analisar comparativamente aspectos relacionados à atuação dos gestores, fiscais e setores de apoio e suporte à gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus GV*; iii) propor plano de ação que vise ao aprimoramento da gestão e fiscalização contratual no âmbito da UFJF *Campus GV*.

Ante o apresentado, este estudo está distribuído em quatro capítulos. O primeiro consiste nesta Introdução. Logo após, apresenta-se o capítulo descritivo, o segundo capítulo, o qual discorre sobre os aspectos pertinentes à gestão e à fiscalização contratual, em um contexto macro, no âmbito da Administração Pública Federal e das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) e, em um contexto micro, no âmbito da UFJF *Campus GV*. O foco desse capítulo consiste em identificar as dificuldades que, normalmente, se observam quando da execução, pelos fiscais e gestores contratuais, de suas funções na Administração Pública e, dessa forma, verificar a possível ocorrência dessas dificuldades no âmbito da UFJF *Campus GV*.

O terceiro se trata do capítulo analítico, em que se apresenta o referencial teórico pautado em discussões visadas ao estabelecimento de conexões entre gestão e fiscalização de contratos públicos face às temáticas relacionadas aos princípios que regem a Administração Pública, desenvolvimento profissional e gestão do conhecimento. Expõe-se, ainda, o percurso metodológico, bem como os instrumentos utilizados para a realização da coleta de dados proposta. Por fim, apresentam-se as informações e os resultados obtidos por meio da coleta de dados, além das discussões e análises decorrentes destes.

O quarto capítulo visa à apresentação de ações propositivas voltadas a combater os desafios observados a partir dos elementos coletados por meio da pesquisa realizada, desafios esses que permeiam a condução das atividades relacionadas à gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus* GV. Para tanto, propõe-se um Plano de Ação Educacional (PAE) visado à minimização das dificuldades verificadas nos processos de gestão e fiscalização contratual realizados na instituição.

2 DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS

A gestão e a fiscalização de contratos públicos envolvem uma significativa quantidade de preceitos legais a serem observados pelos agentes responsáveis por essas atividades. Uma atuação deficiente poderá resultar em potenciais danos à organização e, conseqüentemente, atrair para eles próprios a responsabilização pelos atos praticados (Costa, 2013).

Essas funções envolvem uma ampla gama de atividades, legislações e normas que exigem grande atenção e grau de responsabilização por parte dos agentes envolvidos (Vieira, 2017; Marinho; Motta; Andrade; Marinho, 2018). Além disso, muitas das vezes os servidores nomeados para o exercício dessas funções desempenham outras tarefas alheias ao seu cargo, o que, conseqüentemente, faz com que sua atenção seja dividida entre diversas atividades (Costa, 2013).

Tais questões incidentes sobre a gestão e fiscalização contratual, possivelmente, conferem a essas funções a ocorrência de dificuldades quando do seu desenvolvimento pelos fiscais e gestores.

Dessa forma, este capítulo tem o intuito de descrever a gestão e a fiscalização de contratos públicos, de forma a identificar as principais dificuldades que, frequentemente, podem ser observadas nesta esfera.

A primeira seção deste capítulo tem por intuito apresentar os principais aspectos inerentes à gestão e à fiscalização de contratos públicos no âmbito da Administração Pública Federal. A apresentação desses aspectos se pauta na subordinação do poder público ao princípio da legalidade, ou seja, a atuação dentro da previsão legal.

A seção seguinte se incumbe de contextualizar a gestão e a fiscalização contratual no âmbito das Ifes, de forma a apresentar particularidades inerentes a estas.

A seção final destina-se a apresentar a conjectura da gestão e fiscalização de contratos no âmbito UFJF *Campus* GV, de forma a caracterizar os principais tipos de contratos que são formalizados na instituição, o papel dos servidores responsáveis por essas atividades e, por fim, a situação problema que se observa na atuação desses agentes.

2.1 A GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A primeira seção deste capítulo tem por intuito apresentar os principais aspectos inerentes à gestão e à fiscalização de contratos públicos no âmbito da Administração Pública Federal. A apresentação desses aspectos se pauta na subordinação do poder público ao princípio da legalidade, ou seja, a atuação dentro da previsão legal.

De acordo com o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), as compras públicas, ressalvados casos específicos, necessitam obedecer a ritos e princípios que garantam a igualdade de condições de todos os concorrentes e que estipulam as condições para que os acordos efetuados entre o ente governamental e os contratados sejam devidamente cumpridos em conformidade com a lei.

Essas atividades decorrem do Poder-Dever da Administração Pública de, por um lado, prover aquisições de bens e serviços de qualidade por meio de contratações e, assim, atender às necessidades da sociedade e, por outro lado, orientar o ente público quanto à gestão e emprego dos recursos públicos destinados a esses objetivos, obedecendo a princípios de economicidade e probidade (Barral, 2018).

A Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), a Lei das Licitações, foi instituída com o intuito de regulamentar essa obrigação disposta na CF/1988 (Brasil, 1988). Essa lei estabelece, dentre outras disposições, os princípios e as vedações que as instituições públicas devem observar em suas compras, as modalidades, os limites e os critérios para dispensa e inexigibilidade de licitação, as condições de habilitação dos interessados em participar do processo, as etapas pertinentes à contratação pública, bem como disposições inerentes à formalização, a execução e a rescisão contratual (Brasil, 1993).

Almeida, Portela, Sampaio, Sousa, Oliveira e Marques (2022) relatam que a partir dessa lei, mais especificamente em seu artigo 67, é que se fundamenta o dever da Administração Pública em promover o acompanhamento e a fiscalização de seus contratos, por meio da designação de um representante para essa função.

Art. 67 - A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (Brasil, 1993, p. 8278).

Neste cenário, apresenta-se o papel do gestor/fiscal contratual, embora a Lei nº 8.666/1993 não estabeleça distinção entre essas funções (Almeida; Portela; Sampaio; Sousa; Oliveira; Marques, 2022). Essa distinção, segundo os autores, decorre de interpretação da doutrina jurídica, em que o papel do gestor de contratos se centraliza no gerenciamento e coordenação da execução contratual, atuando em aspectos de cunho mais administrativo e burocrático do contrato, enquanto o papel do fiscal contratual se centraliza no assessoramento ao gestor, realizando um acompanhamento mais próximo da entrega a que se destina o contrato firmado.

Sobre essa questão, Barral (2018) discorre que a falta de legislação específica em relação à normatização da fiscalização de um contrato público no geral deixava a critério da Administração estabelecer essa distinção ou não, uma vez que a Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993) somente expressava a necessidade de se indicar um representante incumbido de acompanhar e fiscalizar a execução do contrato.

Apesar dessa não obrigação legal em dado momento, relata o autor, a separação das atividades relacionadas à fiscalização e supervisão do contrato, atribuindo-as a agentes distintos, foi vista como uma boa prática administrativa pelo Tribunal de Contas da União (TCU), visto que essa distinção favorece o controle e a segurança de procedimentos pertinentes à contratação (Barral, 2018).

Um instrumento que apresentou proposta de divisão das atribuições relativas à gestão e à fiscalização contratual, de acordo com Barral (2018), se deu por meio da Instrução Normativa nº 02/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Tal instrução estabeleceu, em seu artigo 31, que o acompanhamento e fiscalização contratual incorrem ao gestor contratual, o qual poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico ou administrativo (Brasil, 2008).

Porém, um ato que definiu claramente a segregação de funções pertinentes à gestão e fiscalização contratual no âmbito da Administração Pública Federal se trata da Instrução Normativa nº 05/2017, instituída pela Secretaria de Gestão do

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), a qual revogou a Instrução Normativa nº 02/2008 (Barral, 2018).

A Instrução Normativa nº 05/2017, em seu artigo 40, estabelece a segregação da função de gestão contratual das funções de fiscalização técnica, administrativa, setorial, além da fiscalização pelo público usuário (Brasil, 2017).

Além disso, essa instrução dispõe sobre as regras e diretrizes pertinentes à contratação de serviços sob o regime de execução indireta, as quais a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional devem observar (Brasil, 2017).

A Instrução Normativa nº 05/2017 estabelece critérios quanto às fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato firmado, sendo que este último se trata da fase de execução contratual que necessita de acompanhamento, por parte do ente governamental, para garantia do cumprimento das cláusulas avençadas (Brasil, 2017). Esse acompanhamento se dá a partir de servidores formalmente designados, os quais executarão as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual. Conforme o artigo 39 da Instrução Normativa nº 05/2017, tais atividades

[...] 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, 2017, p. 92).

A execução das atividades de gestão e fiscalização contratual, conforme artigo 40 da Instrução Normativa nº 05/2017, compete ao gestor de contrato, auxiliado pelos fiscais técnico, administrativo e setorial, os quais, geralmente, são servidores das próprias instituições, designados para atuar nessas funções (Brasil, 2017).

Em relação às legislações discutidas, estas se tratam dos principais atos voltados à fundamentação e direcionamento das atividades relativas à gestão e fiscalização em uma escala mais generalizada. Todavia, os normativos que

preceituam essas atividades não se limitam somente a esses atos, visto que as próprias instituições que compõem a Administração Pública Federal também podem editar instrumentos voltados à complementação da normatização relativa à condução de tais atividades, aplicáveis em seu próprio âmbito, considerando os seus contextos e suas especificidades, desde que não sobrepujam a matéria regulamentada nos atos superiores a este. É o caso da UFJF, bem como do *Campus GV*, que editaram instrumentos próprios nesse sentido, os quais integrarão discussões posteriores neste estudo.

Dito isso, aspectos gerais pertinentes a essas funções serão discutidos nas seções seguintes.

2.1.1 Aspectos inerentes à gestão de contratos

As atividades de gestão e fiscalização contratual decorrem da necessidade de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato administrativo formalizado pelo poder público, pelo qual, conforme o descrito no artigo 67 da Lei nº 8.666/1993, designa-se um agente como o seu representante para o cumprimento de tal atribuição (Brasil, 1993).

A sua definição é apresentada na Instrução Normativa nº 05/2017, artigo 40, da seguinte maneira:

[...] - 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;[...] (Brasil, 2017, p. 92).

Observa-se, pela definição da Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017), que a gestão de contratos engloba um conjunto de ações voltadas aos aspectos gerenciais da execução contratual, que coordena as atividades das diferentes fiscalizações e se utiliza das informações geradas por estas para intermediar a relação entre a Administração Pública e seus fornecedores/prestadores de serviços.

Essas atividades, conforme o apresentado na Instrução Normativa nº 05/2017, competem ao gestor de contratos, servidor que deve ser indicado

considerando, conforme artigo 41 § 2º da Instrução Normativa, “[...] a compatibilidade com as atribuições do cargo, a complexidade da fiscalização, o quantitativo de contratos por servidor e a sua capacidade para o desempenho das atividades” (Brasil, 2017, p. 92).

Vieira (2017) discorre sobre como a gestão dos contratos administrativos se relaciona com o conceito de gerenciamento contratual. De acordo com o autor, o gerenciamento contratual engloba atividades relativas ao “planejamento, às ações preventivas e corretivas, ao acompanhamento e à fiscalização, à execução e à regular extinção do contrato” (Vieira, 2017, p. 149), ou seja, ações relacionadas ao planejamento da contratação, que transcorre até o acompanhamento da execução contratual – em que a atuação do gestor e do fiscal se verifica de forma mais evidente – e que, por fim, leva à entrega do objeto contratado pela contratada e à finalização do contrato.

Sobre a gestão contratual, a abordagem de Vieira (2017) remete à análise do conceito de gestão. O autor conceitua gestão como “a atividade de gerenciamento em sua amplitude, a exigir prática de atos voltados à adoção de estratégias e ações que garantam a perfeita execução do objeto gerido” (Vieira, 2017, p. 150). Assim, observa-se que a gestão contratual visa encorpar o gerenciamento dos contratos públicos de forma que as suas ações sejam executadas com o intuito de garantir o atendimento do interesse público de forma eficiente.

Assim, na gestão contratual há aspectos aos quais a Administração Pública se atém com o objetivo de atingir graus satisfatórios de eficácia e eficiência em seus contratos formalizados: os aspectos organizacional, procedimental e o custo (Amaral, 2006² *apud* Vieira, 2017, p. 150).

Esses aspectos, basicamente, versam sobre como a Administração Pública deve se organizar e proceder com uma contratação pública pelo menor custo possível, tendo a gestão contratual um importante papel nesse processo.

Ao gestor contratual incumbe a missão de promover as ações que visam ao atendimento e manutenção das condições estabelecidas contratualmente e, também, ao resultado que se espera da contratação. Designado pela Administração

² AMARAL, A. C. C. Gestão de contratos de obras e serviços. **Fórum de Contratação e Gestão Pública**, Belo Horizonte, ano 5, n. 59, nov. 2006. Disponível em: <http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdiCntd=38139>. Acesso em: 19 nov. 2013.

Pública como o seu devido representante, é viável que o gestor de contratos detenha algumas características e qualificações para o cumprimento de sua função:

[...]a) gozar de boa reputação ético-profissional; b) possuir conhecimentos específicos do objeto a ser gerenciado e/ou fiscalizado; c) não estar, preferencialmente, respondendo a processo de sindicância ou processo administrativo disciplinar; d) não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público, em qualquer esfera de governo; e) não haver sido responsabilizado por irregularidades junto ao Tribunal de Contas da União ou junto a Tribunais de Contas de Estado, Municípios ou do Distrito Federal; f) não haver sido condenado em processo criminal por crimes contra a Administração Pública, capitulados no Título XI, Capítulo I, do Código Penal Brasileiro, na Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986 e na Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992; g) não possuir, com o contratado, relação comercial, econômica, financeira, civil ou trabalhista; h) não ser amigo íntimo ou inimigo capital do contratado ou dos dirigentes do contratado; i) não possuir relação de parentesco com membro da família do contratado; j) apresentar, por motivos éticos, impedimentos ao exercício da função com a austeridade exigida pelo interesse público ou, em exercendo, que comprometam a imagem pública da instituição (Fernandes; Costa, 2011³ *apud* Vieira, 2017, p. 151).

Vieira (2017) alude à importante função exercida pelo gestor contratual, visto que esta incorre não simplesmente de uma necessidade de cumprimento legal, mas também da necessidade de se promover eficácia e um resultado eficiente na contratação, devendo observar, dentre outros preceitos, os princípios da Administração Pública.

Nessa seara, o Princípio da Eficiência se mostra como alvo essencial a ser alcançado pela gestão contratual, de forma a proporcionar serviços de qualidade à sociedade ao menor custo possível (Camargo; Guimarães, 2013).

O nível de eficiência que se espera do trabalho realizado pelos agentes públicos, ou seja, aquele que resulta em um serviço de qualidade prestado à sociedade, geralmente está aliado ao nível de capacitação, bem como aos instrumentos e mecanismos que os órgãos disponibilizam a esses servidores.

Soares, Feitosa, Melo, Luiz, Souza, Brito e Oliveira (2019) abordam sobre a importância da capacitação dos agentes a serviço da Administração Pública, sendo esta fundamental para a melhoria da qualidade dos seus serviços prestados. Os

³ FERNANDES, J. U. J.; COSTA, K. A. S. (colab.). **Manual de gestão de contratos do STJ**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

autores ressaltam que o incentivo à capacitação dos servidores pelos órgãos nos quais estão lotados é essencial para que as suas competências institucionais e individuais sejam aprimoradas.

Em relação aos instrumentos e mecanismos quanto à Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos, muitos podem ser constituídos a partir da Gestão do Conhecimento no que diz respeito à sistematização da legislação e atos normativos, principalmente tendo em vista a sua amplitude com relação ao assunto, além de técnicas, informações e conhecimentos dos servidores, entre outros dados acerca do tema.

A institucionalização desses instrumentos ajuda as instituições a disseminarem o conhecimento aos seus servidores por meio de uma linguagem acessível ao aprendizado (Bezerra, 2011⁴ *apud* Espinoza; Amaral; Silva, 2016). Dessa forma, objetiva-se propiciar maior confiabilidade às ações dos gestores, bem como à qualidade do trabalho destes.

Abordagens mais aprofundadas a respeito desses temas serão discutidas mais adiante neste estudo. Na seção a seguir, apresentam-se aspectos relacionados à fiscalização de contratos.

2.1.2 Aspectos inerentes à fiscalização de contratos

Assim como ocorre na gestão de contratos, as atividades de fiscalização contratual concorrem para a necessidade de acompanhamento e fiscalização da execução da contratação pública (Brasil, 1993).

A fiscalização contratual envolve a execução de atividades de auxílio à gestão contratual e se caracteriza nos seguintes tipos: fiscalização administrativa, fiscalização técnica, fiscalização setorial e fiscalização pelo público usuário (Brasil, 2017).

A fiscalização pelo público usuário não será abordada nesta pesquisa, visto que, conforme a Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017), esse tipo de fiscalização visa à aferição, pela execução contratual, da satisfação do usuário

⁴ BEZERRA, M. S. M. **A padronização de procedimentos como estratégia de sistematização do conhecimento:** caso da implantação do manual de segurança em uma empresa de energia. 2011. 198 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói 2011.

diante do serviço prestado. Dessa forma, verifica-se que o público usuário não atua diretamente na fiscalização contratual: ele é consultado para se verificar se os resultados pretendidos pela contratação estão sendo atingidos.

Em relação às demais fiscalizações, a Instrução Normativa nº 05/2017, em seu artigo 40, as define da seguinte maneira:

[...]

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 (Brasil, 2017, p. 92).

Visualiza-se que a fiscalização contratual se incumbe de acompanhar os aspectos contratuais que convergem diretamente para a entrega do objeto contratado pelo fornecedor/prestador de serviço, conforme as obrigações estipuladas por meio das cláusulas constantes no contrato formalizado.

O tipo de fiscalização que um contrato demandará depende do tipo de contratação ao qual ele diz respeito, podendo ocorrer até mesmo os três tipos de fiscalização de forma concomitante. Normalmente, contratos mais complexos, como os que se referem à contratação de serviços sob o regime de execução indireta (serviços terceirizados), por exemplo, demandam os três tipos de fiscalização. Por outro lado, a maioria dos contratos que dizem respeito a contratações de menor complexidade exige a atuação apenas da fiscalização setorial, a qual se incumbirá de acompanhar os aspectos técnicos ou administrativos do contrato, tal qual o descrito em sua definição na Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017).

De forma análoga à gestão contratual, os aspectos pertinentes à designação dos fiscais contratuais devem ser pautados ao constante no artigo 41 §2º da Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017).

Esses aspectos regem a execução dessas atividades na Administração Pública em geral e, por conseguinte, nas Ifes, que se trata do caso da UFJF *Campus* GV. Aspectos mais específicos quanto a esta instituição apresentam-se a seguir.

2.2 A GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA *CAMPUS* GOVERNADOR VALADARES

A gestão e a fiscalização de contratos no âmbito das Ifes, geralmente, se apropriam dos preceitos legais e normativos que regem tais atividades na Administração Pública Federal em geral. Normalmente, as Ifes se encarregam do estabelecimento de políticas e procedimentos de trabalhos próprios para a execução dessas atividades, de forma a adequar a atuação de seus agentes diante de quaisquer exigências decorrentes dos diversos aspectos ambientais nos quais essas organizações estão inseridas.

As ações das Ifes, nesse sentido, podem ser verificadas a partir do desenvolvimento de documentos e manuais onde são registrados os procedimentos de trabalho relativos às atividades de gestão e fiscalização contratual.

Outra ação que normalmente é executada pode se dar a partir da formalização de resoluções que normatizam a atuação de seus agentes. Esses atos normativos são instituídos no âmbito de cada Ifes e, comumente, passam pela aprovação de seus órgãos superiores, devendo reger sobre questões específicas de cada instituição, dentro dos limites estabelecidos pelos atos normativos instituídos pelas instâncias hierarquicamente superiores.

A notoriedade da importância das atividades relativas à gestão e à fiscalização de contratos nas Ifes, de certa maneira, se alavancou a partir da expansão da educação superior pública promulgada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). O Reuni foi instituído pelo Decreto nº 6.096/2007 “com o objetivo criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação” (Brasil, 2007a, p. 7).

De acordo com Pereira (2017), além de promover a expansão de vagas e de oferta de cursos superiores em nível de graduação no país, o Reuni também proporcionou a ampliação da estrutura física, do quadro de servidores e, ainda, da estrutura tecnológica das Ifes que aderiram ao programa. Diante dessa ampliação, ocorreu um crescimento da necessidade de celebração de contratos públicos - de obras, de prestação de serviços continuados, entre outros - e, conseqüentemente, de um maior acompanhamento e controle destes, atividades essas que recaem aos gestores e fiscais de contratos.

As características relativas à gestão e à fiscalização contratual apresentadas até aqui também integram o rol de preceitos pertinentes à UFJF, bem como ao seu *Campus Avançado* de Governador Valadares.

A Universidade Federal de Juiz de Fora, por se tratar de uma autarquia federal, deve observar os preceitos dispostos na Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993) e na Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017), entre outros instrumentos legislativos e normativos, nas suas contratações e no acompanhamento da execução de seus contratos administrativos. Essas exigências se estendem ao *Campus GV*.

Além dos dispositivos citados anteriormente, há, no âmbito da instituição, a resolução do Conselho Superior (Consu) da UFJF nº 08/2016, a qual instituiu “os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e na fiscalização dos contratos firmados no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora” (UFJF, 2016, p. 1). Nessa Resolução estão dispostas as atribuições relativas tanto aos fiscais, quanto aos gestores contratuais da instituição.

No âmbito do *Campus GV* há ainda a Resolução Conselho Gestor – *Campus GV* nº 02/2017, a qual estabelece alguns critérios para a seleção e indicação dos gestores e dos fiscais na UFJF *Campus GV*, a qual busca levar em consideração, principalmente, o tipo do contrato, as competências técnicas inerentes ao cargo do servidor e a sua área de formação (UFJF, 2017).

Assim como outras Ifes, a UFJF é uma das instituições que aderiram ao Reuni. Conforme explana Pereira (2017), a adesão da instituição ao programa ocasionou o crescimento de contratos de serviços por ela formalizados.

Weska (2012) explana que o processo de discussão para o ingresso da UFJF no Reuni se deu a partir de 2006 e buscou o envolvimento de toda a comunidade

acadêmica. A autora complementa que a aprovação da adesão ao programa se deu no ano seguinte, no Conselho Superior da UFJF, por meio da Resolução nº 15/2007 (UFJF, 2007). Todavia, esse processo não fluiu de forma totalmente tranquila, tendo em vista a não concordância, por parte da comunidade discente, em relação a alguns pontos do programa (Weska, 2012).

Apesar de tal constatação, a adesão da UFJF ao Reuni foi firmada junto ao representante da União, o MEC, através do Termo de Acordos e Metas nº 22/2007 (Brasil, 2007b), o que proporcionou o desenvolvimento de projetos de expansão e reestruturação da instituição (Silva, 2013; Weska, 2012).

Diante da expansão propiciada pelo programa, evidenciou-se a necessidade de adequações nas formas de acompanhamento e controle dos contratos, visto a pouca eficiência destas diante de novas demandas (Pereira, 2017).

Assim, as seções a seguir destinam-se à caracterização dos principais contratos formalizados pela UFJF *Campus* GV, bem como dos papéis da fiscalização e da gestão contratual na instituição.

2.2.1 Os contratos públicos da UFJF no *Campus* GV

Conforme levantamento efetuado em março de 2023 no site do Setor de Contratos da UFJF *Campus* GV, nesta data encontravam-se vigentes 30 contratos nesta instituição, distribuídos a 41 gestores de contrato e 58 fiscais contratuais distintos, conforme o quadro 1 (UFJF, [2023d]).

Em relação a esses contratos, 11 são relativos à locação de imóveis, 11 dizem respeito à prestação de serviços diversos, quatro têm como objeto a prestação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva de mão de obra, três são relativos à prestação de Serviços de Engenharia e um tem como objeto a aquisição de material.

Quadro 1 - Contratos atualmente em execução na UFJF *Campus* GV

nº do Contrato	Contratada	Objeto da Contratação	Gestores e Fiscais Contratuais
88/2015	Aladir Silva Neto Dornelas	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Lucas Silva. Gestor Substituto: João Lopes. Fiscal Titular: Josué Silva. Fiscal Substituto: Lívia Saço.
38/2016	Fundação Percival	Locação de	Gestor Titular: Thiago Carvalho.

nº do Contrato	Contratada	Objeto da Contratação	Gestores e Fiscais Contratuais
	Farquhar	imóvel.	Gestor Substituto: Tiago Morais. Fiscais Titulares: Carlos Lopes; Kennedy Oliveira; Alexandra Araújo; Thaisa Frossard; Gabriella Correa. Fiscais Substitutos: Ângelo Denadai; Waneska Alves.
10/2017	Sociedade Recreativa Filadélfia	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Luciana Nunes. Gestor Substituto: Leonardo Almeida. Fiscal Titular: Danilo Coimbra. Fiscal Substituto: Ciro Brito.
13/2017	Marlene de Fátima Brum	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Renato Martins. Gestor Substituto: Maykon Souza. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
57/2017	Asta Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Locação de imóvel.	Gestor Titular: João Lopes. Gestor Substituto: Lucas Silva. Fiscais Titulares: Fabíola Reis; Adriana Carvalho; Doracy Diniz; Bolivar Amaro; Christiano Moreira; Ângelo Denadai. Fiscal Substituto: não há
149/2017	IWV Administração e Participações Ltda.	Locação de imóvel.	Gestora Titular: Letícia Oliveira. Gestor Substituto: Kléber Martins. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
25/2018	Associação Brasileira de Odontologia – Regional de GV	Locação de imóvel.	Gestora Titular: Aline Silva. Gestor Substituto: Thiago Carvalho. Fiscal Titular: Naysia Filgueira. Fiscal Substituto: não há.
12/2019	Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Renato Araújo. Gestor Substituto: Fausto Pena. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
41/2021	Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Renato Araújo. Gestor Substituto: Fausto Pena. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
24/2022	Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda.	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Emílio Oliveira. Gestor Substituto: Ricardo Souza. Fiscais titulares: Karla Gusmão; Fernanda Oliveira. Fiscais Substitutos: Juliana Santos; Graciliano Louredo.
71/2022	Atos Treinamento em Odontologia e Serviços Ltda.	Locação de imóvel.	Gestor Titular: Renato Millard. Gestor Substituto: Mariana Silva. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
57/2016	Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Governador Valadares (SAAE)	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Kléber Martins. Gestor Substituto: Mariana Silva. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
76/2018	Diamantina Bistro e Cozinha	Prestação de serviços.	Gestor Titular: João Lopes. Gestor Substituto: Renato Milard.

nº do Contrato	Contratada	Objeto da Contratação	Gestores e Fiscais Contratuais
	Industrial Eireli		Fiscais Titulares: Jaysa Ramos; Newton Rodrigues. Fiscal Substituto: não há
52/2020	Beneficência Social Bom Samaritano	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Fabiana Pereira. Gestor Substituto: Heder Ribeiro. Fiscal Técnica: Érika Stopato. Fiscal Administrativa: Bruna Barroso.
26/2021	Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig)	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Fábio Amaral. Gestor Substituto: Lucas Amaral. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
59/2021	Prime Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda.	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Maykon Souza. Gestor Substituto: Renato Martins. Fiscal Titular: Willian Oliveira. Fiscal Substituto: Diener Piske.
07/2022	Apis Soluções Tecnologia da Informação Ltda.	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Matheus Santos. Gestor Substituto: Denilson Andrade. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
28/2022	Selbetti Tecnologia SA	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Bruno Silva. Gestor Substituto: Wanderson Souza. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
35/2022	A C Pereira	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Jean Miranda. Gestor Substituto: Humberto Costa Júnior. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
36/2022	OPT Juntos Tecnologia e Comunicação Ltda. EPP	Prestação de serviços.	Gestor Titular: Denilson Andrade. Gestor Substituto: Jefferson Aniceto. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
51/2022	Gláucio Alves Dutra	Prestação de serviços	Gestor Titular: Rafael Rezende. Gestor Substituto: David Rodrigues. Fiscal Titular: Erick Campos. Fiscal Substituto: Gilson Moreira Júnior.
10/2023	Instalar Comércio e Serviços em Ar Condicionado EIRELI ME	Prestação de Serviços	Gestor Titular: André Silva. Gestor Substituto: Gilson Moreira Junior. Fiscal Titular: Erick Campos. Fiscal Substituto: Júlio Gomes.
75/2018	Construtora Única Ltda.	Prestação de serviços de engenharia.	Gestor Titular: Moisés Valbuza. Gestor Substituto: Aruac Santos. Fiscais Técnicos Titulares: André Silva; Guilherme Mendes. Fiscais Técnicos Substitutos: Willian Oliveira; Júlio Gomes. Fiscal Administrativo Titular: Thiago Carvalho. Fiscal Administrativo Substituta: Aline Silva.
03/2023	Empreiteira FJO Ltda.	Prestação de Serviços de	Gestor Titular: André Silva. Gestor Substituto: Willian Oliveira.

nº do Contrato	Contratada	Objeto da Contratação	Gestores e Fiscais Contratuais
		Engenharia	Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
07/2023	TF Engenharia e Representações Ltda.	Prestação de Serviços de Engenharia	Gestor Titular: Gilson Moreira Junior. Gestor Substituto: Moisés Valbuza. Fiscal Titular: Lucas Amaral. Fiscal Substituto: André Silva.
47/2019	Máxima Serviços e Obras EIRELI	Prestação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva de mão de obra.	Gestor Titular: Edineres Santos. Gestor Substituto: Lucas Silva. Fiscais Setoriais Titulares: Jean Ramos; Welerson Macieira; Aline Costa; Willian Oliveira; Leandro Fernandes; Maykon Souza; Jaysa Ramos. Fiscais Setoriais Substitutos: Alexandre Gama; Allan Santos; Eliana Hipólito; Júlio Gomes; Heloísa Maia; Renato Martins; Kamilla Silva.
38/2021	Master Vigilância Especializada Ltda.	Prestação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva de mão de obra.	Gestor Titular: Marjory Santos. Gestor Substituto: Diener Piske. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
23/2022	G Pereira Terceirização e Serviços de Conservação	Prestação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva de mão de obra.	Gestor Titular: Renato Martins. Gestor Substituto: Maykon Souza. Fiscal Titular: Maykon Souza. Fiscal Substituto: Renato Martins.
39/2021	Danilo Aparecido Borella	Compra de material.	Gestor Titular: Sandra Castro. Gestor Substituto: Leonardo Mendonça. Fiscal Titular: não há Fiscal Substituto: não há
62/2022	Liderança Limpeza e Conservação Ltda.	Prestação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva de mão de obra.	Gestor Titular: Gilson Moreira Júnior. Gestora Substituta: Edineres Santos. Fiscais Setoriais Titulares: Maykon Souza; Marjory Santos; Jean Domingos; Filipe Torres; Liliane Carvalho. Fiscais Setoriais Substitutos: Renato Martins; Leandro Fernandes; Anderson Reis; Daniela Carvalho; Mariany Folly. Fiscal Técnica Titular: Daniela Costa. Fiscal Técnica Substituta: Franciele Dias.

Fonte: Adaptado de UFJF ([2023d]).

A formalização desses contratos administrativos depende da atuação de variados servidores, setores e comissões, tanto do *Campus* GV, quanto do *Campus* Sede, os quais desempenham funções que visam ao planejamento da contratação

de forma a atender aos princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Na UFJF *Campus* GV, esse processo se inicia com a formalização da demanda, o que se dá a partir do setor que solicita a contratação de um dado serviço ou a compra de materiais. Tais demandas são encaminhadas ao Setor de Suprimentos, no *Campus* GV, que iniciará o processo e direcionará os primeiros passos da Equipe de Planejamento da Contratação.

A Equipe de Planejamento da Contratação, indicada pela Direção Geral do *Campus* GV e nomeada pelo Reitor da UFJF ou outra autoridade por ele designada, tem por atribuição, inicialmente, a realização dos Estudos Preliminares e do Gerenciamento de Riscos (Brasil, 2017).

O Estudo Preliminar é parte integrante do planejamento de uma contratação pública e consiste em um estudo técnico desenvolvido pela Equipe de Planejamento no qual, sumariamente, a contratação é justificada, dimensionada, tem seus custos estimados e busca-se identificar as especificidades do órgão que devem ser observadas na contratação (Brasil, 2017).

O Gerenciamento de Riscos, de acordo com a Instrução Normativa nº 05/2017, artigo 25, consiste nas atividades de:

- I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência (Brasil, 2017, p. 91).

A partir dos Estudos Preliminares e do Gerenciamento de Riscos, a Equipe de Planejamento deve elaborar o Projeto Básico, para contratação de obras e serviços de engenharia, ou Termo de Referência, para a contratação de bens e serviços comuns (Brasil, 2017).

O Termo de Referência consiste na elaboração de um documento onde deve ser definido o objeto da contratação, bem como os elementos necessários à sua efetivação e, também, à sua execução (UFSCAR, [202?]).

Assim, o Termo de Referência deve conter, de acordo com a Instrução Normativa nº 05/2017, artigo 30, além de outros requisitos específicos dependendo do objeto da contratação:

Art. 30. O Termo de Referência ou Projeto Básico deve conter, no mínimo, o seguinte conteúdo:

I - declaração do objeto;

II - fundamentação da contratação;

III - descrição da solução como um todo;

IV - requisitos da contratação;

V - modelo de execução do objeto;

VI - modelo de gestão do contrato;

VII - critérios de medição e pagamento;

VIII - forma de seleção do fornecedor;

IX - critérios de seleção do fornecedor;

X - estimativas detalhadas dos preços, com ampla pesquisa de mercado nos termos da Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014; e

XI - adequação orçamentária (Brasil, 2017, p. 91).

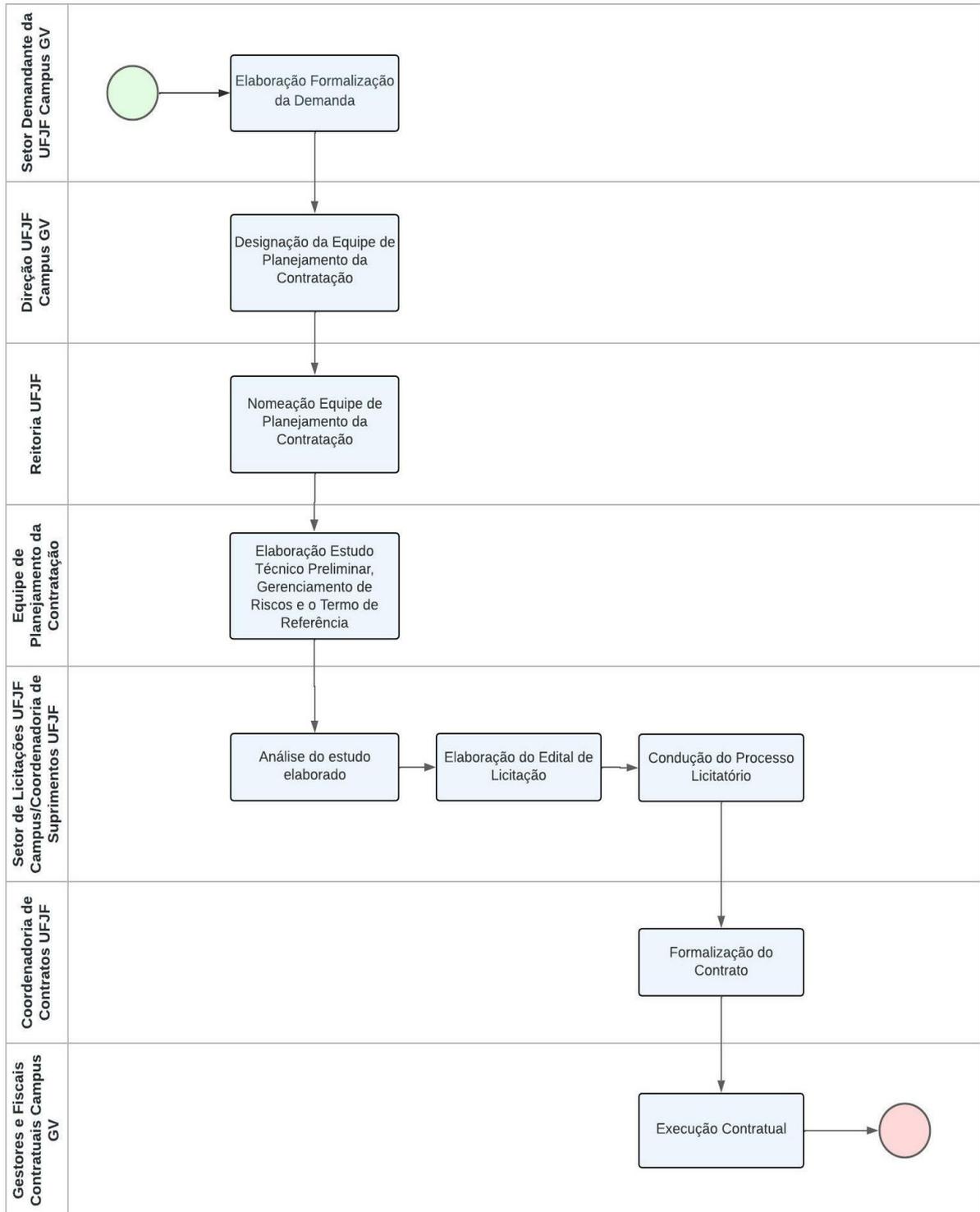
Concluída a etapa de planejamento e após serem elaborados e produzidos os devidos documentos dela decorrentes, estes são encaminhados para análise do Setor de Licitações do *Campus GV* e da Coordenação de Suprimentos (Cosup), no *Campus Sede*.

Concluídas as análises, o Setor de Licitações do *Campus GV* realiza os procedimentos licitatórios para a seleção do fornecedor dos bens ou serviços demandados e, por fim, a Coordenação de Contratos, no *Campus Sede*, realiza os procedimentos necessários para a formalização do contrato público.

Assim, inicia-se a execução dos contratos formalizados na UFJF *Campus GV*, onde deverão ser acompanhados pelos gestores contratuais e, de acordo com os seus diferentes tipos e/ou objetos, pelos diferentes fiscais contratuais citados anteriormente.

A Figura 1 demonstra o fluxo resumido de planejamento, formalização e execução de uma contratação na UFJF *Campus GV* explicitado acima.

Figura 1 - Fluxograma planejamento, formalização e execução de contratações na UFJF *Campus GV*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Aspectos relacionados à condução das atividades de gestão e fiscalização na UFJF *Campus GV* serão discutidas na subseção seguinte.

2.2.2 A gestão e a fiscalização contratual na UFJF *Campus GV*

Conforme discorrido anteriormente, as atividades relativas à gestão e fiscalização contratual no âmbito da Administração Pública Federal são fundamentadas e regulamentadas, principalmente, pelos preceitos da Lei de Licitações (BRASIL, 1993) e pela Instrução Normativa MPDG nº 05/2017 (Brasil, 2017).

Porém, há instrumentos próprios que visam à complementação dessa legislação, considerando especificidades tanto da UFJF em geral, quanto do próprio *Campus GV*.

Nesse sentido, a Resolução Conselho Gestor – *Campus GV* 02/2017 estabelece os critérios para a designação dos gestores relativos aos seus contratos, enquanto a Resolução Consu nº 08/2016, do Conselho Superior da UFJF, se encarrega de estabelecer os procedimentos de trabalho dos gestores contratuais e de apresentar as suas principais atribuições (UFJF, 2016; UFJF, 2017).

Quanto à designação de gestores, cabe ressaltar que a indicação para contratos que dizem respeito ao fornecimento de infraestrutura básica do *Campus* (locação de imóveis, fornecimento de energia elétrica, água, internet, serviços de transporte, alimentação e segurança, entre outros) recai sobre os servidores lotados na Direção Geral (DG), conforme artigo 2º da Resolução nº 02/2017 (UFJF, 2017). Os servidores lotados em outras unidades somente serão indicados para os contratos relativos a serviços peculiares aos seus cursos, departamentos ou institutos, conforme artigo 3º da referida Resolução nº 02/2017 (UFJF, 2017).

Em relação às atribuições, o artigo 5º da Resolução Consu nº 08/2016 apresenta uma série de responsabilidades que recaem sobre o gestor contratual (UFJF, 2016). As atribuições vão desde a necessidade de se conhecer a legislação pertinente ao objeto contratado, de manter o registro das ocorrências relacionadas à execução contratual, de atestar e encaminhar para pagamento as faturas ou notas fiscais, de comunicar a necessidade de alteração ou prorrogação do contrato, até a importância de comunicar a necessidade de abertura de novos procedimentos licitatórios (UFJF, 2016).

Em relação aos fiscais, na UFJF *Campus GV* atuam três tipos distintos: o fiscal técnico, o fiscal setorial e o fiscal administrativo.

Os fiscais técnicos são indicados de acordo com as competências técnicas relativas aos seus respectivos cargos, bem como à sua área de formação, de acordo com a especificidade técnica demandada pelo contrato a ele atribuído. No *Campus GV*, os fiscais técnicos atuam em alguns contratos específicos de obras e serviços de engenharia e em outros relativos à contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, por estes contratos demandarem algum conhecimento ou competência técnica relacionada ao cargo em que ocupam na instituição.

Assim, esses fiscais auxiliam a gestão contratual ao atestar a qualidade do serviço prestado pela contratada, por meio do preenchimento do Instrumento de Medição do Resultado (IMR), bem como pela elaboração de um relatório mensal de fiscalização, o qual tem o intuito de indicar se a contratada cumpriu os requisitos do ponto de vista técnico pactuados no contrato.

Quanto ao fiscal setorial, normalmente, este é indicado de acordo com a localidade onde atua, pois é viável que sejam designados fiscais que executem as suas atividades na localidade onde os serviços são prestados ou, no caso dos contratos de locação, no próprio imóvel locado.

Esses fiscais se encarregam de executar a fiscalização *in loco*, verificando a qualidade dos serviços prestados na localidade em que atuam, por meio do preenchimento do IMR, em alguns casos, ou comunicando aos gestores contratuais quaisquer ocorrências relacionadas às cláusulas pactuadas no contrato e informando a correta prestação dos serviços contratados quando da realização dos procedimentos para pagamento mensal da contratada. Normalmente, eles atuam em contratos de locação e naqueles relativos à contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, visto que, por se tratar de contratações destinadas ao funcionamento da infraestrutura básica do *campus*, esses termos contratuais são geridos por servidores da Direção Geral os quais atuam na Sede Administrativa da UFJF *Campus GV*.

Conforme informado anteriormente, o *Campus GV* detém, até o momento de elaboração deste estudo, 11 contratos relativos à locação de imóveis, os quais, em sua grande maioria, são geridos por servidores da Direção Geral. Além disso, alguns servidores terceirizados relativos aos contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra atuam nessas localidades. Portanto, a atuação dos fiscais setoriais

no auxílio ao gestor contratual é de grande importância neste contexto, uma vez que eles são os “olhos” da gestão nessas localidades.

Em relação à fiscalização administrativa, essas atividades são desenvolvidas pela Gerência de Fiscalização Administrativa de Contratos de Serviços Contínuos com Dedicção de Mão de Obra Exclusiva. Essa gerência está instituída no *Campus* Sede. Todavia, é formada por uma equipe *multicampi* que, atualmente, conta com duas servidoras do *Campus* GV designada a atuar na fiscalização administrativa dos contratos desta instituição.

Normalmente, essas servidoras se encarregam de realizar a fiscalização inicial diante da formalização de um novo contrato e a fiscalização mensal diante da prestação do serviço mensal pela contratada, atuando ainda no auxílio ao gestor contratual na apuração do valor mensal a ser faturado pela contratada diante dos serviços prestados, na realização da fiscalização final diante do encerramento contratual, no auxílio à gestão em cálculos pertinentes a prorrogações e repactuações contratuais, entre outras atribuições (UFJF, [2023c]). No geral, trata-se de atividades preceituadas pela Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017) e que visam verificar o atendimento, pela contratada, às suas obrigações trabalhistas e previdenciárias frente aos colaboradores que aloca no *Campus* GV para a realização do serviço contratado.

Na condução dessas atividades, citam-se ainda a Coordenação Administrativa e o Setor de Contratos da UFJF *Campus* GV, os quais desempenham papéis voltados ao auxílio, suporte e direcionamento aos gestores e fiscais contratuais. Todavia, as informações pertinentes a esses setores serão melhor detalhadas no Capítulo 3, a partir de informações prestadas pelas próprias chefias responsáveis por estes setores.

A seguir, apresenta-se a contextualização de algumas situações observadas em processos voltados à gestão e fiscalização contratual no *Campus* GV.

2.2.3 Contextualização das situações verificadas nos processos de gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus* GV

Ao contextualizar e vivenciar alguns dos principais aspectos relacionados ao processo de gestão e fiscalização de contratos na UFJF *Campus* GV, este

pesquisador observou alguns fatores que o conduziram à formulação da questão norteadora deste estudo: como aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos na UFJF Campus GV?

Esses fatores estão relacionados à quantidade das ferramentas às quais esses agentes têm acesso para lhes auxiliar nessas atividades e ao nível de treinamentos e capacitações a eles ofertadas pela instituição. Além disso, outro fator diz respeito à forma de instituição e distribuição das funções de gestão e fiscalização aos agentes do órgão.

Em relação à quantidade de ferramentas à disposição ao auxílio dos gestores e fiscais contratuais, foi desenvolvido, pelo Setor de Contratos da UFJF Campus GV, o Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, sendo este documento a única ferramenta desse tipo, que se tinha conhecimento, disponível aos agentes.

O manual tem a sua importância, visto que busca demonstrar processos básicos diários com os quais os gestores e fiscais tem de lidar ao assumir essas responsabilidades. Todavia, tal instrumento não apresenta questões mais aprofundadas relacionadas às especificidades de cada tipo de contratação, bem como às diferentes modalidades de fiscalização.

A extensão, bem como o alcance do conteúdo do manual, também poderá ser analisada a partir da realização de estudos comparativos frente a ferramentas análogas de outras instituições, bem como, principalmente, diante das informações levantadas junto aos próprios usuários dessa ferramenta. Dessa forma, será possível analisar a sua importância do ponto de vista qualitativo.

Quanto à capacitação dos agentes, atualmente, não há política de capacitação ou treinamento constituída na instituição. Há apenas um treinamento básico e introdutório, sob a responsabilidade do Setor de Contratos, destinado a servidores principiantes nas funções. Todavia, os mesmos servidores responsáveis pela transmissão de conteúdo introdutório também não detêm conhecimentos mais aprofundados sobre o tema, limitando-se a transmitir o conteúdo disposto no manual citado e procedimentos relacionados ao exercício cotidiano destas funções.

Não há uma base sólida de capacitação instituída, a qual deveria englobar não somente uma base introdutória, mas também um ciclo de transmissão de

conhecimentos específicos por tipo de contrato e função a ser exercida, visando ao aprimoramento contínuo do servidor.

Quanto à forma de distribuição dos contratos, há algumas situações a se considerar. Atualmente, conforme dados levantados a partir do site do Setor de Contratos em março de 2023, há 30 contratos vigentes, dos quais 17 tratam de demandas gerais da UFJF *Campus* GV, dois dizem respeito a demandas conjuntas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e do Instituto de Ciências da Vida (ICV) e 11 versam sobre demandas apenas do ICV (UFJF, [2023d]), conforme tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de contratos na UFJF *Campus* GV, por direção

Demandante	Quantidade	Distribuição %
Direção Geral, ICSA e ICV	17	57%
ICSA	0	0%
ICV	11	37%
ICSA/ICV	2	6%
Total	30	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Esses contratos estão distribuídos a 83 servidores distintos, conforme informações retiradas do site do Setor de Contratos em março de 2023, considerando a atuação como gestores e fiscais, tanto titulares quanto suplentes, conforme explicitado na tabela 2, a qual demonstra que a maioria dos servidores atuantes nessas funções é proveniente da Direção Geral, mais especificamente, dos setores administrativos subordinados a esta (UFJF, [2023a]).

Tabela 2 - Quantidade de gestores e fiscais de contrato, por lotação

Lotação	Quantidade	Distribuição %
Direção Geral	46	55%
ICSA	5	6%
ICV	32	39%
Total	83	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados levantados mostram ainda que há um total de 40 designações pertinentes à gestão contratual no *Campus* GV, as quais concorrem a servidores distintos, sendo a maioria, 31 delas, destinada a servidores lotados em setores

subordinados à Direção Geral, enquanto nove incumbem a servidores lotados no ICV, conforme o mostrado na tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição da designação pertinente à gestão contratual, por lotação

Lotação	Quantidade	Distribuição %
Direção Geral	31	78%
ICSA	0	0%
ICV	9	22%
Total	40	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A tabela 4 demonstra que, em relação à fiscalização, de um total de 53 designações a servidores distintos, 25 concorrem a servidores da Direção Geral, sendo esses a maioria novamente, cinco se destinam a servidores do ICSA e 23 a servidores do ICV.

Tabela 4 - Distribuição da designação pertinente à fiscalização contratual, por lotação

Lotação	Quantidade	Distribuição %
Direção Geral	25	47%
ICSA	5	9%
ICV	23	44%
Total	53	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

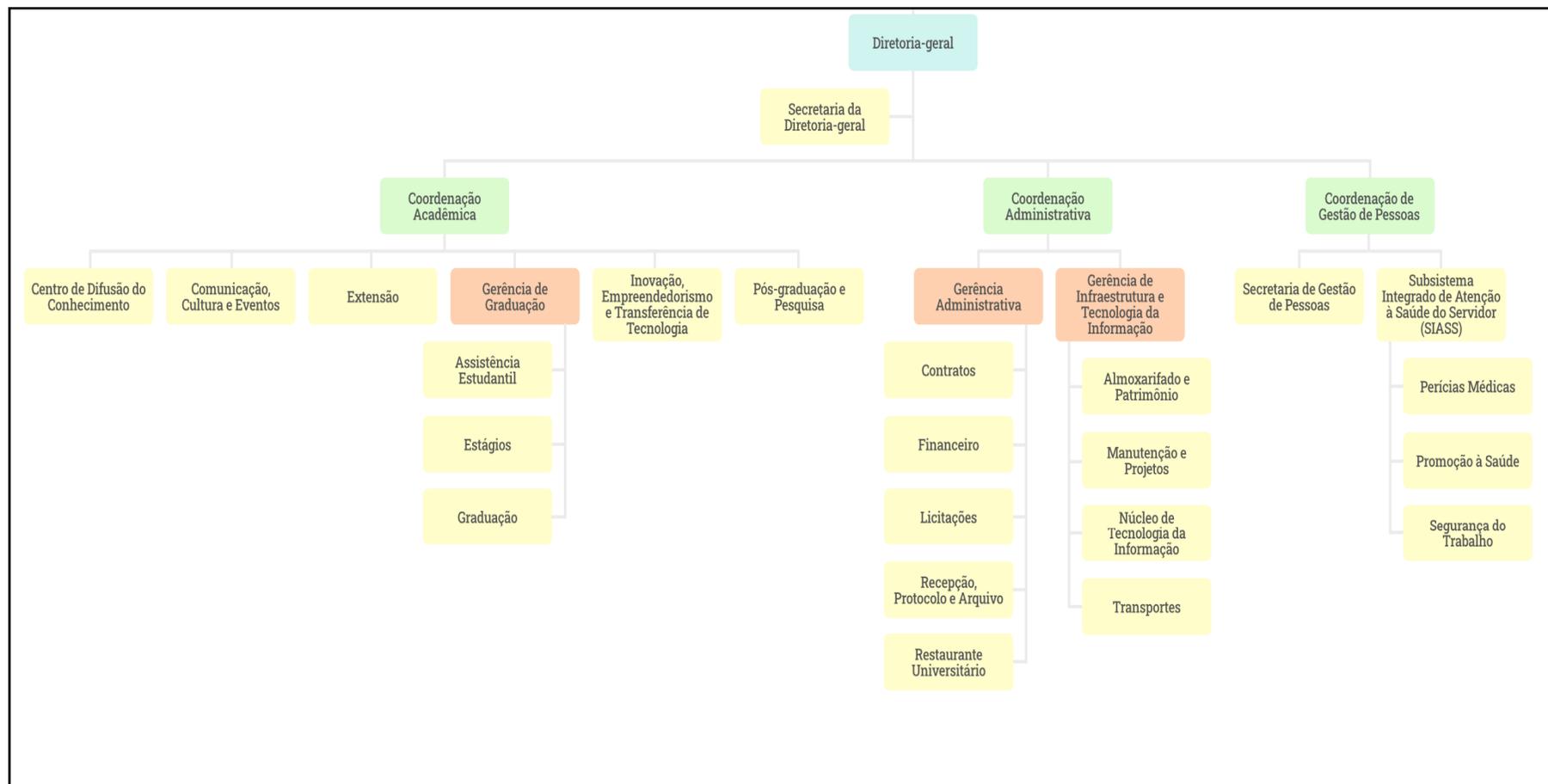
Os dados elencados mostraram que os contratos públicos da UFJF *Campus* GV são acompanhados, majoritariamente, por gestores e fiscais lotados na Direção Geral que, por sua vez, exercem o cargo de Técnico Administrativo em Educação (TAE), apresentando um percentual mais chamativo no que concerne à gestão contratual, sendo 78% dos contratos designados a tais servidores, conforme o disposto na tabela 3. Essa tabela mostra ainda que, entre os institutos, o ICV apresenta uma maior concentração de servidores que exercem funções de gestão contratual, cerca de 23%.

Em relação ao ICV, os seus servidores, na maioria dos casos, são designados a funções de fiscalização, conforme quantitativos demonstrados na tabela 4. Quanto ao ICSA, nota-se, conforme a tabela 4, que apenas cinco designações relativas à fiscalização contratual competem a seus servidores. Percebe-se, todavia, que há um maior quantitativo de designações para atuação na função de fiscal contratual

destinado a servidores lotados na Direção Geral frente ao quantitativo dos institutos, assim como ocorreu na gestão contratual.

O fato de um maior quantitativo de gestores e fiscais contratuais ser proveniente da Direção Geral pode se justificar pelo fato de que esta é composta, majoritariamente, por TAE, que dizem respeito à força de trabalho administrativa da instituição e que atua nos setores administrativos subordinados a esta. A Direção Geral é composta, atualmente, por 102 servidores, dos quais a maioria são TAE, distribuídos em três coordenações e 26 setores, conforme organograma aprovado pela Resolução do Conselho Gestor – *Campus* GV nº 01/2021 (Figura 2) (UFJF, 2021b; UFJF, [2023a]).

Figura 2 - Organograma relativo à composição da Direção Geral da UFJF *Campus GV*



Fonte: UFJF (2021b, p. 4).

Outro fator pode dizer respeito à Resolução Conselho Gestor – *Campus* GV nº 02/2017 (UFJF, 2017), a qual estabelece que, em contratações cuja finalidade seja o fornecimento de infraestrutura básica da instituição, independente de qual seja o demandante, a gestão recaia sobre servidores lotados na Direção Geral:

Art. 1º - Nos contratos celebrados para atender às necessidades do *Campus* de Governador Valadares, a indicação de gestores e gestores substitutos ao Magnífico Reitor da UFJF obedecerá aos seguintes critérios.

Art. 2º - Para os contratos que tenham por finalidade o fornecimento de infraestrutura básica do *Campus*, serão indicados servidores lotados na Direção Geral do *Campus*.

Parágrafo único - Entende-se por infraestrutura básica a locação de espaços necessários para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, tais como salas de aula, laboratórios, e clínicas, bem como o fornecimento de energia elétrica, água e internet, os serviços de transporte, alimentação, segurança ventilação e refrigeração de ar, entre outros (UFJF, 2017, p. 1).

A maioria dos contratos formalizados se enquadra dentro dos critérios estabelecidos pela Resolução nº 02/2017, sendo, em sua maioria, contratos de locação de imóveis, visto que a UFJF *Campus* GV não possui estrutura própria para atender às suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, necessitando recorrer a locações junto a terceiros (UFJF, 2017).

Dessa forma, verifica-se que, inevitavelmente, as funções de gestão, principalmente, recaem a servidores lotados na Direção Geral, o que pode vir a acarretar uma sobrecarga de atividades a eles, visto que, fora das funções de gestão e fiscalização contratual, esses agentes ainda têm de exercer as funções inerentes aos seus cargos, além de integrar grupos de trabalhos e comissões, quando convocados.

Alguns fatos corroboram para essa situação. O primeiro fato diz respeito à ocorrência de casos em que um número alto de designações dessas funções ocorre a um mesmo servidor. Observando o site do Setor de Contratos, é possível visualizar, conforme dados agregados na tabela 5, que há casos de um mesmo servidor designado a até seis contratos distintos, ou seja, em algum momento ele pode exercer até seis funções, atuando concomitantemente na gestão ou fiscalização desses contratos (UFJF, [2023d]).

Tabela 5 - Quantidade de ocorrências de designação das funções de gestor/fiscal contratual a um mesmo servidor

Quantidade de designações a um mesmo servidor	Quantidade de ocorrências observadas
6	2
5	1
4	2
3	4
2	18
1	56

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Outro fato diz respeito a uma crescente evolução no volume de contratos firmados pela UFJF *Campus* GV, o que leva à necessidade de captação de gestores e fiscais a cada ano. De acordo com a tabela 6, é possível verificar a evolução de contratos vigentes, desde 2015 até março de 2023, conforme dados verificados a partir dos sites da Coordenação de Contratos e do Setor de Contratos GV (UFJF, [2023b]; UFJF, [2023d]).

Tabela 6 - Quantidade de contratos vigentes por ano

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2	6	12	16	21	23	24	27	30

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante dos fatos apresentados, verificam-se indícios de situações que necessitam de melhoria. Exemplo disso está na forma pela qual ocorre a designação de gestores e fiscais contratuais na UFJF *Campus* GV, principalmente no que diz respeito aos servidores lotados na Direção Geral. Conforme demonstrado, a Direção Geral conta com 46 servidores distintos designados para atuarem nessas funções, sendo que alguns atuam em até seis contratos diferentes. Todavia, verifica-se que estão lotados na Direção Geral, atualmente, 102 servidores (UFJF, [2023a]).

Pelo exposto, percebe-se que cerca de 45% dos servidores da Direção Geral atuam como gestores ou fiscais contratuais, o que leva à possibilidade de que essas funções sejam exercidas por mais servidores. Entretanto, isso não ocorre.

Diante dos fatos apresentados, nota-se a existência de evidências que corroboram para a ocorrência de potenciais problemas nos processos relacionados à gestão e fiscalização na UFJF *Campus* GV.

A quantidade de ferramentas disponibilizadas ao auxílio da gestão e fiscalização contratual, a disponibilização de uma capacitação básica, além da ausência de uma política estabelecida que vise à capacitação periódica e continuada dos seus agentes, além das questões relacionadas à forma de distribuição desarrazoada das designações para atuação nas funções de gestão e fiscalização contratual, principalmente a parcela de servidores que atuam em setores subordinados à Direção Geral do *Campus GV*, evidenciam-se e se constituem como pontos de atenção a serem verificados neste estudo.

Diante das constatações e considerações efetuadas nesta seção, realiza-se, no capítulo seguinte, a investigação que visa explorar os desafios que permeiam a realidade da UFJF *Campus GV* na condução dos processos pertinentes à gestão e fiscalização contratual em seu ambiente.

3 ANÁLISE DA GESTÃO E DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA UFJF CAMPUS GV

O presente capítulo tem o intuito de analisar como são desenvolvidas as ações pertinentes à gestão e fiscalização de contratos na UFJF *Campus GV*, visando identificar problemas que afetam essas atividades e, conseqüentemente, ampliar as discussões que envolvem essa temática, a fim de promover melhorias na administração pública em geral e, em especial, na instituição analisada.

Para tanto, este capítulo está subdividido na apresentação do referencial teórico pertinente ao estudo, no percurso metodológico seguido para captação dos dados que embasam a pesquisa, apresentando as ferramentas e instrumentos utilizados, com o intuito de se realizar estudos comparativos, de forma a buscar soluções aos problemas identificados, e, por fim, na apresentação e análise dos dados coletados.

3.1 FUNDAMENTOS E TEORIAS AGREGADOS À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

Quando se fala de contratos, em geral são muitas as dúvidas que surgem, devido às situações burocráticas que envolvem esse tema, visto que estes são considerados um instrumento importante para se estabelecer acordos legais e vinculativos aplicáveis entre duas ou mais partes, servindo para definir os termos e condições das relações comerciais, transações ou compromissos mútuos entre as partes envolvidas (Costa, 2013).

São muitos os tipos de contratos existentes e, em geral, eles podem abranger uma ampla variedade de áreas e setores, como compra e venda, prestação de serviços, contratação, trabalho, empréstimo, parceria, entre outros. Cada tipo de contrato tem suas próprias cláusulas e provisões específicas, adaptadas às necessidades e interesses das partes envolvidas (Gonçalves, 2010).

O contrato deve descrever claramente o propósito do acordo, especificando o que será fornecido, realizado ou negociado entre as partes, o que se dá a partir da definição de seu objeto contratual (Costa, 2013).

No caso de contratos de ordem e interesse público, após a celebração, eles passam pelo acompanhamento de sua regularidade de cumprimento das obrigações neles firmadas. Ou seja, inicia-se o processo de gestão e fiscalização. A gestão de contratos ocorre principalmente em instituições públicas que estabelecem constantemente contratos de prestação de serviços de interesse público, cuja regularização interessa à sociedade em geral (Sundfeld; Câmara, 2013).

De modo geral, a gestão e a fiscalização de contratos possuem uma abordagem proativa, isto é, buscam estabelecer uma comunicação clara e um processo eficiente de acompanhamento desses contratos para o sucesso da celebração deles. Ao implementar algumas práticas de gestão e fiscalização, é possível aumentar as chances de sucesso na execução do contrato e minimizar os riscos associados à sua conclusão (Sundfeld; Câmara, 2013).

Nesse caso, a gestão e fiscalização de contratos seguem normas e condutas específicas que regem sobre a eficiência desse acompanhamento contratual, especialmente no caso dos contratos públicos. Quando esses contratos são celebrados por instituições públicas, o cumprimento deles interessa a toda a sociedade, e, portanto, deve seguir princípios estabelecidos pela administração pública. Além disso, tais atividades são desempenhadas por agentes públicos, os quais necessitam se desenvolver e aplicar seus conhecimentos para que esse objetivo seja atingido de forma satisfatória. Diante dessas abordagens, tais questões serão discutidas nas seções seguintes.

3.1.1 A gestão e a fiscalização dos contratos públicos em face dos princípios que regem Administração Pública

A Administração Pública possui prerrogativas e sujeições com o objetivo de suprir as necessidades decorrentes do interesse coletivo. Em muitas situações, devido à supremacia do interesse público sobre o interesse particular, pode ocorrer o condicionamento ou a limitação do exercício de direitos e liberdades individuais (Martins, 2018). Para alcançar o bem público, o Estado desempenha diversas atividades, como a manutenção da ordem interna e a prestação de serviços em prol do bem-estar e do progresso da coletividade.

Dentre as funções do Estado, destacam-se: a legislativa, que consiste na elaboração das normas que disciplinam a vida social; a judiciária, que envolve a interpretação e aplicação do direito em situações concretas; e a administrativa, que está relacionada ao atendimento das necessidades materiais do povo (Leite, 2001).

A Constituição da República estabelece uma distribuição entre os Poderes no desempenho das diversas funções estatais. Predominantemente, a função legislativa é exercida pelo Poder Legislativo, a função judiciária pelo Poder Judiciário e a função administrativa pelo Poder Executivo. É importante ressaltar que cada poder pode exercer funções atribuídas inicialmente a outro, iniciadas em atividades relacionadas à função administrativa do Estado por todos os poderes (Leite, 2001).

A partilha de competências administrativas é determinada predominantemente pelos interesses, sendo que a União exerce as competências de interesse nacional, os Estados, as de interesse regional, e os municípios, as de interesse local, onde a atividade administrativa é identificada pela gestão dos interessados da comunidade e é profundamente influenciada pela conjunção dos princípios, que serão vistos posteriormente, como a supremacia do interesse público e a indisponibilidade do interesse público (Ribeiro Filho; Valadares, 2017).

Na ação visada ao atendimento a esses interesses, a Administração Pública está subordinada aos princípios do Direito Administrativo, em especial aos princípios básicos adotados no artigo 37, caput, da Constituição da República, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A vontade do Estado se manifesta por meio de seus agentes, que são pessoas naturais incumbidas da importante tarefa de atuar em nome do Poder Público (Ribeiro Filho; Valadares, 2017).

A legalidade estabelece que o administrador público só possa agir de acordo com o que está previsto em lei; a impessoalidade exige que a atuação do administrador seja dirigida para o interesse impessoal e geral, o interesse público à frente do privado; o princípio da moralidade exige que a atividade administrativa cumpra, simultaneamente, a lei, a moral e a equidade, em busca de uma administração boa e honesta; publicidade, que obriga a divulgação e fornecimento de informações sobre todos os atos celebrados pela Administração Pública; e a eficiência impõe ao administrador a adoção de critérios técnicos e profissionais para

alcançar os melhores resultados possíveis, rejeitando qualquer forma de atuação amadora e ineficiente do Poder Público (Martins, 2018; Moura, 2012).

O princípio da legalidade é o mais importante de todos da Administração Pública, pois serve como base do regime jurídico-administrativo. Os outros princípios derivam dele e são essenciais em um Estado Democrático de Direito, que busca equilibrar os direitos individuais com os direitos da sociedade, a liberdade e a soberania (Leite, 2001).

Visualiza-se que o ato de acompanhar os contratos públicos administrativos por meio da gestão e da fiscalização contratual objetiva atender não apenas aspectos legais. Tais ações visam, também, à promoção de aspectos relacionados à eficiência e eficácia às contratações públicas (ENAP, 2014).

Muitos órgãos públicos buscam implementar políticas e ferramentas visando a uma maior eficiência das suas contratações e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade do direcionamento dos recursos públicos à sociedade, por meio da prestação dos serviços (Marinho; Andrade; Marinho; Motta, 2018).

Mota (2017) explana que a fiscalização da execução dos contratos administrativos firmados pela Administração Pública, por meio dos gestores e fiscais de contratos, tem como finalidade garantir que a pactuação atenda aos preceitos legais e às cláusulas contratuais estabelecidas. Além disso, a autora relata sobre a necessidade de se observar o princípio da eficiência, visto que este consiste na concretização dos bens e serviços públicos à população ao menor custo possível (Fiuza, 2009⁵ *apud* Mota, 2017).

De acordo com Marinho, Andrade, Marinho e Motta (2018), a tarefa de fiscalização do contrato formalizado pela Administração Pública consiste em um monitoramento daquilo que diz respeito à sua execução a nível operacional e, também, quanto ao cumprimento, pela contratada, de obrigações constantes em leis e normas, tais quais as constantes na Instrução Normativa nº 05/2017 (Brasil, 2017).

Conforme documento desenvolvido pelo Ministério Público Federal (MPF) (Brasil, 2015), a gestão e fiscalização de contratos “objetiva definir regras, almejando maximizar resultados, minimizar riscos econômicos e jurídicos, garantindo que os

⁵ FIUZA, E. P. S. Licitações e Governança de Contratos: A Visão dos Economistas. *In*: SALGADO, L. H.; FIUZA, E. P. S. (org.). **Marcos regulatórios no Brasil: é tempo de rever regras?** Brasília: Ipea, 2009. p. 239-274. (v. 2).

serviços e/ou produtos contratados atendam aos padrões de quantidade e qualidade fixados pelo órgão” (Brasil, 2015, p. 43).

Em outro documento, desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (ENAP, 2014), é mencionado que a fiscalização e o acompanhamento dos contratos públicos se constituem como um “poder-dever da Administração Pública” e que as ações decorrentes disso se fazem necessárias para garantia do recebimento do objeto contratado tal qual o acordado e, também, para que as obrigações que couberem à contratada sejam devidamente cumpridas na forma e no tempo estipulados pelo instrumento contratual.

Antes de começar a gerenciar um contrato, é fundamental revisar minuciosamente todas as cláusulas e condições. Isso permite obter uma compreensão clara das obrigações de cada uma das partes, dos prazos envolvidos e das autoridades de desempenho (Fraga; Silva; Gelbvaks; 2006).

Além disso, é importante atribuir responsabilidades de forma adequada. Identificar as partes envolvidas no gerenciamento do contrato, como um gestor de contratos designado e uma equipe de fiscalização, é essencial. Ao definir claramente as responsabilidades de cada parte, garantimos uma execução eficiente do contrato (Ribeiro Filho; Valadares, 2017).

O monitoramento regular do desempenho das partes envolvidas é uma etapa crucial. Isso pode ser feito por meio da análise de relatórios, inspeções, estimativas de qualidade e reuniões periódicas para revisar o andamento do contrato (Fraga; Silva; Gelbvaks, 2006). Dessa forma, é possível garantir que tudo esteja ocorrendo conforme o planejado.

Outro aspecto importante é o cumprimento dos prazos pactuados no contrato. É essencial verificar se todas as entregas, marcos e prazos intermediários estão sendo cumpridos conforme o acordado (Ribeiro Filho; Valadares, 2017). Caso ocorram atrasos, providências devem ser tomadas, como notificar a parte responsável, rever o cronograma ou buscar soluções alternativas.

No decorrer do contrato, podem ocorrer mudanças no escopo, nos prazos ou em outras condições acordadas. Nesses casos, é necessário seguir um processo formal para registrar, avaliar e aprovar essas mudanças. Isso garante que todas as partes estejam cientes e concordem com as alterações propostas (Fraga; Silva; Gelbvaks, 2006).

É importante lidar com quaisquer problemas que possam surgir durante a execução do contrato. Isso envolve uma comunicação clara entre as partes, identificação de soluções alternativas e negociação para resolver as questões pendentes. É recomendável manter uma documentação adequada de todas as comunicações, atualizações, relatório de desempenho, estimativas de qualidade e outros documentos relevantes (Fraga; Silva; Gelbvaks, 2006). Esses documentos serão úteis em casos de disputas futuras ou para fins de auditoria.

Os contratos públicos, quando pautados pelos princípios que regem a Administração Pública, são importantes para garantir a legalidade, a imparcialidade, a ética, a transparência e a eficiência na utilização dos recursos públicos. Além disso, permitem a realização de obras, a prestação de serviços e o fornecimento de bens necessários ao atendimento das demandas da sociedade, promovendo o interesse público de forma adequada e responsável (Fraga; Silva; Gelbvaks, 2006).

3.1.2 O desenvolvimento profissional como fator de importância para atuação na gestão e fiscalização de contratos públicos

O desenvolvimento profissional é um conceito que se refere ao processo contínuo de aprimoramento das habilidades, conhecimentos e competências de uma pessoa ao longo de sua carreira. Esse processo envolve a busca por oportunidades de aprendizado, o desenvolvimento de novas habilidades e adaptação às demandas e mudanças do mercado de trabalho (Alves, 2004).

Ao longo da história, o desenvolvimento profissional tem sido influenciado por diversos fatores, como avanços tecnológicos, mudanças aceleradas, desenvolvimento de novas tecnologias e evolução das necessidades e expectativas da sociedade. No passado, o desenvolvimento profissional foi muitas vezes ligado a aprendizados práticos e experiências de trabalho (Reis, 2016).

Por exemplo, no período da Revolução Industrial, muitos trabalhadores adquiriram habilidades específicas por meio de treinamento no próprio local de trabalho. No entanto, com o tempo, a educação formal ganhou importância crescente no desenvolvimento profissional (Reis, 2016).

A expansão do sistema educacional e o incentivo de instituições de ensino voltadas para o treinamento profissional, como escolas técnicas e universidades,

permitiram que as pessoas adquirissem conhecimentos e habilidades em áreas específicas. Com o advento da era digital e a rápida evolução tecnológica, o desenvolvimento profissional passou a ser ainda mais crucial (Alves, 2004).

A educação continuada, cursos online, treinamentos corporativos e desenvolvimento de habilidades interpessoais, como liderança e trabalho em equipe, são cada vez mais valorizados. No contexto atual, com a velocidade das mudanças e a demanda por profissionais altamente complacentes, o desenvolvimento profissional tornou-se uma parte essencial da vida profissional de indivíduos em todas as áreas de atuação (Milstersteiner; Oliveira; Hryniewicz; Sant'anna; Moura, 2020).

É importante adotar uma abordagem abrangente ao buscar o crescimento profissional. Nesse sentido, o desenvolvimento profissional está intimamente relacionado à gestão e fiscalização de contratos públicos, sendo fundamental para capacitar gestores e fiscais de contratos a desempenharem suas funções de forma eficiente e eficaz (Milstersteiner; Oliveira; Hryniewicz; Sant'anna; Moura, 2020).

Enquanto o gestor de contratos é o agente público responsável por desempenhar funções de gerenciamento, coordenando o processo de fiscalização da execução do contrato, o fiscal atua como seu auxiliar, realizando atividades mais operacionais. Essas atividades estão relacionadas à verificação dos aspectos técnicos do objeto contratado, bem como aos aspectos administrativos e burocráticos necessários para garantir o acompanhamento adequado da execução contratual (Barral, 2018).

Os fiscais e gestores devem adotar uma abordagem proativa, mantendo uma atitude capaz de identificar problemas e criar soluções. Um profissional proativo possui uma profunda consciência de suas responsabilidades e busca evitar falhas, além de adotar medidas mitigadoras para situações imprevisíveis (Nesi, 2016). Além disso, é crucial que a comunicação com a empresa contratada seja eficiente, utilizando meios ágeis que garantam uma atuação rápida e eficaz.

Os fiscais de contratos públicos desempenham um papel fundamental na Administração Pública, responsabilizando-se por supervisionar a execução dos contratos firmados entre a Administração e terceiros, garantindo que as obrigações contratuais não sejam violadas de acordo com as normas protegidas (Nesi, 2016).

Os fiscais de contrato têm a função de monitorar e fiscalizar todas as etapas do contrato, desde sua assinatura até o seu encerramento. Eles devem verificar se o objeto contratado está sendo executado de acordo com as especificações, prazos e qualidade esperados. Além disso, devem acompanhar o cumprimento das obrigações contratuais, como o fornecimento de materiais, a prestação de serviços ou a entrega de produtos (Pisa; Oliveira, 2013).

Esses profissionais também têm a responsabilidade de identificar problemas ou desvios durante a execução do contrato e tomar as medidas necessárias para corrigi-los. Eles podem solicitar esclarecimentos à contratada, emitir notificações ou aplicar deduções, quando cabíveis, em caso de descumprimento das cláusulas contratuais. A atuação dos fiscais de contrato é pautada pelos princípios da imparcialidade, transparência e legalidade. Eles devem agir de forma ética e objetiva, sem favorecimentos ou discriminações, assegurando o interesse público e a correta aplicação dos recursos públicos (Dória; Leitão; Cardoso, 2021).

É fundamental que os fiscais de contrato possuam conhecimentos técnicos relacionados ao objeto do contrato, bem como uma boa capacidade de comunicação e negociação. Eles devem estar atualizados sobre as normas e legislações cumpridas na contratação pública, garantindo que todas as ações estejam em conformidade com a legislação vigente (Pisa; Oliveira, 2013).

Na prática, é importante ressaltar que alguns órgãos ou entidades ainda enfrentam dificuldades para aplicar, de forma satisfatória, a completa separação das atividades de gestão e fiscalização. Isso pode ocorrer devido à estrutura organizacional em si ou à falta de recursos humanos (Dória; Leitão; Cardoso, 2021). Além disso, é evidente que existem falhas no dimensionamento e/ou divisão de tarefas, o que exige uma atenção mais cuidadosa por parte da alta administração.

A gestão e a fiscalização de contratos públicos envolvem a supervisão e o controle dos contratos de poder entre entidades governamentais e fornecedores de bens ou serviços. Esses contratos podem abranger uma ampla gama de áreas, como construção civil, tecnologia da informação, saúde, transporte, entre outros (Dória; Leitão; Cardoso, 2021).

Para garantir suas responsabilidades, os gestores e fiscais de contratos públicos devem possuir conhecimentos sólidos sobre a legislação pertinente e os procedimentos de licitação, como boas práticas de inscrição pública e os princípios

de transparência e responsabilidade (Pascarelli Filho, 2011). A gestão e fiscalização são atividades executadas para controlar, acompanhar e monitorar o cumprimento das obrigações contratuais.

Essas atividades de gestão representam um dever e um poder exclusivo da Administração Pública, conforme estabelecido no artigo 58, inciso III, da Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993). Os contratos administrativos estão em uma categoria especial, pois seu objetivo principal é sempre atender ao interesse público, e não a interesses particulares (Kinczeski, 2020).

A Administração não pode simplesmente aguardar passivamente o término do contrato para verificar se seu objetivo foi alcançado. Durante a execução do contrato, o fiscal - como o próprio nome sugere - deve fiscalizar todas as etapas e fases do contrato para garantir que ele acompanhe os resultados esperados, com qualidade e em conformidade com as normas vigentes (Kinczeski, 2020).

O desenvolvimento profissional nessa área pode abranger o fortalecimento das competências interpessoais, como habilidades de negociação, comunicação e resolução de conflitos. Essas habilidades são essenciais para a interação com os fornecedores, garantindo o cumprimento dos termos contratuais, a qualidade dos bens ou serviços entregues e a solução de problemas ou disputas que podem ocorrer durante a execução dos contratos (Carvalho; Torres; Borba, Martins, 2015).

Esse desenvolvimento tem um papel crucial na formação de gestores e fiscais de contratos públicos, fornecendo-lhes os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para realizar uma gestão eficaz, transparente e responsável dos contratos públicos. Isso contribui para a eficiência dos processos, a economia de recursos públicos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Carvalho; Torres; Borba; Martins, 2015).

Conforme aborda Mota (2017, p. 15) “os agentes públicos que atuam nas contratações públicas necessitam de uma gama de entendimentos relativos à organização e a legislação que rege o assunto”. O autor considera, ainda, que os agentes públicos podem influenciar, positiva ou negativamente, a fiscalização contratual como um todo. Um desses fatores diz respeito exatamente a aspectos relacionados à qualificação dos gestores e dos fiscais.

Nesse sentido, visualiza-se a importância dos agentes públicos responsáveis pela gestão e fiscalização desses contratos, pois a eficiência e a eficácia da

contratação estão intimamente relacionadas à atuação deles. Assim, se constitui de essencial importância o desenvolvimento de suas competências e capacidades para atuação nessas funções (Marinho; Andrade; Marinho; Motta, 2018).

3.1.3 A Gestão do Conhecimento aplicada aos processos pertinentes à gestão e à fiscalização contratual

A temática Gestão do Conhecimento é importante, não somente para este estudo, mas, também, para as ações pertinentes à gestão e fiscalização contratual, com o intuito de alicerçar o desenvolvimento de ferramentas e instrumentos que visam à criação, ao compartilhamento e à retenção do conhecimento na instituição, no que concerne ao tema.

Batista (2012) apresenta a definição de Gestão do Conhecimento na administração Pública como:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49).

O autor relata que a Gestão do Conhecimento na Administração Pública contribui para o aumento da capacidade de conhecimento dos servidores, “de maneira coletiva, sistemática e integrada, [desenvolvendo a capacidade] de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar resultados” (Batista, 2012, p. 49).

Nesse entendimento, compreende-se que a gestão do conhecimento desempenha um papel importante na área de contratos, pois ajuda a organizar capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento relacionado a contratos específicos ou à contratação de uma organização. Ao exercer práticas eficazes de gestão do conhecimento em contratos, as empresas podem melhorar sua eficiência, reduzir riscos e aproveitar ao máximo as oportunidades de negócios (Santos; Rover, 2016).

Existem considerações importantes sobre a gestão do conhecimento aplicadas nos processos de fiscalização de contratos. Alguns fatores, como a centralização de informações, a padronização de *templates*, a aplicação do

conhecimento e tecnologia, são ferramentas que necessitam ser aplicadas constantemente para que a fiscalização seja efetiva (Batista; Rech; Gomes; Santos; Andrade; Mallman; Ferreira; Costa, 2014).

É fundamental estabelecer um repositório centralizado de informações contratuais. Pode ser um sistema eletrônico de gerenciamento de contratos ou uma plataforma de gestão do conhecimento. Isso permite que todas as partes interessadas acessem facilmente os contratos, termos, condições e documentos relacionados, garantindo a transparência e a consistência nas informações (Batista; Rech; Gomes; Santos; Andrade; Mallman; Ferreira; Costa, 2014).

Além disso, o desenvolvimento de modelos expressivos e de *templates* para diferentes tipos de contratos pode facilitar a criação e negociação de novos contratos. Esses modelos podem incluir cláusulas, termos e condições comuns, bem como as melhores práticas. Isso ajuda a garantir que uma organização seja obedecida com suas políticas internas e requisitos legais (Santos; Rover, 2016).

No entendimento de Batista (2012), no processo de negociação e execução de contratos, é importante capturar e documentar o conhecimento adquirido. Isso pode incluir informações sobre questões jurídicas, práticas comerciais específicas, histórico de negócios e outros aspectos relevantes. Esses *insights* podem ser úteis no futuro, durante renegociações ou ao lidar com situações semelhantes.

Para uma fiscalização eficiente de contratos, a gestão do conhecimento também se aplica para estabelecer canais de compartilhamento de conhecimento, essenciais para permitir que as equipes envolvidas em contratos compartilhem informações e experiências. Isso pode ser feito por meio de reuniões periódicas, treinamentos ou outras ferramentas de colaboração (Santos; Rover, 2016).

O compartilhamento de conhecimento permite que a equipe aprenda com os sucessos e fracassos passados, evitando erros repetitivos. A gestão do conhecimento em contratos deve ser um processo contínuo. As organizações devem incentivar a aprendizagem frequente, promovendo a atualização e o aprimoramento das habilidades e conhecimentos relacionados a contratos (Marinho; Andrade; Marinho; Motta, 2018). Essa questão, pode inclusive incluir treinamentos, *workshops* e programas de mentoria, entre outras iniciativas de desenvolvimento de competências (Marinho; Andrade; Marinho; Motta, 2018).

Nesse caso, é importante considerar que a gestão do conhecimento em contratos envolve, portanto, a criação de processos e sistemas para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento relacionado a contratos dentro de uma organização. Essas práticas podem permitir uma melhor colaboração, tomada de decisões controladas e melhoria contínua nos processos de gestão e fiscalização contratual (Batista; Rech; Gomes; Santos; Andrade; Mallman; Ferreira; Costa, 2014).

Na seção seguinte, será apresentada a metodologia adotada na condução da pesquisa.

3.2 METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta investigação tem uma abordagem qualitativa e se fundamenta em um Estudo de Caso, que se utiliza de pesquisa bibliográfica e documental além de instrumentos legais, normativos e institucionais.

A abordagem qualitativa se encaixa neste estudo pelo fato de que se “busca entender as dinâmicas de um ou poucos objetos de estudo, sem preocupações relacionadas a número e a quantidades, apenas com as características qualitativas” (Correa, 2008, p. 11) que regem o tema.

Em relação ao estudo de caso, segundo Oliveira (2011), trata-se de uma técnica de pesquisa qualitativa que parte de uma lógica dedutiva por onde “o caso é tomado como unidade significativa do todo” (Oliveira, 2011, p. 32), percorrendo três fases: “1. Seleção e delimitação do caso; 2. Trabalho de campo; 3. Organização e elaboração do relatório” (Correa, 2008, p. 12). O autor complementa que “o estudo de caso está centrado em um único caso, tendo em vista sempre a comparação com outros, mas com foco neste mesmo caso” (Correa, 2008, p. 12).

Em relação a esta pesquisa, pretendeu-se que este estudo de caso percorresse um caminho sistemático de investigação que possibilitasse a identificação de dados e a produção de informações pertinentes à gestão e fiscalização de contratos públicos da UFJF *Campus* Governador Valadares.

Neste estudo, primeiramente, visou-se à elucidação de evidências que corroboram com o caso de gestão. Dessa forma, buscou-se levantar dados e informações a partir da análise de documentos e instrumentos normativos institucionais, tais como: manuais, resoluções e *sites* dos setores da UFJF

envolvidos em ações cotidianas relacionadas à gestão e fiscalização contratual. Esse ato teve por objetivo identificar ações, ou a falta delas, por parte da instituição, direcionadas aos seus gestores e fiscais contratuais, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Fontes de pesquisa

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	Apresentar procedimentos operacionais padronizados relativos a processos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos pertinentes ao <i>Campus GV</i> .	Para verificar a parcela de procedimentos pertinentes à Gestão e Fiscalização Contratual abrangidos por ele, bem como, a partir de análise com as informações levantadas junto aos gestores e fiscais contratuais, verificar se o nível de eficácia pretendido tem sido atingido.
Resolução nº 08/2016 UFJF	Aprova os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e na fiscalização dos contratos firmados no âmbito da UFJF.	Para verificação das atribuições imputadas aos gestores e fiscais contratuais da UFJF, de forma a verificar se há instrumentos ou políticas institucionalizadas que visam a desenvolver os profissionais para o desenvolvimento destas.
Resolução nº 02/2017 UFJF <i>Campus GV</i> .	Estabelecer critérios para a indicação de gestores contratuais no âmbito da UFJF <i>Campus GV</i> .	Para identificação inicial do perfil da população principal objeto de estudo.
Site do Setor de Contratos UFJF <i>Campus GV</i>	Publicizar os contratos públicos formalizados pela UFJF <i>Campus GV</i> e os gestores e fiscais designados para o acompanhamento destes.	Permitiu analisar e relacionar os gestores e fiscais designados a cada contrato, bem como verificar a forma como esses contratos estão distribuídos entre estes atores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Posteriormente, a pesquisa se desenvolveu por meio de uma coleta de dados mais aprofundada, por meio da aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas junto aos atores envolvidos no processo de gestão e fiscalização de contratos na UFJF *Campus Governador Valadares*.

Foram aplicados, também, questionários aos responsáveis por setores de suporte e/ou direcionamento a ações de gestão e fiscalização contratual em outras Instituições Públicas de Ensino Superior.

O quadro 3, a seguir, demonstra os instrumentos de pesquisa utilizados.

Quadro 3 - Instrumentos de pesquisa

Instrumento de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Entrevista semiestruturada	Levantar dados relativos ao papel da instituição, com foco maior em seu Setor de Contratos, acerca do papel desempenhado por ela quanto à gestão e à fiscalização contratual na instituição.	1) Permitiu verificar a existência, ou não existência, de políticas que visam ao desenvolvimento e aprimoramento dos gestores e fiscais da instituição. 2) Permitiu verificar e analisar os procedimentos operacionais padrão, que dizem respeito à gestão e fiscalização contratual, desenvolvidos pelo setor.
Questionário	1) Levantar dados relativos ao perfil dos servidores designados para exercer as funções de gestores e fiscais contratuais, a forma de trabalho, bem como a experiência destes. 2) Verificar ações pertinentes à gestão e fiscalização contratual em outras Instituições Públicas de Ensino Superior.	1) Permitiu verificar o nível de aptidão/conhecimento, principais problemas enfrentados, entre outros aspectos, dos gestores e fiscais contratuais da instituição, de forma a possibilitar a identificação de pontos que necessitam de melhoria. 2) Permitiu analisar comparativamente ações pertinentes à gestão e fiscalização contratual entre a UFJF <i>Campus</i> GV e outras instituições.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os instrumentos supracitados foram aplicados junto a servidores que atuam tanto diretamente na gestão e fiscalização contratual, quanto no direcionamento e suporte deles na execução dessas atribuições, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Instrumentos de pesquisa e Atores pesquisados

Instrumento de pesquisa	Atores	Justificativa para a escolha desses atores
Entrevista semiestruturada	Gerente Administrativo, responsável pelo Setor de Contratos da UFJF <i>Campus</i> GV.	Tais atores detêm informações pertinentes à atuação da instituição, dando mais foco à atuação do Setor de Contratos, bem como a ações e processos voltados ao suporte e direcionamento às atividades de gestão e fiscalização no <i>Campus</i> GV.
	Coordenador Administrativo da UFJF <i>Campus</i> GV.	
Questionário	Responsáveis por setores de direcionamento ou suporte às ações de gestão e fiscalização contratual de outras Ifes.	Tais atores podem transmitir informações sobre como são realizados os processos pertinentes à gestão e fiscalização de contratos na respectiva instituição em que atua.
Questionário	Gestores e Fiscais de Contratos da UFJF <i>Campus</i> GV.	Tais atores atuam diretamente na função relativa ao estudo e, portanto, puderam fornecer informações quanto

Instrumento de pesquisa	Atores	Justificativa para a escolha desses atores
		a treinamentos e capacitações realizados/fornecidos, forma de atuação, problemas enfrentados, entre outras questões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As questões abordadas pelas entrevistas e pelo questionário têm relação com os objetivos específicos deste estudo e visaram, em um primeiro momento, obter informações para se traçar um paralelo em relação à forma como os gestores e fiscais do *Campus GV* contratuais atuam frente ao modo como o Setor de Contratos GV enxerga e avalia essa atuação. Ao mesmo tempo, buscou-se extrair informações relativas ao papel desempenhado pelos agentes contratuais, bem como do Setor de Contratos GV.

Em um segundo momento, almejou-se obter informações para a realização de análises comparativas entre ações realizadas pela UFJF *Campus* Governador Valadares e outras Ifes, no que diz respeito à gestão e à fiscalização contratual. Almejou-se comparar os critérios de seleção e capacitação dos agentes, a forma de trabalho, principais ferramentas e instrumentos à disposição dos agentes, suporte disponibilizado aos agentes, entre outros aspectos, de forma a extrair procedimentos que possam contribuir para melhorias nos processos de trabalho da instituição objeto de estudo.

Há algumas questões propostas cujas informações, presumidamente, encontram-se dispostas na legislação e em normativos internos que regem o tema, como aquelas que visam à obtenção de informações quanto aos critérios de escolha dos gestores e fiscais, às atividades desempenhadas por esses atores e, também, em relação às ações desempenhadas pelo setor responsável pelo suporte aos agentes. Essas questões tiveram o intuito de verificar critérios e ações adicionais, considerados pelas autoridades, que não se encontram em tais dispositivos, pois tais informações podem ajudar a explicar algumas das evidências de problemas apontadas anteriormente como, por exemplo, o fato de apenas 45% dos servidores da Direção Geral, aproximadamente, serem designados para atuar como gestores ou fiscais contratuais.

O quadro 5 demonstra as questões abordadas com o intuito de se obter tais informações.

Quadro 5 - Relação entre os objetivos da pesquisa e a Entrevista/Questionário aplicada aos Atores

Objetivos	Questões propostas
<p>Identificar como a gestão e a fiscalização contratual são desenvolvidas na UFJF Campus GV.</p>	<p>1. Questões direcionadas aos gestores e fiscais contratuais por meio de questionário:</p> <p>1. 1. Em qual função você atua? (Múltipla escolha: a) Gestor de Contratos; b) Fiscal de Contratos; c) Ambas as funções).</p> <p>1. 2. Há quanto tempo atua como gestor/fiscal contratual? (Múltipla escolha: a) Até 1 ano; b) Entre 1 ano e 2 anos; c) Entre 2 anos e 3 anos; d) Entre 3 anos e 5 anos; e) Há mais de 5 anos).</p> <p>1. 3. Quais as principais atividades executadas como gestor/fiscal contratual? (Questão aberta).</p> <p>1. 4. Quantidade de contratos em que atua como gestor ou fiscal contratual? (Múltipla escolha: a) 1 contrato; b) 2 contratos; c) 3 contratos; d) 4 contratos; e) 5 contratos; f) mais de 5 contratos).</p> <p>1. 5. Você executa outras atividades e/ou exerce outras funções além das atividades de gestão e/ou fiscalização contratual? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não).</p> <p>1. 6. Em caso afirmativo à questão 5 e considerando a necessidade de conciliar o tempo dispendido entre as atividades e funções inerentes ao seu cargo e as funções de gestão e/ou fiscalização contratual relativos à quantidade de contratos sob a sua responsabilidade, ocorre sobrecarga de trabalho, considerando a sua jornada diária de trabalho? (Múltipla escolha: a) Ocorre constantemente; b) Ocorre raramente; c) Não sobrecarrega).</p> <p>1. 7. Você participou da equipe de planejamento da contratação relativa a este contrato? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não).</p> <p>1. 8. Há relação entre a sua área de atuação na instituição ou formação acadêmica e o objeto do contrato no qual atua como gestor/fiscal? (Múltipla escolha: a) Sim, em todos os contratos em que atuo; b) Sim, na maioria dos contratos em que atuo; c) Sim, na minoria dos contratos em que atuo; d) Não há relação em todos os contratos em que atuo).</p> <p>1. 9. A instituição lhe proporcionou capacitações ou treinamentos ao lhe designar para atuar como gestor ou fiscal? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Apenas para alguns contratos; c) Não).</p> <p>1. 10. A instituição lhe proporciona capacitação ou treinamento periódico para atuar como gestor ou fiscal? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Apenas para alguns contratos; c) Não).</p> <p>1. 11. As capacitações ou treinamentos lhe proporcionaram conhecimento suficiente para atuar como gestor ou fiscal contratual?</p>

Objetivos	Questões propostas
	<p>(Múltipla escolha: a) Sim; b) Apenas em alguns casos; c) Não; d) Não se aplica, caso tenha respondido "Não" na questão 10).</p> <p>1. 12. Você buscou capacitação ou treinamento por outros meios? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Apenas para alguns contratos; c) Não).</p> <p>1. 13. As capacitações ou treinamentos efetuados lhe proporcionaram conhecimento para atuar como gestor ou fiscal contratual? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Apenas em alguns casos; c) Não; d) Não se aplica, caso tenha respondido "Não" na questão 12).</p> <p>1. 14. A instituição lhe disponibiliza instrumentos para lhe auxiliar nas atividades de gestão/fiscalização contratual, tais como manuais, softwares entre outros? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não).</p> <p>1. 15. Em caso de resposta afirmativa à questão 14, cite os instrumentos disponibilizados (Questão aberta).</p> <p>1. 16. Os instrumentos disponibilizados lhe auxiliam de forma suficiente nas atividades de gestão/fiscalização contratual? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não; c) Não se aplica, caso tenha respondido "Não" na questão 14).</p> <p>1. 17. Há ou houve algum contrato sob sua responsabilidade que apresenta ou apresentou problema (s), que possa vir desde a sua formalização ou que tenha surgido diante de algum contexto interno ou externo, o qual ocasiona ou ocasionou o descumprimento de algum aspecto legal ou normativo, que diz respeito tanto ao contrato quanto às atribuições de gestor/fiscal contratual? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não; c) Desconheço).</p> <p>1. 18. Cite as principais dificuldades e/ou problemas enfrentados em sua atuação como gestor ou fiscal contratual (Questão aberta).</p> <p>1. 19. Diante de dúvidas, dificuldades e/ou problemas, você busca ou buscou auxílio do Setor de Contratos do Campus GV? (Múltipla escolha: a) Sempre; b) Na maioria das vezes; c) Raramente; d) Não);</p> <p>1. 20. Caso não tenha buscado auxílio do setor em alguma ocasião, cite as principais razões (Caixas de seleção: a) Desconhecimento das atividades executadas pelo setor; b) Baixa complexidade para resolução da dúvida/dificuldade/problema; c) Busca por outro setor, servidor ou meio para resolução do problema; d) Não se aplica (em caso de resposta afirmativa à questão 19); e) Outros (especifique)).</p> <p>1. 21. As ações do Setor de Contratos contribuíram para a resolução dessas dúvidas, dificuldades e/ou problemas? (Múltipla escolha: a) Sempre; b) Na maioria dos casos; c) Raramente; d) Não; e) Não me dirigi ao Setor de Contratos).</p> <p>1. 22. Diante de dúvidas, dificuldades e/ou problemas, você busca ou buscou auxílio do Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos do Setor de Contratos do Campus GV? (Múltipla escolha: a) Sempre; b) Na maioria dos</p>

Objetivos	Questões propostas
	<p>casos; c) Raramente; d) Não; e) Desconheço o manual).</p> <p>1. 23. As informações e orientações contidas no Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos contribuíram para a resolução dessas dúvidas, dificuldades e/ou problemas? (Múltipla escolha: a) Sempre; b) Na maioria dos casos; c) Raramente; d) Não; e) Não utilizei o manual).</p> <p>1. 24. Há sugestões de melhorias relacionadas ao processo de escolha, capacitação e/ou atuação de gestores e fiscais contratuais na UFJF Campus GV? Quais? (Questão aberta)</p> <p>2) Questões direcionadas ao Gerente do Setor de Contratos e ao Coordenador Administrativo da UFJF Campus GV por meio de entrevistas semiestruturadas:</p> <p>2. 1. Quais os critérios para designação dos gestores e fiscais no <i>Campus GV</i>?</p> <p>2. 2. Há uma quantidade máxima estabelecida de contratos a serem designados a um mesmo servidor?</p> <p>2. 3. A partir de qual etapa da contratação o gestor é designado para atuar? Normalmente, ele é designado para compor a equipe de planejamento da contratação que culminará no contrato em que irá atuar? Em caso negativo, justifique.</p> <p>2. 4. Há processos institucionalizados para capacitação/treinamento desses servidores? Em caso afirmativo, como a capacitação/treinamento é fornecida?</p> <p>2. 5. Quais as principais atividades desempenhadas pelos gestores e fiscais contratuais da instituição?</p> <p>2. 6. Quais as principais ações do setor no auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais da instituição?</p> <p>2. 7. Há instrumentos de auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais? Quais?</p> <p>2. 8. Há processos mapeados em relação à gestão e fiscalização contratual que visam à padronização das ações destes agentes? Quais?</p> <p>2. 9. Há processos ainda a serem mapeados? Quais?</p> <p>2. 10. Os gestores e fiscais procuram pelo auxílio do setor diante de problemas enfrentados na gestão contratual? Em caso afirmativo, quais os principais problemas relatados?</p> <p>2. 11. Há melhorias das quais o setor almeja se apropriar no que diz respeito às ações de suporte às atividades de gestão e fiscalização contratual? Em caso afirmativo, especifique as principais melhorias almejadas.</p>

Objetivos	Questões propostas
<p>Analisar comparativamente e ações pertinentes à gestão e fiscalização contratual entre a UFJF <i>Campus</i> GV e outras instituições.</p>	<p>Responsáveis por setores de direcionamento ou suporte às ações de gestão e fiscalização contratual de outras Iles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instituição e Setor/Coordenação/ Gerência em que atua (Questão aberta). 2. Qual (is) os principais critério (s) para designação dos gestores e fiscais na instituição em que atua? (Caixas de seleção: a) Setor em que o servidor atua; b) Formação acadêmica; c) Competências (ou currículo) do servidor; d) Não há critério estabelecido; e) Outros (especifique)). 3. Há processos institucionalizados para capacitação/treinamento dos gestores e fiscais ao serem designados para essas funções? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não). 4. Há processos institucionalizados para capacitação periódica dos gestores e fiscais? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não). 5. Em caso afirmativo às questões anteriores, como as capacitações e treinamentos são fornecidos? (Caixas de seleção: a) Treinamento ministrado por setor ou servidor competente da própria instituição; b) Cursos e treinamentos online ou presencial ministrados por escolas do governo; c) Cursos e treinamentos online ou presencial ministrados por empresas privadas; d) Outros (especifique)). 6. A instituição disponibiliza instrumentos de auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais? (Múltipla escolha: a) Sim; b) Não). 7. Em caso afirmativo à questão anterior, quais os principais instrumentos disponibilizados? (Caixas de seleção: a) Manuais; b) Sistemas e softwares específicos; c) Procedimentos Operacionais Padrão e/ou fluxograma das principais atividades inerentes às funções; d) Perguntas Respondidas Frequentemente (FAQ); e) Outros (especifique)). 8. Quais as principais ações do setor no auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais da instituição? (Caixas de seleção: a) Resolução de dúvidas e questionamentos relativos ao tema; b) Capacitação e treinamento de gestores e fiscais contratuais; c) Elaboração de manuais, tutoriais, fluxos entre outros; d) Gestão de site com informações pertinentes ao tema; e) Outros (especifique)). 9. Há processos mapeados em relação à gestão e fiscalização contratual, os quais visam à padronização das ações desses agentes? Em caso afirmativo, cite-os (Questão aberta). 10. Os gestores e fiscais procuram pelo auxílio do setor diante de dificuldades, dúvidas ou problemas enfrentados na gestão contratual? (Múltipla escolha: a) Frequentemente; b) Raramente; b) Nunca). 11. Em relação à questão anterior, as principais questões pelas quais os gestores e fiscais contratuais procuram pelo setor dizem respeito

Objetivos	Questões propostas
	<p>a: (Caixas de seleção: a) Legislação aplicável ao contrato ou às atividades de gestão e fiscalização contratual; b) Cláusulas ou pontos específicos do contrato sob sua responsabilidade; c) Fluxos relativos à gestão e fiscalização contratual; d) Capacitação e treinamento; e) Outros (especifique)).</p> <p>12. Há melhorias das quais o setor almeja se apropriar no que diz respeito às ações de suporte às atividades de gestão e fiscalização contratual? Em caso afirmativo, especifique as principais melhorias almejadas (Questão aberta).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados e informações obtidos a partir dos instrumentos metodológicos utilizados são objetos de análise dos capítulos posteriores, os quais visam subsidiar as ações a serem propostas pelo PAE deste estudo.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme a metodologia proposta, a coleta de dados procedeu da seguinte maneira: (i) realização de entrevista semiestruturada junto ao Coordenador Administrativo e ao Gerente Administrativo responsável pelo Setor de Contratos da UFJF *Campus* GV; (ii) Aplicação de questionários junto aos gestores e fiscais contratuais da UFJF *Campus* GV; (iii) Aplicação de questionários junto a gestores responsáveis por setores de direcionamento ou suporte às ações de gestão e fiscalização contratual em outras Instituições Federais de Ensino. Os dados e informações coletados, bem como sua análise, são apresentados a seguir.

3.3.1 Aspectos relacionados aos setores de apoio e direcionamento às ações de gestão e fiscalização na UFJF *Campus* GV

A coleta de dados relacionada às ações de suporte e direcionamento à gestão na UFJF *Campus* GV procedeu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas junto ao Coordenador Administrativo da instituição, denominado “Entrevistado 1”, o qual também já atuou na gerência do Setor de Contratos do *Campus* GV, e ao Gerente Administrativo, que responde atualmente pelo Setor de Contratos, denominado “Entrevistado 2”.

As entrevistas ocorreram individualmente, por meio de reuniões remotas realizadas no mês de maio de 2023, conforme descrição a seguir.

A primeira questão abordada junto aos entrevistados foi sobre os critérios utilizados para a designação dos gestores e fiscais do *Campus GV*. O Entrevistado 1 informa sobre a existência de critérios e os divide em duas categorias: legais e subjetivos. Os critérios legais são aqueles bem definidos pela lei em geral e normas internas, enquanto os subjetivos se dão a partir de regras que a Direção Geral busca seguir ao designar servidores para atuar nessas atividades, não sendo, porém, critérios institucionalizados.

Em relação aos critérios legais, o Entrevistado 1 relata, quanto ao fiscal de contratos, que o critério para a escolha destes diz respeito à proximidade do local onde atuam em relação à localidade onde o serviço contratado é executado, ou seja, o fiscal designado deve atuar próximo ou na própria localidade de execução do serviço. Quanto ao gestor contratual, um dos critérios legais diz respeito à compatibilidade da função exercida pelo servidor designado e a natureza do objeto contratado. Outro critério legal citado se trata da regulamentação no *Campus GV*, por meio de resolução própria, de que somente servidores lotados na Direção Geral devem ser designados para atuar como gestores de contratos de infraestrutura da instituição (contratos de locação, internet, entre outros).

Passando para os critérios subjetivos, o Entrevistado 1 informa que, primeiramente, é considerada a quantidade de atribuições que o servidor candidato à gestão já detém e a sua capacidade instalada, verificando se ele tem capacidade de assumir mais essa atividade. Em algumas ocasiões, apesar de não ser entendido como critério, o entrevistado relata que tem priorizado a designação de servidores do Setor de Contratos como gestores pelo seu *know-how* no assunto, visando, assim, eliminar possíveis riscos de erros.

Por fim, o Entrevistado 1 relata que tem evitado designar docentes para atuar na gestão e fiscalização contratual, tanto em face da Resolução citada, quanto pelo entendimento de que os TAE já detêm conhecimentos exigidos para ingresso no cargo público, como Direito Administrativo, Direito Constitucional e Noções Gerais de Direito, entre outros, os quais são fundamentais para a gestão contratual. Além disso, o entrevistado afirma que “o TAE é mais acostumado com burocracia do serviço público do que um professor”. Normalmente, a designação de docentes se

dá para atuação em contratos cujos objetos sejam muitos específicos e que somente eles detenham o conhecimento técnico necessário para geri-lo ou fiscalizá-lo.

A resposta do Entrevistado 2 sobre a questão informa que um dos critérios estabelecidos, no caso dos gestores contratuais, se relaciona à quantidade limitada de servidores à disposição para assumirem a função, citando como fatores para isso a resolução do Conselho Gestor, também mencionada pelo Entrevistado 1, na qual a gestão de contratos relacionados à infraestrutura do *Campus GV* deve ser direcionada a servidores lotados na Direção Geral, além de recomendações do TCU que versam sobre a necessidade de segregação de funções na contratações públicas, o que impede que servidores atuantes em algumas funções, como Pregoeiros, participem na gestão contratual. Portanto, diante das limitações existentes, quando não é possível recrutar novos gestores, busca-se distribuir quantitativamente a gestão entre os servidores da Direção Geral.

Outro critério levantado pelo entrevistado é que se busca relacionar o perfil profissional do servidor ao objeto do contrato. Por fim, o entrevistado cita como critério a priorização da gestão contratual de objetos mais complexos ser direcionada a servidores de nível E⁶, em vista da complexidade que o próprio cargo já demanda em relação a servidores de nível D.

Quanto à designação dos fiscais contratuais, o Entrevistado 2 diz que eles devem ser nomeados pelos gestores contratuais e que, embora não possa afirmar categoricamente, as mesmas limitações quantitativas consideradas para a designação dos gestores, bem como a afinidade entre o perfil profissional do candidato a fiscal e o objeto contratual, devem ser os critérios adotados pelos responsáveis pela designação.

Questionados se haveria uma quantidade máxima de contratos a serem designados a um mesmo servidor, o Entrevistado 1 relata que, por padrão, tentam designar apenas um contrato por servidor; porém, há casos em que alguns servidores possam ter que assumir mais de um contrato, dependendo das funções do seu próprio cargo ou do setor em que atuam. Basicamente, há contratos cujos objetos se relacionam diretamente com as atividades exercidas por alguns setores

⁶ Cargos de nível E dizem respeito a cargos que exigem formação superior para o seu ingresso, enquanto cargos de nível D exigem formação relativa ao Ensino Médio ou Técnico.

do *Campus GV* e, portanto, pode ocorrer dos servidores desses setores serem designados para atuar em mais de um contrato, visto que sua gestão ou fiscalização não poderia ser exercida por servidores de outros setores. O relato continua com a exemplificação dos casos do Setor de Transportes e do Restaurante Universitário, em que os servidores devem atuar na gestão e na fiscalização de contratos cujos objetos se relacionam diretamente às suas atividades e de contratos cujos objetos visam ao atendimento de alguma demanda acessória do setor, como contratos de terceirização (limpeza e conservação e apoio administrativo).

Já o Entrevistado 2 informa que não há uma definição clara da quantidade de contratos a serem designados a um mesmo servidor, mas que buscam fazer essa distribuição com razoabilidade, agindo com o intuito de evitar que ocorra o acúmulo de gestões a um mesmo servidor, haja vista que, também, este ainda tem de executar as atividades inerentes ao seu cargo. Assim, visam a não necessidade de alocar mais de um contrato com objeto de maior complexidade a um mesmo servidor.

Em relação à questão seguinte, perguntou-se aos entrevistados em qual etapa o gestor é convocado para atuar e se, normalmente, ele é designado para integrar a equipe de planejamento contratação que culminará no contrato em que irá atuar.

Observa-se que as respostas de ambos se alinham no sentido de que os servidores já são designados na etapa de planejamento da contratação e, geralmente, devem participar desse processo. Todavia, isso nem sempre ocorrerá, pois pode haver questões como impedimentos ou afastamentos dos servidores designados originariamente, fazendo com que outros assumam a gestão posteriormente, conforme relatos a seguir.

Entrevistado 1: [...] É na formalização da demanda, o DFD, Documento de Formalização da Demanda, que a gente monta a equipe de planejamento da contratação e já indica o gestor e o fiscal. [...] Geralmente, o gestor participa. A gente tenta ao máximo que o gestor participa, a não ser que ele esteja impedido, esteja de licença, de férias, afastado. Mas se ele não tiver de licença, ele vai participar da equipe de planejamento da contratação, porque, a partir daí, ele já começa a estar adquirindo conhecimentos para a sua gestão desde lá de trás. Inclusive, a IN. 5 recomenda que seja assim, e a Resolução nº 08 de 2016 do Conselho Superior também recomenda que o gestor participe da equipe de planejamento da contratação. Pode ser que a gente mude isso depois, que na hora de formalizar o

ato de nomeação aconteça alguma coisa a pessoa entra de licença médica ou afasta, aí a gente tem que mudar. Mas, via de regra, o gestor participa da equipe de planejamento da contratação.

Entrevistado 2: [...] o ideal seria esse. Seria colocar esses gestores para começar a se familiarizar com o contrato mesmo lá na fonte dele, lá onde ele começa, mas às vezes nem sempre isso é possível. Mas o ideal seria que esse servidor começasse atuar, até para entender, até porque também o gestor do contrato, ele lá no início dele, que vai entender a metodologia, como que será aplicado esse contrato na prática, como que será executado e pra facilitar até de como ele deve agir lá na frente. Mas pode acontecer dessa pessoa ser indicada a gestora lá no início e no transcorrer do contrato as coisas mudem. [...] E aí, se isso acontecer, o gestor começa a atuar tão logo o contrato seja assinado. Assinou o contrato, o gestor vai receber todas as informações acerca daquele processo, o acesso à pasta do processo SEI, ao manual de gestão que o setor de contratos disponibiliza. O próprio Setor de Contratos, ele passa todas as orientações, presta todo o apoio para esses novos gestores, que têm todas as dúvidas. Isso se esse gestor não iniciar lá com a equipe do planejamento, que seria o ideal. Em algumas situações, aliás, em pouquíssimas situações eu vi um gestor iniciar após a assinatura do contrato. Eu sempre vejo que essa pessoa que vai ser gestor, sempre está ali naquela equipe de planejamento, que a gente entende que é o ideal.

Perguntados sobre a existência de processos institucionalizados para o fornecimento de capacitação e ou treinamento aos gestores e fiscais contratuais e, caso forneçam, como se dá esse processo, os entrevistados respondem que há um treinamento, uma capacitação institucionalizada, fornecida pelo Setor de Contratos a esses servidores. Todavia, o Entrevistado 2 ressalta que não se trata de uma capacitação robusta, sendo mais de uma capacitação com um tom mais básico e introdutório à função que o servidor assumirá, focando em orientações e dúvidas pontuais dos gestores em relação ao contrato. Além dessa ressalva, o entrevistado relata, ainda, que os gestores não devem se limitar apenas a essa capacitação fornecida. Eles devem buscar capacitações que versem sobre o tema, disponibilizadas por outros órgãos governamentais, para se aprimorar.

Os relatos dos entrevistados quanto a essa questão são os seguintes:

Entrevistado 1: Sim, nós temos um procedimento padrão, já institucionalizado, já mapeado, já oficializado, que, a partir do momento que o gestor e o fiscal é nomeado, ele recebe um treinamento do setor de contratos, um treinamento presencial, a não ser que ele recuse esse treinamento. Ele tem discricionariedade para recusar, porque às vezes ele já tem esse treinamento, ele já entende

e pode recusar. Mas oficialmente, o setor de contratos é obrigado a dar um treinamento oficial para ele, assim que ele é nomeado.

Entrevistado 2: [...] a gente tem que deixar claro algumas limitações que o *campus*, o Setor de Contratos, principalmente, tem em relação a essa capacitação. A gente tem uma capacitação em sentido amplo, que são aquelas capacitações que o próprio RH da universidade tem que oferecer a gestões, à autoridade competente. Enfim, temos essas capacitações a esse nível, que são aquelas capacitações que vai emitir um certificado, vai contar horas até para progressão profissional. E temos também, por outro lado, a capacitação que a gente considera, [...] a nível setorial, [...] mais simples. Não é essa coisa robusta de uma capacitação que algumas pessoas podem entender quando ler esse seu questionamento aqui. Mas a gente oferece sim. Oferece, podemos dizer, uma capacitação, mesmo que seja uma coisa mais tranquila, não tem toda aquela magnitude que a gente espera, mas o setor de contratos sim, ele está preparado. [...] Então o setor de contratos do *Campus GV* está capacitado, ele tem a capacidade de oferecer, mesmo que seja as informações básicas para o gestor de contratos iniciar suas atividades. Claro que a gente também não pode negar que ele vai se limitar a isso. Ele precisa correr atrás de outras capacitações como recurso. A gente tem escolas do governo aí, tem escolas do TCU, da AGU da CGU. [...] da Receita Federal também, do Senado. A gente tem várias escolas aí que oferecem esses tipos de curso, que o gestor não pode se limitar apenas ao Setor de Contratos. Até porque também a gente não tem essa capacitação para fornecer uma capacitação robusta, igual tem nessas escolas que são criadas para isso. A nossa orientação é aquela inicial mesmo, é caso a caso, ponto a ponto. É tirar dúvida pessoalmente, em cada ponto, em cada dúvida que os gestores tem. Mas [...] a gente reconhece que mesmo sendo dessa forma, a gente vê que os gestores atuam conforme a lei, conforme devem atuar, a partir dessas nossas orientações. Essas orientações, tudo dentro das nossas competências.

Ainda do relato do Entrevistado 2, há o entendimento deste de que o próprio servidor também deve agir nesse sentido, buscando ele próprio a capacitação por outros meios, para complementar os conhecimentos que o Setor de Contratos não poderá lhe prover. Todavia, ao decorrer da condução desta pesquisa, não foram observadas ações contundentes da instituição voltadas ao encorajamento e conscientização dos seus servidores quanto a este quesito.

Em complementação a essa questão, perguntou-se aos entrevistados se o treinamento/capacitação se dá somente no ato de designação do gestor/fiscal ou, também, de forma periódica, em tempos regulares.

O Entrevistado 1 informou que não são efetuadas capacitações periódicas e regulares quanto ao tema, pois não se observa essa necessidade, visto que a

capacitação fornecida inicialmente “já é o suficiente para o gestor fazer uma boa gestão”, analisando a necessidade de fornecimento de capacitações posteriores quando da ocorrência de questões pontuais, como o surgimento de uma nova legislação, por exemplo.

A resposta do Entrevistado 2 se alinha, até certo ponto, à do Entrevistado 1, no sentido de que não são efetuadas capacitações em tempos regulares, sendo estas mais provocadas diante de novas necessidades. Todavia, há limitações no que pode ser transmitido aos gestores e fiscais, visto que os próprios servidores do Setor de Contratos não detêm uma preparação específica sobre temas de maior complexidade que os possibilitem, por exemplo, interpretar novas leis, novas normas, e retransmiti-las. O papel do setor se direciona mais no sentido de disponibilizar e manter ferramentas atualizadas, como o manual de gestão e fiscalização contratual, e dar suporte aos gestores e fiscais quanto a dúvidas pontuais.

A entrevista procedeu com o questionamento sobre as principais atividades desempenhadas pelos gestores e fiscais contratuais da instituição. As respostas dos entrevistados se alinham no sentido de acompanhar e fiscalizar a execução contratual, realizando a comunicação e a representação da UFJF *Campus* GV junto à contratada, além de proceder com processos mais específicos, como o de pagamento mensal pelos serviços prestados e da realização de procedimentos para a realização de aditivos contratuais. Além disso, o Entrevistado 2 aborda sobre o papel do fiscal contratual, o qual realiza o acompanhamento e fiscalização da execução contratual *in loco*, sendo, portanto, os olhos do gestor na localidade onde o serviço é prestado de fato.

Os relatos seguem abaixo:

Entrevistado 1: Além do, vamos dizer assim, do pagamento mensal dos contratos[...], a renovação contratual. Tanto o gestor quanto o fiscal também participam na fiscalização um pouco do contrato. Comunicação com a empresa. [...]ele também tem a prerrogativa de decidir, [...] ele tem prerrogativa de tomar decisão em cima daquela contratação [...]. Oficialmente quem representa a UFJF para órgãos externos, entidades externas, empresas, imprensa, é o reitor. Ele que é o representante da universidade, porque, pra ele não ficar cheio de serviço, ele designa certas pessoas pra tá fazendo essa representação, e o gestor, quando ele emite a portaria, passa a ser esse representante legal da universidade para aquela contratação. Então, por que eu estou dizendo isso? Porque às vezes, o gestor, ele

pode tomar uma decisão que é contrária ao entendimento da Direção Geral, divergente do entendimento da Coordenação Administrativa. Na prática, a gente sempre tenta ter uma harmonia de decisões, chegar num consenso. Mas se o gestor quiser, e isso já aconteceu, [...] ele não sofre nenhum tipo de sanção, ele está no seu direito. Porque, no final das contas, quem é o responsável por aquela contratação, quem vai assumir a decisão é o gestor. Quem é responsável pelas consequências daquela decisão é sempre o gestor do contrato. Então essa é uma das atribuições dos gestores que é das mais difíceis na atuação dessa função, que você está tomando decisão em que muitas vezes você vai ter que assumir as consequências dessa decisão que você tomar.

Entrevistado 2: [...] os gestores, acompanhar. Acompanhar a execução do contrato junto com os fiscais. [...] O fiscal é aquele que está lá *in loco*, que está vendo se o serviço está sendo bem prestado e ele passa aquele relatório mensal certinho, bonitinho, pro gestor. O gestor vai cuidar de fazer esse acompanhamento, junto com os fiscais, da execução. Caso tenha alguma coisa divergente do que está no contrato lá, alguma rotina que tem que ser seguida, entrar em contato com a empresa, com o preposto da empresa. [...] E além da gestão, da execução contratual que tem que ter, acompanhamento, fiscalização e controle, também tem a questão contratual mesmo. São as renovações contratuais, que são os reajustes, que são reequilíbrios, repactuações. [...] Então ele tem essas frentes também a atuar e informar também quando a licitação está pra vencer. [...] Eu vejo que isso também é uma atribuição do gestor: alertar a direção sobre essa questão para começar o planejamento, pra direção designar uma equipe, a gente não sabe [...] se esse gestor atual vai participar dessa equipe, se ele vai ser o gestor da próxima contratação [...]. Mas, em suma, é acompanhar mesmo, acompanhar a evolução da execução contratual e tomar todas as providências em relação a essas frentes todas, que seja controle e fiscalização, enfim, e que seja também dar andamento no processo quanto aos termos aditivos, as repactuações, apostilamentos, enfim, basicamente.

Continuando a entrevista, os entrevistados foram questionados se há processos mapeados em relação às atividades desenvolvidas pelos gestores e fiscais contratuais e, em caso afirmativo, quais são esses processos. O Entrevistado 1 cita que os principais processos que estão mapeados são os de pagamento, de aditivo, o de ocorrência contratual e os de procedimento inicial de gestão e fiscalização. Já o Entrevistado 2 responde que os processos em que há mapeamento, de que se pode falar de padronização, são aqueles que se encontram no Manual de Gestão e Fiscalização do *campus*, os quais, basicamente, são os mesmos citados pelo Entrevistado 1.

Quanto a essa questão, o Entrevistado 1 esclarece ainda que esses mapeamentos partiram de uma iniciativa do próprio *Campus GV*, visto que, anteriormente, a sua coordenação dispendia de bastante tempo para instruir e atender, de forma individualizada, os gestores e fiscais quanto às suas dúvidas. Daí, quando de sua atuação no Setor de Contratos, procedeu-se com o mapeamento dos processos citados.

Prosseguindo, os entrevistados foram questionados se há processos sobre os quais há o ensejo de mapear. O Entrevistado 1 informou que, além da necessidade de se atualizar os fluxos já existentes, devido à promulgação da nova lei de licitações, ainda há a necessidade de mapear os processos de fiscalização administrativa de contratos de prestação de serviços terceirizados, o processo de sanção e o de fiscalização de obras, sendo que esses dois últimos casos, ao que se denota da resposta, já se encontram mapeados até certo nível.

Entrevistado 1: [...] é fundamental a gente criar um mapeamento de processo da fiscalização administrativa dos contratos de terceirizados, [...] o de sanção também a gente precisa atualizar ele, que eu acho que ele está faltando algumas partes e, talvez, [...] o de fiscalização de obras precisa também. Poderia mapear melhor a questão da fiscalização de obras.

Em relação a esse questionamento, o Entrevistado 2 não informa, especificamente, sobre fluxos a serem mapeados. Ele afirma que se busca seguir o mapeamento de acordo com a legislação e, também, de acordo com os fluxos adotados pelo *Campus Sede*, respeitando as peculiaridades do *Campus GV*. Isso ocorre, segundo o entrevistado, pelo fato de que os processos decorrentes desses fluxos passam por uma análise dupla, tanto pelo *Campus GV* quanto pelo *Campus Sede*, o que leva à necessidade de sincronia entre estes e a certa dependência em relação aos fluxos de Juiz de Fora. Essa dependência, conforme o relato, ocasiona um engessamento dos fluxos do *Campus GV*. Todavia, mediante uma maior autonomia, o entrevistado levanta a possibilidade de se repensar esses fluxos, para poder, assim, “implementar novas metodologias, novas formas de se fazer o trabalho”.

Continuando com a questão seguinte, os entrevistados foram questionados sobre quais as principais ações do setor no auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais na instituição.

Começando pelo Entrevistado 2, responsável pelo Setor de Contratos, ele cita que o setor disponibiliza ao gestor, quando este assume um contrato, um “kit” que contém o contrato, o Manual de Gestão e Fiscalização, *checklists* e e-mails para contato. Além disso, outra ação executada se trata da emissão e encaminhamento de e-mails de alertas aos gestores quanto aos prazos para renovação e ou de término do contrato.

Quanto à Coordenação Administrativa, o Entrevistado 1 cita que a principal ação se trata da atuação da coordenação na cogestão e cofiscalização de todos os contratos da instituição. Além dessas ações, não há outras tarefas específicas. A atuação se dá na ocorrência de situações pontuais.

A questão seguinte repassada aos entrevistados os indaga sobre instrumentos de auxílio disponibilizados às gestões e fiscalizações contratuais da instituição.

Quanto a esse questionamento, o Entrevistado 1 cita o site do Setor de Contratos, que contém os contratos, seus aditivos, além de portarias e informações pertinentes a estes, como o seu período de vigência e valor de contratação, o Manual de Gestão e Fiscalização Contratual e o sistema de alerta por e-mail do Setor de Contratos, já citados anteriormente. É mencionado, também, um sistema de controle de pagamentos desses contratos, o qual é alimentado pelo Setor Financeiro do *Campus GV*. Todavia, a principal ferramenta à disposição dos gestores e fiscais contratuais considerada pelo entrevistado se trata do próprio Setor de Contratos.

Entrevistado 1: [...] Mas eu diria que o principal instrumento de auxílio ao trabalho dos gestores, dos fiscais, [...] é o setor de contratos. Essa é a ferramenta principal que a gente criou. Não há nenhum dispositivo legal que exige a gente ter um setor de contratos, mas a gente fez questão de fazer um setor. Um setor que tem bastante servidor, proporcionalmente a outros setores, pela importância da questão da gestão e da fiscalização dos contratos do *Campus GV*. Costumo dizer que sem os nossos contratos de aluguel o *Campus GV*, ele não existe. Hoje a gente tem uma dependência muito forte dos contratos para a gente funcionar bem. Por isso que a gente criou esse setor e a gente tem mantido esse setor. Apesar de sempre recebermos sugestões de encerrar esse setor, porque não necessariamente precisa haver um setor de contratos para o trabalho. A própria gestão passada chegou meio que acabar com o setor. Chegou a ficar com um servidor só no setor. Mas depois nós recuperamos, refizemos esse setor que é o principal instrumento.

Em relação à questão, o responsável pelo Setor de Contratos cita a disponibilização de *checklists* atualizados e o site do setor, o qual dispõe do manual, de modelos variados de documentos necessários ao dia a dia de uma gestão, de documentos e *links* direcionados à capacitação dos gestores e fiscais e de legislações pertinentes ao assunto.

No penúltimo questionamento efetuado, pede-se que sejam elencados os principais problemas relatados pelos gestores e fiscais que os levam a procurar por auxílio da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos do *Campus GV*.

No caso da Coordenação Administrativa, o Entrevistado 1 relata que os principais problemas têm relação com contratos mal elaborados, que não preveem algumas situações ou contêm cláusulas conflitantes. Segundo o relato, este foi um dos motivos que culminou na decisão de criar um Setor de Contratos, visando elaborar minutas contratuais adequadas às situações que possam ocorrer nas contratações.

Entrevistado 1: Os principais problemas têm relação com o contrato mal feito. [...] Por que é mal feito? Porque, às vezes, o contrato é omissivo em certas situações, ou seja, ele não conseguiu prever certas situações que pudesse acontecer. [...] e aí que vem os problemas, ou seja, quando você não tem um contrato que ele consiga prever todas as situações possíveis e que ações a serem tomadas em cada situação, a gente fica com uma grande incógnita pra ver como que a gente vai atuar quando se depara com algum problema desse tipo. Então, os principais problemas que gestores vêm nos acionar aqui é quando ele se depara com uma situação que o contrato não prevê aquela situação. Também pode acontecer do contrato ser feito com cláusulas conflitantes. Uma cláusula diz uma coisa e aí outra contradiz a própria cláusula. Isso já aconteceu uma vez, no contrato de obra que a gente tem aqui, que a gente sofre as consequências desse conflito, nessa contradição que existe no próprio contrato, até hoje[...]. Então, um dos motivos que a gente criou o Setor de Contratos, [...] foi isso também: a gente fazer minutas bem adequadas, que consiga prever todas as situações para essa contratação.

Outro ponto levantado e que se alinha à questão da elaboração dos contratos diz respeito à confecção de minutas contratuais de acordo com modelo elaborado pela Advocacia Geral da União (AGU). Segundo o entrevistado, ao tentar adaptar partes da minuta à realidade do *Campus GV*, há certo embate com o *Campus Sede*, o qual, normalmente, não assente com a adaptação proposta.

Entrevistado 1: [...] uma das coisas que a gente sofre na hora de fazer as minutas é quando a gente tenta adaptar a minuta à nossa realidade, a gente tem que enfrentar Juiz de Fora (*Campus Sede*), que não aceita a gente acrescentar cláusulas ou adaptar o contrato, fugindo um pouco da minuta da AGU, então esse é um dos principais problemas também que a gente enfrenta na hora de fazer a minuta, que eu acho que tem relação com a gestão e fiscalização.

O entrevistado continua elencando outras situações em que normalmente a coordenação é procurada. Uma situação diz respeito quando da necessidade de realização de reajustes contratuais, devido a subjetividades em alguns pontos das minutas contratuais da AGU, o que gera dúvidas sobre como proceder com o processo.

Entrevistado 1: Mas eu acho que problemas relacionados ao reajuste contratual, porque hoje as próprias minutas da AGU são muito subjetivas quanto ao reajuste. Então ele fala assim: quando o reajuste for desproporcional, a contratada aceita negociar. E o que seria um reajuste desproporcional? Aí, se a contratada não aceitar a negociação, o que que a gente faz? Então esse é um dos principais problemas que a gente tem, que é o reajuste inflacionário que a contratada tem direito, mas a gente, às vezes, tem que negociar esse reajuste.

Outra situação relatada se trata da aplicação de sanções às contratadas e que ensejam glosas no pagamento ou outras punições. Percebe-se, pela fala do entrevistado, que essa situação gera dúvidas aos atores envolvidos nesse processo, tanto gestores e fiscais quanto os setores de apoio a eles, por se tratar de uma situação burocrática e complexa, que necessita de ações cuidadosas para que não cause maiores problemas.

Entrevistado 1: A aplicação de sanção também, que é [...] quando a contratada não cumpre com sua parte no contrato e a gente vê sem alternativas a não ser glosar pagamento ou punir a empresa. Então, quando isso acontece, a gente entra quase que numa encruzilhada. Que entra aí numa jornada burocrática pesadíssima, porque a própria lei é muito complexa nesse sentido de aplicação de sanção, de glosa de pagamentos. Então, quando a gente chega nesse ponto, a gente tem que atuar ativamente para que não ocorra maiores problemas para a gestão e para a contratação em si.

São relatadas, também, questões relacionadas ao encaminhamento de documentos por parte das contratadas que prestam serviços com disponibilização de

mão de obra exclusiva, pois normalmente se trata de um tipo de contratação em que os gestores e fiscais necessitam lidar com grande volume de documentos para a realização adequada dos fluxos de trabalho exigidos, como a própria fiscalização mensal e processos que culminam em aditivos contratuais, tais quais os processos de renovação, repactuação e de equilíbrio econômico-financeiro. Há muitas exigências e aspectos legais e normativos envolvidos nesse tipo de contratação, principalmente na seara trabalhista, em que as empresas contratadas devem cumprir e a gestão/fiscalização contratual fiscalizar tal cumprimento. Portanto, é um tipo de contratação que incorre maiores desafios à gestão/fiscalização contratual em relação a outros tipos e que, conseqüentemente, ocasiona frequentes dúvidas aos servidores que exercem essas funções nesses contratos.

Outro problema que o entrevistado relata ser um dos principais ocorre nos contratos relativos à locação de espaços de uso compartilhados, ou seja, aqueles utilizados em conjunto com o locador. Nesses espaços, é comum a ocorrência de “conflitos de relação institucional”. Geralmente, há uma série de imposições quanto ao horário de uso, aos espaços utilizados e à forma de utilização do imóvel e dos bens móveis, entre outras questões, que se não estiverem bem definidas contratualmente, ou não forem cumpridas, podem acarretar conflitos nos quais, geralmente, a equipe de gestão busca por intermediação da Coordenação Administrativa e ou da Direção Geral para a sua resolução.

Por fim, relata uma questão que não é, necessariamente, um problema, mas sim, um fato que pode impactar em questões relacionadas à atuação de uma gestão e fiscalização contratual. Trata-se de demandas frequentes dos departamentos de cursos do *campus* por mais espaços nesses contratos de locação de uso compartilhado. O entrevistado enquadra esse exemplo no caso dos contratos omissos, que não preveem certas situações que possam ocorrer. Sendo assim, nos contratos mais atuais, busca-se estimar e já estabelecer cláusulas que prevejam esses acréscimos, em caso de necessidade.

Por entender que essa situação está relacionada diretamente à gestão e fiscalização no *Campus GV*, pelo fato de se ter uma demanda frequente por mais espaços, seja considerando os contratos de locação já firmados, seja considerando novos contratos provenientes da locação de novos espaços, o que se dá, principalmente, pelo fato da instituição ainda não contar uma estrutura física própria

capaz de atender a toda a sua demanda, cogita-se uma necessidade frequente de captação de servidores para atuarem como gestores e fiscais contratuais, tendo em vista a demanda crescente por espaços, o que, conseqüentemente, acarreta novos contratos firmados.

Diante desse pensamento, questionou-se ao Entrevistado 1 o seguinte:

Pesquisador: Como que a Coordenação e a Direção têm lidado com essa questão de sempre estar em busca de servidores para atuar nessas funções? Têm conseguido gerir isso adequadamente? Têm conseguido captar servidores para atuar na gestão, para tentar fazer aquela adequação que você citou no início, que tenta conciliar um contrato por servidor? Mas creio que há essa dificuldade por causa dessa alta demanda também, de sempre estar com contratos, porque há uma alta demanda de espaços. Conseqüentemente, vai ter uma demanda maior por contratos e, conseqüentemente, uma demanda maior por servidores. Você vê que tem conseguido ser adequada essa questão? Conseguir essa captação de servidores para atuar, dentro do possível, dentro do que foi estabelecido?

O entrevistado relata que sempre há dificuldade para essa captação, pois quase sempre há resistência dos servidores indicados. Busca-se relacionar os conhecimentos detidos pelo servidor indicado e o objeto contratual, dar oportunidade para ele apresentar justificativas, caso não tenha o desejo de assumir a função, mas, em alguns casos, é necessário utilizar a “prerrogativa de chefe” e consolidar a designação mesmo sem a concordância do servidor. Normalmente, acatam argumentos, comprovados em alguns casos, relacionados à apresentação de condições de saúde mental não adequadas, para que o servidor não assuma a função naquele momento.

O entrevistado conclui a questão abordando que essa necessidade de captação não é crescente, pois, em algum momento, ocorrerá uma estagnação nas contratações e, conseqüentemente, na designação de gestores e fiscais. Ele informa ainda que, atualmente, não há uma demanda por mais gestores e fiscais - na verdade, a tendência é que essa necessidade diminua.

Entrevistado1: Vai chegar um momento que nós não vamos ter mais servidor, mas eu entendo que a gente chega num momento que não tem mais como ter mais contratos, pela questão orçamentária, principalmente. Então, não é que a gestão e fiscalização seja uma atribuição que está em ascensão crescente, contínua ascensão, sempre precisando de mais gestor. Não. Vai chegar um momento

que nós vamos estagnar. Então, por exemplo, hoje, nós não precisamos de mais gestores e mais fiscais. Hoje nós não temos demanda para isso. O que está acontecendo é, às vezes, a gente tá até diminuindo essa quantidade de funções. Por exemplo, [...] nós temos hoje três contratos para atender a Odonto. Nós estamos fazendo uma contratação. Então esses três vão se transformar em um contrato só, que é a construção do prédio da Odonto ali no São Pedro. [...] Então esses três gestores, esses três fiscais, [...]vai diminuir a quantidade.

Retornando à questão principal que desencadeou esta discussão, em relação ao Setor de Contratos do *Campus GV*, o Entrevistado 2 elencou os principais problemas pelos quais os gestores e fiscais normalmente procuram pelo auxílio do setor.

Basicamente, o gerente cita que o principal problema se trata de dúvidas em relação à documentação exigida para determinados processos relativos à gestão e fiscalização contratual. Apesar da existência dos *checklists* citados anteriormente, há dúvidas frequentes em relação a documentos que demonstrem a manutenção das condições de habilitação da empresa, os quais são exigidos logo no edital de licitação. A verificação da manutenção das condições de habilitação visa à demonstração de que a contratada mantém, principalmente, a regularidade fiscal em dia e, normalmente, tal questão deve ser verificada em alguns processos, como o de pagamento pelos serviços prestados e de adições contratuais. O entrevistado cita que, comumente, o gestor mantém em mãos apenas o contrato, o qual não especifica quais os documentos que compõem o rol daqueles em que se demonstra a habilitação da contratada. Assim, o setor disponibiliza o edital de licitação para sanar essa dúvida.

Frente a essa colocação do entrevistado, observa-se que no site do Setor de Contratos não constam os documentos relativos à fase de licitação da contratação, como o edital de licitação, por exemplo, e que contém informações das quais os gestores e fiscais necessitam mesmo na etapa de execução contratual.

O entrevistado conclui a questão citando ainda que cada contrato tem um tipo de problema, sem detalhar, pois cada contrato tem uma peculiaridade, o que faz com que o atendimento do setor se dê de forma personalizada, de acordo com cada caso específico.

Para concluir as entrevistas, questionou-se aos entrevistados se há melhorias de que os seus respectivos setores almejam se apropriar ou implementar, no que diz respeito às ações de suporte às atividades de gestão e fiscalização contratual.

O Entrevistado 1, em relação à Coordenação Administrativa, inicia citando a criação de um setor de fiscalização administrativa, por se tratar de uma atividade extremamente complexa, em que os fiscais atuam exclusivamente nessas atividades. Atualmente, há um setor no *Campus* Sede responsável pela fiscalização administrativa de contratos de terceirização de toda a UFJF, o qual conta com dois servidores do *Campus* GV para atuação específica em seus contratos.

Cita-se, também, o anseio em desenvolver um sistema on-line de organização das informações relativas aos contratos, visando ao auxílio dos gestores e fiscais em suas atividades. Outras questões levantadas se dão em relação à confecção de minutas contratuais mais bem adequadas à realidade do *Campus* GV e à pretensão em se firmar contratos com duração superior a um ano, o que visa a uma diminuição de realização de alguns processos burocráticos por parte de variados setores envolvidos nestes, mas, por outro lado, se trata de uma questão que deve ser muito bem pensada e estruturada.

Entrevistado1: Os nossos contratos, nós estamos pretendendo fazer eles com mais de 1 ano. Todos, sem exceção. Porque isso diminui um pouco a questão da burocracia que é exigida. Você acaba tendo custos a mais fazendo contratos muito pequenos. Um contrato de um ano você tem que renovar anualmente. Isso gera um custo para toda a máquina. Não é só o trabalho do gestor: tem trabalho meu, da direção, da coordenação, dos setores demandantes, lá de Juiz de Fora, financeiro, reitoria. Então, se a gente conseguir implementar essa questão de fazer contratos com vigência maior, seria muito bom para a gente. Então esse algo aí é um objetivo nosso que a gente está tentando implementar e institucionalizar na UFJF. Não é fácil, porque tem aquela questão do exercício financeiro, princípio do exercício financeiro, que você não pode fazer despesa que ultrapasse o exercício financeiro. Então, por isso que a maioria dos nossos contratos são de doze meses, que a gente não pode comprometer o próximo exercício financeiro, porque a gente não sabe como é que vai ser o próximo exercício financeiro.

Por fim, outra questão que o entrevistado aborda trata da tentativa de se estabelecer alguns benefícios para os servidores que atuam na gestão e fiscalização contratual, numa espécie de política motivacional, com o intuito de compensá-los pelas funções extras exercidas. Pensa-se em promover benefícios a esses

servidores na vertente de priorizá-los, pelo que se pode observar, quando da concessão de benefícios já inerentes aos seus cargos, como a concessão de licenças, por exemplo. Assim, finalizam-se os questionamentos ao Entrevistado 1.

Quanto às melhorias visadas pelo Setor de Contratos do *Campus GV*, o Entrevistado 2 relata o desejo de se obter maior autonomia, pois acredita que assim poderiam ser definidos fluxos de trabalho mais ágeis.

Entrevistado 2: O setor, sempre procura melhorar, dentro das suas possibilidades e competências. Claro que a gente é muito limitado por ser um *campus*. A gente não tem toda aquela autonomia pra agir por conta própria, pra definir fluxos por conta própria, a gente não tem um calendário de compras próprio, e isso faz com que a gente fique engessado em algumas ações. E é justamente isso: mais autonomia. Não sei como viria essa maior autonomia sobre as ações. Seria um contexto político, um outro viés ou outra discussão. Mas com essas autonomias a gente poderia definir novos fluxos, fluxos mais céleres. De repente, não precisaria passar por todas as mesmas instâncias em Juiz de Fora. Porque, por passar em novas instâncias, as mesmas instâncias em Juiz de Fora, matematicamente falando, o nosso prazo é o dobro. A gente faz aqui e lá eles ratificam o que a gente faz aqui. Então eu acho que ganharia mais celeridade, de repente, com autonomia.

O entrevistado acredita, também, que, com maior autonomia, poderia ser definido um mapeamento próprio dos fluxos do *Campus GV* dentro do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), com os seus próprios Procedimentos Operacionais Padrão (POP) elaborados. Atualmente isso é um problema, visto que há fluxos também a serem executados nos setores correspondentes no *Campus Sede*, e fazer com que haja interação entre ambos dentro do SEI é um grande desafio.

Entrevistado 2: Um mapeamento, [...] para fluxos, para tudo, definir o nosso fluxo, nosso mapa, o nosso POP dentro do SEI é muito interessante. Mas o grande desafio é: como a gente vai criar um POP, sendo que a gente tem um outro setor par lá em Juiz de Fora? Como encaixaria um POP daqui no SEI com o POP do setor lá? [...] esse é um grande desafio, que o [Coordenador Administrativo] até convidou o [servidor] do escritório de processos, [...] de tentar encaixar um fluxo daqui com o fluxo de Juiz de Fora dentro do SEI. Não foi fácil, o [servidor] quebrou a cabeça lá em Juiz de Fora para tentar achar isso, só que não foi para frente, por outros motivos lá em Juiz de Fora que eu não tenho certeza de como foi [...], mas não foi pra frente.

Na impossibilidade de se conseguir maior autonomia, a realização de um mapeamento de fluxos próprios para o *Campus GV* em relação ao tema já facilitaria o trabalho, tanto dos gestores contratuais quanto do próprio Setor de Contratos, conclui o gerente.

Entrevistado 2: [...] acho que se acontecer uma autonomia futura do setor, de repente, a gente poderia atuar em outras frentes de forma diferente. Mas não sendo essa uma realidade, eu acredito que o mapeamento mesmo, para facilitar essa atuação dos gestores de ir lá no SEI e baixar um PDF, um POP, um passo a passo com mais tranquilidade, mais facilidade. Facilitaria demais, também, até pra gente aqui do setor quando receber essas demandas.

Finalizados os relatos pertinentes a ações da instituição na condução dos processos relativos à gestão e fiscalização contratual, os aspectos relacionados a essas atividades, na visão dos servidores que exercem tais funções, serão discutidos e analisados a seguir, utilizando-se, também, das informações coletadas junto às chefias entrevistadas.

3.3.2 Aspectos relacionados à atuação dos gestores e fiscais contratuais na UFJF Campus GV

Dados e informações relevantes foram levantados diretamente junto a gestores e fiscais contratuais da UFJF *Campus GV*, por meio da aplicação de questionário on-line, encaminhado via e-mail a todos os servidores que atuam em tais funções, cerca de 83, conforme as informações de contato dispostas no site do Setor de Contratos.

O questionário foi aplicado no mês de maio de 2023 e respondido por 36 servidores. A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos, conforme as questões propostas anteriormente, que se encontram elencadas no Quadro 5 (Relação entre os objetivos da pesquisa e a Entrevista/Questionário a ser aplicada aos Atores).

Em relação às funções exercidas pelos respondentes, 14 atuam exclusivamente como gestores contratuais, 17 atuam exclusivamente como fiscais contratuais e cinco atuam em ambas as funções, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Função em que atuam os servidores da UFJF *Campus* GV pesquisados

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Gestor de Contratos	14	39%
Fiscal de Contratos	17	47%
Ambas	5	14%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quanto ao tempo em que atuam nas funções, nove desses servidores atuam há menos de um ano na função, 12 as exercem há mais de um e há menos de três anos, dez servidores exercem há mais de três e há menos de cinco anos, enquanto cinco servidores relataram exercer essas funções há mais de cinco anos, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Tempo em que os servidores pesquisados atuam na função

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Até 1 ano	9	25%
Entre 1 e 3 anos	12	33%
Entre 3 e 5 anos	10	28%
Há mais de 5 anos	5	14%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Isso demonstra que no ano decorrido foi necessário captar novos servidores para atuarem na gestão ou na fiscalização contratual, pois um quarto dos servidores pesquisados atua há menos de um ano, o que reforça o cenário de que, em um determinado período, houve e ainda há uma necessidade crescente por captação de servidores para atuarem nessas funções, pelo fato de que ocorreu uma evolução na quantidade de contratos firmados a cada ano pela UFJF *Campus* GV, conforme demonstrado na tabela 6 (Quantidade de contratos vigentes por ano).

Extraí-se desses dados, também, que há um grupo considerável de servidores com certo grau de experiência atuando, dentre os quais 15 servidores, pouco mais de 40% dos pesquisados, já exercem as funções há pelo menos três anos e, possivelmente, já detêm certa expertise no dia a dia das atividades que permeiam a gestão e a fiscalização contratual.

Esses servidores podem ser úteis para que se transmita o conhecimento adquirido aos gestores e fiscais menos experientes, por, talvez, possuírem conhecimentos práticos e terem desenvolvido formas e ferramentas de trabalho que

não fazem parte do rol de ações do Setor de Contratos e da Coordenação Administrativa em relação às suas funções de suporte à gestão e fiscalização contratual no *Campus GV*.

Os servidores também foram indagados sobre quais as principais atividades que executam como gestores ou fiscais contratuais. Obtiveram-se algumas respostas heterogêneas em relação a essa questão, até pelo fato de que podem ser verificadas diferenças entre atividades exercidas por gestores e aquelas executadas por fiscais.

Todavia, verifica-se uma convergência entre as respostas, no sentido de que integram um rol de atividades inerentes à execução contratual tais quais as atribuições dessas funções descritas nas Resoluções nº 08/2016 (UFJF, 2016), do Conselho Superior da UFJF, e nº 02/2017 (UFJF, 2017), do Conselho Gestor do *Campus GV*, além do fato de que algumas das atividades também foram citadas pelo Coordenador Administrativo e pelo Gerente Administrativo em suas entrevistas, como processos de pagamento, renovação contratual e comunicação com a contratada, entre outras.

Desse fato, pensa-se que esses servidores partem de um referencial comum para a sua atuação, uma vez que há estabelecidas as resoluções citadas anteriormente, além da atuação do Setor de Contratos no contato inicial deles ao assumirem uma gestão ou fiscalização contratual.

Quadro 6 - Principais atividades executadas pelos gestores e fiscais Contratuais do *Campus GV*

Conferência e ateste de documentos para pagamento. Acompanhamento da execução das cláusulas contratuais. Cobrança junto à contratada para apresentação de documentos. Atendimento de demandas do público usuário. Atendimento de demandas de Ouvidoria e Auditoria. Atuação para prorrogação contratual. Pesquisas de mercado. Participação em comissão de licitação.
Acompanhamento em relação a pedidos de renovação contratual e reajuste contratual, recebimento das faturas e posterior encaminhamento para pagamento.
Verificar se as obrigações trabalhistas estão sendo cumpridas pela contratada.
Coordenação das atividades relacionadas a fiscalização técnica e administrativa. Instrução processual e encaminhamento da documentação pertinente ao setor competente para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros.
Como Gestor: analisar a documentação apresentada pela empresa e os relatórios apresentados pela Fiscalização Administrativa; acompanhar validade e prazos do contrato; acompanhar a execução das atividades desenvolvidas pelos colaboradores terceirizados;

<p>notificar a empresa, quando necessário; autorizar e atestar a emissão de fatura para recebimento pela empresa; dentre outras.</p> <p>Como Fiscal setorial: verificar a execução do serviço a ser prestado no local designado; preencher relatório para subsidiar o fiscal técnico.</p>
<p>Conferência de notas fiscais e contato com a empresa.</p>
<p>Fiscalização no local. Elaboração de documentos referentes ao contrato.</p>
<p>Renovação contratual e ateste de faturas</p>
<p>1) Acompanhar a execução do objeto contratual. 2) Atestar e encaminhar as faturas do contrato para pagamento. 3) Realizar os procedimentos de renovação, reajuste e alteração do contrato.</p>
<p>Fiscalização setorial</p>
<p>Agendar serviços; acompanhar execução dos e qualidade dos serviços; preencher IMR; levantar quantitativos de serviços executados mensalmente, confrontando com os relatados em NF; anexar documentos em processo SEI para pagamento.</p>
<p>Verificar as atividades dos vigias no Departamento de Ciências Básicas da Vida (DCBV), realizar o relatório IMR mensal.</p>
<p>Gestão da prestação de serviço, envio de notas e acompanhamento do pagamento.</p>
<p>acompanhar, controlar e fiscalizar a execução do contrato administrativo conforme termos do instrumento contratual e da planilha-resumo do contrato, observando prazos, quantidades, garantias, materiais, projetos, especificações, valores e condições nele contidos; solicitar à contratada, por meio do gestor do contrato, quando detectada na execução, falha ou inobservância das cláusulas contratuais; encaminhar, mensalmente, relatório sobre a execução contratual, por meio de planilhas-resumo do contrato; controlar o estado dos equipamentos e o estoque de materiais destinados à execução do contrato; manter controle dos gastos realizados e do saldo da nota de empenho; conferir os valores constantes nas notas fiscais com os bens e serviços entregues e com os termos do contrato.</p>
<p>Ateste de faturas, conferência de documentação, validação e autenticidade de documentos fiscais, dentre outras secundárias.</p>
<p>Verificar assiduidade, pontualidade, faltas justificadas ou não, o trabalho realizado pelos terceirizados, delegar atividades e outros.</p>
<p>Verificar o cumprimento do contrato referente ao ambiente do qual sou fiscal de contrato</p>
<p>Fiscalizar alterações/remoção de contrato UFJF/Univali.</p>
<p>Faturamento, gerenciamento das atividades da equipe terceirizada, fiscalização técnica, renovação contratual.</p>
<p>Gerenciar e se responsabilizar por todas as ações relacionadas ao contrato.</p>
<p>Acompanhamento das ações da Contratada para verificar se estão cumprindo o contrato realizado com a UFJF.</p>
<p>Efetuar comunicação constante com a empresa prestadora de serviço, analisar documentos exigidos no contrato, organizar cronograma de execução dos serviços conforme o contrato, acompanhar a execução dos serviços, fazer relatórios, fazer avaliação da qualidade do serviço prestado a partir do IMR, fazer processo para a solicitação de pagamento dos serviços prestados.</p>
<p>Encaminhamento de faturas para pagamento (mensalmente); renovação contratual (anualmente).</p>
<p>Ateste de faturas e renovação contratual.</p>
<p>Acompanhamento da execução contratual, verificação de faturas e comprovantes, notificações e encaminhamento de documentos para o setor financeiro.</p>
<p>Emissão de relatórios do serviço prestado e produtos recebidos.</p>
<p>Controle de execução de serviços, aplicação do IMR, cômputo de insumos</p>
<p>Acompanhar mais de perto a execução do serviço, conforme o contrato, relatando, quando</p>

necessário, ao Gestor do Contrato, ocorrências que precisam ser resolvidas. Dar o ateste na fatura discriminada com o valor do aluguel/serviços/despesas variáveis mensalmente.
Fiscalizar o cumprimento do contrato com o Clube Filadélfia e a UFJF.
Fiscalizações e Inspeções Preventivas e Corretivas.
Acompanhar a execução do contrato de coleta de resíduos de saúde.
Selecionar, treinar, orientar, acompanhar, supervisionar os terceirizados. Fazer relatório de avaliação do serviço prestado.
Acompanhamento e coordenação das atividades dos fiscais, ateste de faturas, e encaminhamento dos documentos relativos aos pagamentos à Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (Coefsf) e encaminhamento dos documentos relativos às prorrogações, alterações e eventuais sanções ao setor de contratos.
Fiscalização dos serviços prestados pela empresa de limpeza (conforme acordado no contrato de prestação de serviço), repasse de informações e demandas para o encarregado da empresa, notificação de situações ao fiscal técnico e/ou gestor do contrato, conferência dos materiais recebidos e elaboração do IMR ao final de cada período de execução das atividades (mensal).
Zelar pela preservação e fortalecimento das parcerias estabelecidas entre UFJF/GV e instituições locais que fornecem espaços, produtos ou serviços em prol do cumprimento das atividades finalísticas da universidade.
Fiscalização de cumprimento do contrato (se qualidade do serviço prestado está dentro das métricas estabelecidas na contratação) e ateste das notas fiscais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação à quantidade de contratos em que atuam, conforme a tabela 9, a maioria, 22 servidores, cerca de 61% deles, atuam em apenas um contrato, o que demonstra atendimento parcial ao critério estabelecido pela Coordenação Administrativa/Direção Geral, conforme informação do próprio Coordenador Administrativo em entrevista.

Todavia, verifica-se que uma quantidade considerável de servidores não se enquadra nesse critério, pois 14 respondentes, cerca de 39%, atuam em mais de um contrato. Evidente que há exceções em relação ao critério estabelecido, conforme o próprio Coordenador Administrativo relatou; porém, observaram-se casos de servidores designados para atuar em três, quatro e até cinco contratos.

Tabela 9 - Quantidade de contratos em que os pesquisados atuam

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
1 contrato	22	61%
2 contratos	5	14%
3 contratos	7	19%
4 contratos	1	3%
5 contratos	1	3%
Mais de 5 contratos	0	0
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Sabe-se, porém, de informações dispostas no site do Setor de Contratos, que há casos de servidores que atuam em até seis contratos, conforme demonstrado anteriormente na tabela 5 (Quantidade de ocorrências de designação das funções de gestor/fiscal contratual a um mesmo servidor).

Essa distribuição, de certa forma, irregular em alguns casos, deve ser verificada com cuidado pela Coordenação Administrativa e Direção Geral, pois, conforme se verifica do questionário, a grande maioria dos servidores, 35, cerca de 97%, exercem outras funções além da gestão e fiscalização contratual. Apenas um servidor respondeu que atua exclusivamente na função de gestão e ou fiscalização de contratos.

Tabela 10 - Quantidade de servidores que atuam exclusivamente na função de gestor/fiscal contratual

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Atua exclusivamente	1	3%
Exerce outras funções concomitantes	35	97%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Esses dois fatores agregados se evidenciam como algumas das possíveis causas da situação levantada na questão seguinte, em que mais de um terço dos servidores, 13 respondentes, informaram que ocorre sobrecarga em seus trabalhos constantemente. Outros dez servidores disseram que raramente ocorre sobrecarga de trabalho e 13 relataram que não ocorre sobrecarga. Cerca de 64% dos servidores questionados atuaram sobrecarregados em algum momento, conforme sinaliza a tabela 11. Portanto, uma distribuição mais igualitária dos contratos talvez se mostre mais do que necessária para a mudança desse cenário.

Tabela 11 - Quantidade de apontamentos relativos à ocorrência de sobrecarga de trabalho

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Ocorre constantemente	13	36%
Ocorre raramente	10	28%
Não ocorre sobrecarga	13	36%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Passando para o próximo questionamento, perguntou-se aos servidores se eles atuaram na equipe de planejamento da contratação relativa ao contrato para o qual estão designados. Mais de 70%, 26 servidores, responderam negativamente a essa questão, enquanto dez deles afirmaram ter participado da equipe, conforme tabela 12.

Tabela 12 - Quantidade de servidores que participaram da equipe de planejamento relativa ao contrato em que atuam

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Participou	10	28%
Não Participou	26	72%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Esse resultado contrasta um pouco com o que o Coordenador Administrativo e o Gerente Administrativo informaram em suas entrevistas, pois eles indicaram que, salvo algum impedimento ou afastamento, tais servidores, principalmente os gestores contratuais, já iniciam a sua atuação desde o planejamento da contratação.

Diante de um quantitativo considerável, não se entende que a não participação desses servidores nas equipes de planejamento se deu exclusivamente por impedimentos ou afastamentos. Uma parte dessa negativa pode dizer respeito aos fiscais contratuais que, normalmente, são designados pelo próprio gestor após a assinatura do contrato, principalmente os fiscais setoriais.

Há contratos que atendem a variadas localidades com instalações do *Campus GV* e, portanto, necessitam de uma quantidade maior de fiscais setoriais. Há casos de contratos que atualmente contam com 12 e 14 fiscais setoriais, conforme se vê no quadro 1 (Contratos atualmente em execução na UFJF *Campus GV*), enquanto uma equipe de planejamento geralmente é composta por um grupo de quatro a oito servidores. Portanto, não é usual que todos os fiscais que atuarão em um contrato também estejam na equipe de planejamento dessa contratação.

Mesmo com essa consideração em relação aos fiscais setoriais, a pesquisa mostra casos da não participação, também, de gestores nas equipes de planejamento, visto que apenas 17 dos que responderam à pesquisa atuam exclusivamente na fiscalização contratual, conforme a primeira questão, e 26 informaram não ter atuado no planejamento da contratação.

No caso dos gestores, a não participação, realmente, talvez esteja atrelada a algum impedimento ou afastamento, mas também pode ser devida a outros fatores não levantados pelas chefias entrevistadas nesta pesquisa. Isso pode denotar que o ato de designar futuros gestores, e até alguns fiscais, para atuarem nas equipes de planejamento de contratação, não se trata de uma ação estabelecida há muitos anos. Concluindo a questão, gestores e fiscais mais antigos, como aqueles que atuam há mais de quatro ou cinco anos, talvez não tenham passado por esse processo.

Passando para a questão seguinte, indagou-se aos gestores e fiscais se há relação entre a área de atuação na instituição ou formação acadêmica e o objeto do contrato em que eles atuam. Verificou-se uma quantidade expressiva de servidores que relataram não haver relação em nenhum contrato em que atuam. Cerca de 44%, o que representa 16 servidores, apontaram essa alternativa.

Uma situação provável em que isso ocorre talvez se dê no caso de gestores ou fiscais que atuam em apenas um contrato, principalmente, no caso de fiscais setoriais dos contratos de locação, pois, de certa maneira, eles se encarregam mais de acompanhar *in loco* a execução contratual e comunicar ao gestor as ocorrências que surgem no decorrer da relação contratual. Em muitos desses casos, a fiscalização é exercida por servidores cujos cargos não exigem formação acadêmica específica e, tampouco, o objeto contratual ao qual dizem respeito exige um conhecimento específico para o seu devido acompanhamento, necessitando apenas certo grau de conhecimento em relação a questões mais administrativas e burocráticas, quando for o caso.

Todavia, há certa probabilidade de que esse fato ocorra com gestores contratuais, pois, voltando à questão, além dos que relataram não haver relação entre sua área de atuação na instituição ou formação acadêmica e o objeto contratual em todos os contratos em que atua, há a indicação de 11 servidores, cerca de 31% dos pesquisados, de que esse fato ocorre em pelo menos um dos contratos sob sua gestão. Os servidores que indicaram haver relação em todos os contratos em que atuam representam 25% dos pesquisados, ou seja, nove servidores, conforme mostra a tabela 13.

Tabela 13 - Quantidade de apontamentos relativos à relação entre área de atuação na instituição/formação acadêmica e o objeto do contrato em que atuam

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Há relação em todos os contratos em que atua	9	25%
Há relação na maioria dos contratos em que atua	7	20%
Há relação na minoria dos contratos em que atua	4	11%
Não há relação em todos os contratos em que atua	16	44%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Passando para questões relacionadas ao tema capacitação, 27 servidores, que representa 75% dos pesquisados, apontaram que não lhes foram proporcionadas capacitações ou treinamentos ao serem designados para atuar como gestores e fiscais, conforme visto na tabela 14.

Tabela 14 - Quantidade de apontamentos relativos à disponibilização de capacitação/treinamento ao ser designado

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Houve disponibilização	6	17%
Houve disponibilização para alguns contratos	3	8%
Não houve disponibilização	27	75%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tal situação diverge do relato das entrevistas realizadas junto aos responsáveis pela Coordenação Administrativa e pelo Setor de Contratos, os quais citam a capacitação/treinamento dado pelo Setor de Contratos, mesmo se tratando de uma capacitação mais básica, introdutória, conforme relatado pelo Gerente Administrativo. Enquanto isso, nove servidores responderam que receberam capacitação ou treinamento ao serem designados para atuar em pelo menos um contrato.

Quando se fala do fornecimento de capacitações e treinamentos periódicos, a quantidade dos que respondem negativamente a essa questão se eleva: um total de 33, que representa cerca de 91% dos pesquisados.

Tabela 15 - Quantidade de apontamentos relativos à disponibilização de capacitação/treinamento de forma periódica

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Houve disponibilização	1	3%
Houve disponibilização para alguns contratos	2	6%
Não houve disponibilização	33	91%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Esse resultado vai ao encontro das respostas das chefias entrevistadas, as quais indicam que não há uma política de capacitação periódica aos gestores e fiscais contratuais.

Quanto aos que responderam que lhes foi proporcionada capacitação periódica em algum momento, esse grupo é composto por três servidores, o que pode indicar, também, a ocorrência da situação relatada pelas chefias entrevistadas, quando elas indicam que esse tipo de capacitação ou treinamento é proporcionado quando provocado. Portanto, presume-se que essas capacitações ocorreram por um fato ou situação nova, para o qual enxergaram a necessidade de promover capacitação, ou esses servidores os procuraram solicitando o treinamento.

Complementando as questões relacionadas às capacitações e treinamentos proporcionados pela instituição aos seus gestores e fiscais, questionou-se aos que apontaram positivamente a essas questões, um grupo de 12 servidores, se isso lhes proporcionou conhecimento suficiente para atuarem nas funções que lhes foram designadas. Desse grupo, dois servidores apontaram que sim, cinco disseram que apenas em alguns casos e outros cinco, cerca de 42%, responderam negativamente a essa questão.

Tabela 16 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as capacitações/treinamentos disponibilizados pelo *Campus GV* proporcionaram conhecimento suficiente para atuar

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	2	16%
Apenas em alguns casos	5	42%
Não	5	42%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante dessas respostas, verifica-se que as capacitações e treinamentos fornecidos não atendem plenamente às necessidades de alguns servidores, o que os leva, possivelmente, a buscar adquirir ou complementar seus conhecimentos por outros meios.

Essa complementação se trata do questionamento seguinte efetuado aos gestores e fiscais contratuais da instituição: se estes buscaram capacitação ou treinamento por outros meios. Um grupo de 25 servidores, cerca de 69% dos pesquisados, apontou que buscou por capacitação ou treinamento em relação a, pelo menos, um de seus contratos.

Quanto aos que responderam negativamente a essa questão, esse grupo é composto por 11 servidores, cerca de 31%, o que representa uma parcela considerável, conforme demonstrado na tabela 17.

Isto pode levar a hipóteses de que essa parcela de servidores, talvez, não tenha conhecimento de como ter acesso a esses outros meios para se capacitar ou não detenha uma conscientização que os direcione a buscar por capacitação por conta própria. Assim, cabe à instituição promover ações que visem mostrar a esses servidores, de forma mais contundente, que há outros meios dos quais eles podem se utilizar para buscar por conhecimento quando a própria instituição não puder lhes proporcionar, além de conscientizá-los para darem esse passo quando necessário.

Tabela 17 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se os servidores pesquisados buscaram por treinamento por outros meios

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	23	64%
Apenas em alguns casos	2	5%
Não	11	31%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Continuando com o questionário, perguntou-se aos gestores e fiscais que buscaram capacitações e treinamentos por outros meios se estas lhes proporcionaram conhecimento para atuar em suas funções.

Um total de 27 servidores respondeu a esta questão, o que denota que dois dos que responderam negativamente à questão anterior também responderam essa sem necessidade. De todo modo, 25 servidores, cerca de 92%, disseram que as capacitações ou treinamentos que eles mesmos buscaram lhes proporcionaram

conhecimentos para atuar em pelo menos alguns de seus contratos, conforme a tabela 18. Isso demonstra a importância de se promover essa conscientização aos servidores para buscarem outros meios de se capacitarem quando a instituição não puder lhes prover isso.

Levanta-se a possibilidade de que os dois apontamentos negativos a essa questão tenham sido dados por servidores que responderam negativamente à questão anterior também, pois, se o servidor não buscou por capacitação, portanto, esta não lhe proporcionou conhecimento.

Tabela 18 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as capacitações/treinamentos efetuados por outros meios proporcionaram conhecimento suficiente para atuar

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	9	33%
Apenas em alguns casos	16	59%
Não	2	8%
Total	27	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dando continuidade ao questionário, outra temática abordada diz respeito aos instrumentos ou ferramentas que a instituição disponibiliza a esses gestores e fiscais contratuais para auxiliá-los em suas atividades. Foi questionado, especificamente, se a instituição lhes disponibiliza instrumentos para ajudá-los nas atividades de gestão/fiscalização contratual, tais como manuais e softwares, entre outros. Os resultados são demonstrados a partir da tabela 19.

Tabela 19 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se a instituição lhe disponibiliza instrumentos para auxiliá-los nas atividades de gestão/fiscalização contratual

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	12	33%
Não	24	67%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apenas 12 servidores, cerca de 33% dos pesquisados apontaram que a instituição lhes disponibiliza tais ferramentas. Outros 24, cerca de 67%, disseram que a instituição não lhes fornece tais instrumentos.

O volume de respostas negativas a este questionamento se opõe às informações dadas pelas chefias entrevistadas nesta pesquisa, as quais listam uma série de instrumentos e ferramentas que relatam disponibilizar para auxiliar os gestores e fiscais contratuais.

Supõe-se que esse fato possa ter ocorrido por falta de conhecimento sobre a existência dessas ferramentas por parte desses servidores, além deles desconhecerem, ainda, a existência dos sites gerenciados pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa, pois a maioria das ferramentas citadas pelas chefias destes setores pode ser acessada por esses sites. Portanto, também é viável que se promova a divulgação de forma mais incisiva dessas ferramentas, bem como dos sites desses setores, para que todos os gestores e fiscais tenham conhecimento e acesso a tais instrumentos.

Quanto aos servidores que responderam positivamente a essa questão, eles citam, majoritariamente, o manual elaborado pelo Setor de Contratos, entre alguns outros instrumentos, conforme o quadro 7.

Quadro 7 - Principais instrumentos de auxílio disponibilizados à Gestão e Fiscalização Contratual, segundo os gestores e fiscais de contrato

SEI. Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos no <i>Campus GV</i> .
No site do setor de contratos da UFJF <i>Campus GV</i> possui muitas informações com materiais e indicação de legislação aplicável a gestão de contratos
Um monitor extra.
Não se aplica
Informações gerais no site do Setor de Contratos GV, como manuais, <i>checklist</i> e legislação.
Manual de gestão de contratos (simplificado, resumido e desatualizado)
1) Manual de gestão/fiscalização contratual disponível no site do Setor de Contratos GV. 2) Fluxo das principais atividades de gestão/fiscalização contratual, disponível no site do Setor de Contratos GV.
Manual de Gestão de Contratos e o auxílio dos servidores do Setor de Contratos.
São manuais de procedimentos simples, mas relacionados ao fluxo.
Resolução Consu nº 08/2016: Aprova os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e na fiscalização dos contratos Firmados no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora.
Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos.
Não disponibiliza, mas montei alguns que hoje fazem parte do cotidiano
Manual, disponibiliza cursos pela internet.
Relatório padrão para avaliação do serviço.
Foi criada uma planilha eletrônica para auxiliar no preenchimento do IMR.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Observa-se que há ferramentas que foram citadas pelas chefias em suas entrevistas, mas que não foram mencionadas pelos servidores, como é o caso do sistema de controle de pagamentos dos contratos citado pelo coordenador administrativo. Tal fato remete à suposição anterior, de que, possivelmente, os gestores e fiscais não tenham conhecimento de todas as ferramentas e instrumentos colocados à sua disposição.

Outra suposição é que os servidores possam considerar que algumas das ferramentas citadas pelas chefias não sejam relevantes ou não tenham utilidade para auxiliá-los em suas atividades ou, simplesmente, não as considerem como ferramentas ou instrumentos de auxílio e, por isso, não as tenham citado em suas respostas.

Um fato interessante de uma resposta dada por um servidor é que este informa que a instituição não disponibiliza ferramentas, mas que ele mesmo elaborou, desenvolveu algumas que, atualmente, fazem parte de sua rotina. Esse pode ser o caso de outros servidores que desenvolveram ferramentas próprias para suprir ou complementar as ferramentas já colocadas à sua disposição e que, talvez, possam ser úteis até para outros gestores e fiscais. Trata-se de uma oportunidade que a instituição pode aproveitar para promover um incremento nas ferramentas e instrumentos relacionados à gestão e fiscalização contratual colocados à disposição de seus servidores.

Dando continuidade ao questionário, perguntou-se aos gestores e fiscais contratuais se os instrumentos disponibilizados os auxiliam de forma suficiente nas suas atividades.

Dos 12 servidores que indicaram que a instituição lhes disponibiliza ferramentas de auxílio, metade respondeu de forma afirmativa e a outra metade respondeu de forma negativa à questão, conforme a tabela 20.

Tabela 20 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se os instrumentos disponibilizados auxiliam de forma suficiente nas atividades de gestão/fiscalização contratual

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	6	50%
Não	6	50%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O alto índice negativo verificado se mostra de certa forma preocupante, pois indica que há necessidades de gestores e fiscais contratuais que os instrumentos atuais não atendem ou, voltando às discussões anteriores, esses servidores não têm conhecimento da existência de ferramentas desenvolvidas pela instituição, as quais, talvez, possam atender a essas necessidades.

De toda forma, cabe à instituição levar a existência de suas ferramentas ao conhecimento de todos os seus gestores e fiscais contratuais, bem como buscar desenvolver, continuamente, ferramentas que visem suprir as necessidades desses servidores.

Após a discussão sobre ferramentas e instrumentos voltados à gestão contratual, a questão seguinte pediu aos servidores pesquisados que citassem as principais dificuldades ou problemas enfrentados na função de gestor ou fiscal contratual, os quais se encontram listados no quadro 8.

Quadro 8 - Principais dificuldades ou problemas enfrentados pelos gestores e fiscais contratuais da UFJF *Campus GV*

Em alguns casos falta segurança jurídica para que se possa realizar ou não determinadas ações.
A minha maior dificuldade é atuar como fiscal de um contrato em que não tenho conhecimento sobre a área de atuação dos serviços que estão sendo contratados. Na minha opinião, os fiscais de contrato deveriam ter o mínimo de conhecimento da área em que eles estão atuando como fiscais.
Comunicação com o Campus Juiz de Fora.
Falta de treinamentos/capacitações continuados considerando as diversas atualizações e mudanças na legislação que envolve serviços com dedicação exclusiva de mão de obra. Falta de orientação (manuais) e padronização para gestão dos processos que envolve contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.
Como gestora, a principal dificuldade é a falta de capacitação nas questões referentes a notificação, negociação de reajuste, formulação de documentos, auxílio nas questões legais.
Problemas de comunicação com a empresa licitada.
Sobrecarga de serviços. Falta de treinamento.
Assumir a função sem a capacitação prévia necessária. Assumir gestão de um contrato cujo fluxo de gestão contratual não segue as normas pertinentes. Lidar com a pressão dos gestores da instituição para viabilizar reajuste contratual acima do valor de mercado estimado pela área técnica. Impossibilidade de realizar fiscalização <i>in loco</i> dada a distância do imóvel do meu local de trabalho e acúmulo da atividade com outras pertinentes ao setor. Lidar com o fato de a gestão e fiscalização serem conduzidas apenas formalmente, ou seja, não há uma preocupação em acompanhar a efetividade do contrato para o interesse da administração pública. A confusão entre interesse da administração pública e interesse dos servidores que ocupam cargos de gestão na instituição.
1) Dificuldade de aplicar a legislação e normas dos contratos administrativos na atuação prática da gestão contratual.

2) Burocracia excessiva nos trâmites de renovação, reajuste e alteração do contrato.
Falta de capacitação/treinamento
Sobrecarga de atividades
Falta de informações sobre o papel primordial da fiscalização setorial, em muitos casos fica parecendo que é mera formalidade para preenchimento de um IMR.
Falta de capacitação de treinamento.
Falta de experiência e suporte. Temos que ir atrás de informações com outros gestores e fiscais, já que não existiu uma capacitação específica.
Negociações entre as partes, anteriormente à gestão/fiscalização, muitas vezes sem respaldo legal e/ou sem formalização, tendo que ser corrigidos pela gestão/fiscalização atual.
A dificuldade é ter um terceirizado que esteja treinado para exercer as atividades de um outro terceirizado em sua ausência, como em férias ou licenças.
Ter formação acadêmica e não administrativa para atuar como fiscal contratual.
Fui notificada por e-mail que era fiscal de contrato sem ser consultada. Não sabia quais funções desempenhar. Por mim mesma fui procurar o que deveria fazer. Lia todas as alterações/renovações contratuais que me eram enviadas. Encontrei diversas inconsistências em uma renovação e solicitei esclarecimentos sobre as locações de salas de aula e laboratórios que não eram mais utilizados pela UFJF na Univale. Enviei memorando a todos os fiscais/gestores e responsáveis pela locação.
Sobrecarga de contratos e dificuldades específicas de cada contrato que não seguem um padrão explicitado em normativas.
Dificuldade de comunicação entre a equipe.
Falta de critérios para escolha de fiscal por parte da gestão (há servidores com quatro tipos de encargos como comissões, fiscalizações de contrato etc e outros servidores sem encargo algum). Assim, sobrecarrega-se alguns e alivia-se outros servidores.
Empresa prestadora de serviço não comparecer para executar os serviços no dia combinado, descumprindo o cronograma acordado e atrasando a conclusão das atividades, dificuldade na comunicação e falta de retorno de algumas solicitações feitas.
Falta de padronização nos procedimentos de renovação e aditivos contratuais (toda vez que precisa aditar o contrato há procedimentos diferentes a fazer, mesmo em processos de aditivos semelhantes); não há uma delimitação clara quanto às atividades que competem ao gestor de contrato, fazendo com que muitas vezes me seja solicitado algo que foge à minha competência como tal; o contrato de que sou gestora é um contrato de locação, e eu exerço minhas atividades laborativas em local diferente do local objeto do contrato, e isso dificulta minha atuação como gestora.
Segurança jurídica e administrativa como conferência de documentos e cálculos contábeis para as atividades de pagamento e aditivos contratuais.
Falta de capacitação por parte da UFJF e ambiguidade das informações na hora de tomar decisões como gestor.
O contrato fiscalizado está em processo de mudança, que exige adaptação de rotinas pelo setor, gestores e fiscais. São muitos detalhes exigidos que vêm tornando o trabalho um pouco mais complicado do que já foi em outras vezes que fui fiscal em contrato semelhante.
Impossibilidade de dedicação exclusiva à atividade. Se eu fosse somente gestor dos contratos eu poderia me especializar e dominar melhor os aspectos próprios da função.
Falta de informações sobre a própria Universidade.
Problemas quanto aos valores pagos e negociação para renovação
Não termos um local projetado especificamente para um funcionamento melhor.
Falta de conhecimento sobre quais os deveres de um gestor de contrato e o limite de sua atuação.

Não houve dificuldades. Os contratados atuam diretamente comigo e apresentam bons resultados no desempenho de suas atividades. Sempre que tenho alguma dúvida ou dificuldade, elas são esclarecidas pelo gestor do contrato.
Dificuldade em fiscalizar mais de perto os serviços executados pela prestadora. As outras atividades inerentes à minha função de Assistente em Administração, na secretaria na qual estou lotada, muitas vezes me impossibilitam de realizar uma fiscalização mais atuante. O fato de trabalhar em um turno também não me permite um olhar mais amplo de todos os trabalhos realizados pela equipe ao longo do dia.
Falta de apoio do <i>campus</i> Sede, no tocante aos aspectos operacionais para incentivar as empresas contratadas a preservarem as parcerias. A UFJF age, em muitos casos, de forma austera, impositiva e unilateral, sem considerar que muitos dos locadores prestam-nos mais do que um simples serviço previsto em contrato.
A principal dificuldade surge na parte documental contratação e renovação do contrato.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme o quadro 8, há relatos que versam sobre falta de padronização de alguns procedimentos; falta de suporte, em algumas situações, por parte do *Campus* GV e do *Campus* Sede; falta de capacitações e treinamentos; sobrecarga de trabalho; falta de segurança jurídica para atuar em algumas situações; burocracia para realização de alguns trâmites; ausência de critério para designação de fiscal; dificuldade de comunicação com a contratada, entre a própria equipe de gestão/fiscalização e com o *Campus* Sede; entre outros.

Há relatos que caminham na direção de assuntos discutidos pela pesquisa até o momento, como a padronização de processos, capacitação e sobrecarga de trabalho, entre outros. Todavia, apresenta-se, também, certa heterogeneidade de respostas relativas a problemas e dificuldades que, crê-se, a administração do *campus* desconhece.

Diante dessas dificuldades e problemas, a maioria desses servidores buscou auxílio do Setor de Contratos do *Campus* GV, conforme demonstra a tabela 21. Um grupo de 29 servidores, cerca de 81%, procurou apoio do setor, mesmo que não em todas as oportunidades. Apenas sete servidores relataram não ter buscado ajuda do setor em oportunidade alguma.

Tabela 21 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se diante de dúvidas, dificuldades e/ou problemas, os pesquisados buscaram auxílio do Setor de Contratos do *Campus* GV

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sempre	8	23%
Na maioria das vezes	14	39%
Raramente	7	19%

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Não	7	19%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Complementando essa questão, questionou-se sobre as razões pelas quais não se buscou auxílio do Setor de Contratos diante das dificuldades, problemas e dúvidas. Os servidores puderam apontar mais de uma razão e, também, relatar outras razões não previstas pela questão. O quadro 9 mostra como se deu a distribuição das razões.

Quadro 9 - Principais razões pelas quais os gestores e fiscais contratuais do *Campus GV* não buscaram auxílio do Setor de Contratos

Razões Apontadas	Quantidade de apontamentos
Desconhecimento das atividades executadas pelo Setor.	4
Baixa complexidade para resolução da dúvida/dificuldade/problema.	3
Busca por outro setor, servidor ou meio para resolução do problema.	12
Outros: "Nunca precisei".	1
Outros: "Não resolve a dúvida. Entra em contato com JF."	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Mesmo que a maioria dos gestores e fiscais contratuais enxergue o Setor de Contratos como referência para auxiliá-los quando preciso, os apontamentos dessa questão demonstram que ainda há uma pequena parcela de servidores que desconhece esse papel exercido pelo setor, pois ocorreram quatro apontamentos sobre o desconhecimento das atividades executadas por este. Isso denota a necessidade de a instituição, assim como em outros casos, promover ações que deem visibilidade aos servidores quanto às ferramentas e instrumentos que eles têm à disposição.

A questão seguinte indaga os servidores se as ações do Setor de Contratos contribuíram para a resolução das dúvidas, dificuldades ou problemas. Essa questão foi respondida por 28 servidores.

Conforme a tabela 22, a maioria respondeu afirmativamente a esta questão, dizendo que pelo menos em alguma oportunidade as ações do setor contribuíram para a resolução de algum problema relacionado a algum contrato em que atuam. Desses, sete apontaram que sempre contribuiu, 12 afirmaram que contribuiu na maioria dos casos e cinco disseram que raramente contribuiu. Apenas quatro

servidores indicaram que as ações do setor não contribuíram para a resolução de suas dúvidas ou problemas.

Tabela 22 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as ações do Setor de Contratos contribuíram para a resolução de dúvidas, dificuldades e/ou problemas

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sempre	7	25%
Na maioria dos casos	12	43%
Raramente	5	18%
Não	4	14%
Total	28	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Esses resultados dão um vislumbre de que o Setor de Contratos tem certa relevância para o trabalho dos gestores e fiscais contratuais do *Campus GV* e os auxilia, na maioria dos casos, a agirem adequadamente em situações de dúvidas e dificuldades.

Prosseguindo, os gestores e fiscais pesquisados foram questionados se eles buscam por auxílio do Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos em caso de dúvidas. Os resultados desta questão estão dispostos na tabela 23.

Tabela 23 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se diante de dúvidas, dificuldades e/ou problemas, os pesquisados buscaram por auxílio do Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos do Setor de Contratos do *Campus GV*

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sempre	0	0%
Na maioria dos casos	8	22%
Raramente	9	25%
Não	6	17%
Desconhece o manual	13	36%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Um montante de 17 servidores, cerca de 47% dos pesquisados, apontaram que utilizaram o manual. Desses, oito afirmaram que o utilizaram na maioria dos casos e nove o fizeram raramente. Outros seis servidores indicaram que não

utilizaram o manual. Por fim, 13 servidores pesquisados, cerca de 36%, indicaram desconhecer o manual, o que se traduz em um resultado alarmante, ainda mais levando em consideração a ênfase dada a essa ferramenta pelas chefias da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos em suas entrevistas.

Em complementação a essa questão, indagou-se aos que se utilizaram do manual se este documento contribuiu para a resolução de suas dúvidas, dificuldades ou problemas, conforme resultados mostrados na tabela 24.

Tabela 24 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se as informações e orientações contidas no Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos contribuíram para a resolução de dúvidas, dificuldades e/ou problemas

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sempre	1	6%
Na maioria dos casos	3	18%
Raramente	11	64%
Não	2	12%
Total	17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dos 17 servidores que responderam a esta questão, um apontou que sempre contribuiu, três afirmaram que contribuiu na maioria dos casos, 11 disseram que contribuiu em raras ocasiões e dois indicaram que o manual não ajudou a solucionar os problemas. Logo, desses resultados, verifica-se que o manual auxiliou, em algum momento, cerca de 88% dos servidores que responderam a essa questão.

Isso demonstra, assim como o Setor de Contratos, que o manual que desenvolveram tem certa relevância para auxiliar os gestores e fiscais contratuais em suas atividades. Todavia, cabe ao próprio setor, além da Coordenação Administrativa, divulgá-lo de forma mais eficaz e incisiva, de forma que todos os servidores que atuam na gestão e fiscalização contratual tenham ciência da existência dessa ferramenta, além de encorajar a sua utilização.

Concluindo o questionário, pediu-se sugestões de melhorias aos pesquisados em relação aos processos de escolha, capacitação ou atuação na gestão e fiscalização contratual na instituição. Tais sugestões se encontram dispostas no quadro 10.

Quadro 10 - Sugestões de melhorias de gestores e fiscais relacionadas ao processo de escolha, capacitação e/ou atuação na gestão e fiscalização contratual na UFJF

Campus GV

<p>Entendo que a escolha de gestores e fiscais deve ser tomada considerando o demandante, ou usuário final daquele serviço contratado, pois terá mais condições de avaliar os serviços prestados, bem como fazer acompanhamento adequado e de acordo com suas necessidades.</p>
<p>Sugiro que exista um treinamento, pois quando iniciei como fiscal de contratos não realizei nenhum treinamento. Foram disponibilizados materiais que constam na página do Setor de Contratos, porém não recebi nenhum treinamento pelos servidores que atuam na área. A fiscalização de contratos é um assunto tão complexo, que não deveria se restringir apenas a leitura de manuais e instruções escritos, deveríamos ter um momento de treinamento presencial/remoto para termos a oportunidade de tirarmos dúvidas e trocarmos experiências.</p>
<p>A escolha dos gestores deveria ser ampliada a outros setores, pois a maioria dos servidores escolhidos para atuar como gestores estão lotados ou na Gerência Administrativa ou na Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação.</p>
<p>Sugiro que os gestores estejam envolvidos com o processo desde o planejamento da contratação.</p> <p>Que seja criado um setor/equipe devidamente capacitado e exclusivos para gestão de contratos ou que os gestores sejam servidores que tenham relação direta com o objeto da contratação.</p> <p>Que seja implantado um cronograma de capacitações periódicas.</p> <p>Que os processos envolvendo a gestão contratual sejam devidamente mapeados.</p>
<p>O processo de escolha deve ser revisado. É preciso selecionar servidores que tenham participado do planejamento da contratação, servidores que atuem em áreas correlatas. Mas, na minha opinião, o melhor seria que houvesse um setor próprio para o desempenho das atividades de gestão de contrato, para que todas as ações fossem padronizadas, conhecimento específico em todas as atividades a serem desenvolvidas, evitando a ocorrência de todos os tipos de problemas legais relacionados aos contratos.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Providenciar capacitação prévia dos servidores que serão nomeados para a função de gestão/fiscalização contratual; 2. Atualizar e ampliar o manual de gestão e fiscalização de contratos; 3. Definir o fluxo de procedimentos a serem adotados quando o servidor manifestar falta de capacidade técnica para exercer a função, encaminhando a manifestação ao conselho gestor (conforme determina a Resolução nº 02/2017 do Conselho Gestor do campus) e encaminhando a manifestação à autoridade responsável pela nomeação (como orienta a Resolução nº 08/2016 Consu); 4. Revisar e atualizar as normas internas da UFJF sobre a temática; 5. Estudar e avaliar a necessidade de criação de um setor especializado em gestão de contratos no Campus GV, considerando o volume de contratos do campus, sem acumular as atribuições atuais do Setor de Contratos e observando rigorosamente a necessária segregação de funções; 6. Priorizar a indicação e nomeação de gestores e fiscais de contrato que tenham conhecimento sobre o objeto de contratação e tenham contato com esse objeto de contratação no cotidiano de trabalho; 7. Auditar os processos de gestão e fiscalização dos contratos existentes no Campus GV e orientar os gestores para a adoção de boas práticas, como a formalização da comunicação com a contratada, a identificação de preposto, promoção de avaliação pelo público usuário, entre outras. Muitos desses procedimentos são negligenciados nos contratos do Campus GV.

<p>1) A UFJF deve providenciar capacitação eficaz ao servidor indicado para atuar na gestão/fiscalização contratual, já que os cursos gratuitos oferecidos nas plataformas digitais não são suficientes para suprir a complexidade da função.</p> <p>2) Descentralizar a indicação dos servidores para atuar na gestão contratual no âmbito do <i>Campus GV</i>, já que a maioria dos gestores estão lotados na Gerência Administrativa e de Infraestrutura/TI.</p> <p>3) Indicar servidor (a) que trabalha no imóvel objeto do contrato de locação para atuar na gestão do respectivo contrato locatício. Assim, não haveria necessidade de nomear fiscal setorial.</p> <p>4) Indicar servidor (a) que participou do planejamento da contratação, sempre que possível, para atuar na gestão/fiscalização do respectivo contrato.</p>
<p>A gestão de contrato, aparentemente, atua com procedimentos padrão, especialmente os rotineiros (pagamento, conferência de documentação, abertura de processo, etc). Essas ações, com a prática, levam o gestor a resolver os problemas com celeridade (ao menos conhecer o caminho correto para tal). A gestão também demanda algum conhecimento voltado para o ramo das ciências sociais aplicadas (jurídico, contábil, ADM). Diante disso, acredito que a gestão de contratos deve ser concentrada em algumas pessoas (Administradores, Contadores, Advogados ou assistente adm. que tenha por formação alguns desses cargos), enquanto a fiscalização seja atribuída aos servidores mais próximos da atividade de terceirização, seja proximidade espacial ou de conhecimento técnico.</p>
<p>Treinamento sobre o papel do fiscal setorial, qual a sua função e como deverá proceder para resolução de alguma demanda, até mesmo para saber se é de responsabilidade ou não da fiscalização setorial. Em todos os momentos que precisei me reportar ao setor de contratos (fiscal administrativo ou gestor do contrato), sempre me receberam bem e passaram informações. Entretanto, continuo sem saber qual a real função da fiscalização setorial, tendo em vista que não temos informações sobre nada que acontece em relação ao contrato. Por exemplo: houve uma mudança na Unidade São Pedro (USP) dos vigilantes noturnos, não recebi nenhuma informação, apenas os vigilantes que me disseram por alto que haveria essa mudança. Se ocorrem situações que estão ligadas diretamente com o contrato e não há necessidade de serem repassadas ao fiscal setorial, fica em aberto qual seria de fato o papel da fiscalização setorial, pelo menos na minha opinião. Existem diversas outras situações que infelizmente desconhecemos os procedimentos que deveriam ser realizados, esta é uma situação dentre as várias que ocorrem neste caso específico da vigilância na USP. Trata-se da minha visão pessoal.</p>
<p>Capacitação periódica, reuniões periódicas, seminários e workshops de boas práticas, compartilhamento e parceiras Sede x Campus Avançado, dentre outras relevantes para o aprimoramento do trabalho.</p>
<p>Eu não fiquei sabendo que houve treinamento e talvez se recebi tal informação por e-mail não ficou claro do que se tratava, ou ainda, talvez eu não soubesse que seria fiscal. Talvez seria interessante, quando o contrato for renovado, que seja feito um novo treinamento com os fiscais e os prováveis substitutos, eu no caso sou substituta. Obrigada pela pesquisa, achei interessante o tema. Boa sorte no mestrado!!!</p>
<p>Se os fiscais não puderem ser da área administrativa, fazer a capacitação do fiscal assim que entrar.</p>
<p>Consultar se a pessoa está disponível para exercer função de fiscal de contrato. Caso esteja, realizar capacitação da pessoa e instruir o que é necessário fazer.</p>
<p>Melhor redistribuição de contratos e orientações a respeito de dificuldades específicas inerentes a cada uma.</p>
<p>Facilitar o processo de comunicação entre a equipe. Aumentar número de pessoas no setor de contratos (todos sobrecarregados).</p>
<p>No processo de escolha deveria haver critérios objetivos e não subjetivos. Que seja estabelecido um padrão para escolha de fiscais e gestores, e não de acordo com a vontade</p>

dos dirigentes. Quanto à capacitação, deveria haver incentivos por parte da gestão, como cursos presenciais em empresas renomadas, criação de pós-graduação em gestão de contratos etc.
Determina gestão e fiscalização que tenha afinidade com a função e/ou área de formação dos servidores, pois nem sempre esse fator é levado em conta, no meu ponto de vista. Após a nomeação deveria ser feita uma capacitação pelo setor de contratos.
Nos contratos de aluguéis, acho que o gestor deveria ser alguém que exerça suas atividades laborativas no espaço locado.
Apoio administrativo e jurídico aos gestores.
Garantir treinamento para os gestores antes de emitir portarias.
A atividade de gestão deveria ser restrita a um único setor, propiciando a especialização necessária para uma atuação eficiente e segura
Formação interna
Sinto falta das capacitações pessoais (treinamentos em grupo), onde ocorrem interações e melhoria das relações, além dos conhecimentos.
O ideal seria que todos aqueles que fossem indicados para a função de gestor de contrato fossem encaminhados para treinamento e capacitação.
Buscar, através do gerenciamento de recursos humanos, servidores com formação em áreas com maior relação com atividades a serem executadas. Capacitação adequada para os servidores selecionados para assumir tais cargos.
Pessoas com capacidade de resiliência, cordialidade e que compreendam a relevância da preservação dos contratos, principalmente os de locação, visto que não possuímos <i>campus</i> próprio para atividades finalísticas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As principais sugestões versam sobre a realização de capacitações e treinamentos, sobre a participação do gestor/fiscal no planejamento da contratação, sobre o alinhamento do objeto contratual com a formação do gestor/fiscal, sobre a possibilidade de expansão da designação da gestão contratual a um âmbito maior no *Campus* GV, visto que a maioria dos servidores designados atua ou na Gerência Administrativa ou na Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, setores subordinados à Direção Geral, e sobre a criação de um setor de gestão de contratos com servidores exclusivos para atuarem nessa função.

Algumas das sugestões dizem respeito a assuntos apontados e discutidos por meio das entrevistas realizadas junto às chefias setoriais e por meio das informações levantadas juntas aos gestores e fiscais contratuais que responderam ao questionário direcionado a eles, mas que, quando confrontados, mostram realidades distintas.

Exemplo disso pode ser verificado na forma como as chefias entrevistadas abordam o tema capacitação. Tem-se a percepção de que estes enxergam uma realidade em que todos os gestores e fiscais, ou pelo menos a grande maioria deles,

são capacitados ou treinados quando designados, e de forma adequada, mas a realidade demonstrada pelos gestores e fiscais é outra. Grande parte apontou não ter recebido capacitação ou treinamento, além do fato de os que receberam terem dito que esses treinamentos não proporcionaram conhecimento suficiente para a função.

Deduz-se, pelas sugestões dadas, que essa questão pode ocorrer, principalmente, no caso dos fiscais setoriais, pois exercem suas funções em localidades adversas do Setor de Contratos e de onde grande parte dos gestores contratuais é proveniente, a Sede Administrativa da UFJF *Campus* GV, o que pode dificultar ainda mais a promoção de capacitação ou treinamento a eles.

Diante dos resultados obtidos e das informações levantadas, percebe-se uma dissonância, em alguns aspectos, entre a forma como a instituição enxerga o impacto de suas ações na realidade de seus gestores e fiscais contratuais e como, de fato, tais ações impactam na gestão e fiscalização contratual, além da forma pela qual os próprios gestores e fiscais enxergam essas ações. Em variados momentos, observou-se que algumas das proposições da instituição não chegam ao conhecimento de uma parte relevante dos atores a quem elas se destinam, ao mesmo tempo em que muitos dos problemas que fazem parte da realidade desses atores não chegam ao conhecimento da instituição.

Do confronto entre as informações coletadas pelas chefias entrevistadas e os gestores e fiscais questionados, observam-se pontos de fragilidade que a instituição deve combater, de forma a aprimorar a maneira pela qual a gestão e a fiscalização contratual são desenvolvidas em seu âmbito.

3.3.3 Aspectos relacionados a setores de apoio às ações de gestão e fiscalização em outras Instituições Federais de Ensino Superior

Visando comparar as ações realizadas de apoio e suporte à gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus* GV em relação a setores de outras Ifes com finalidades análogas, encaminhou-se um questionário on-line, composto por 12 questões, a cerca de 40 Ifes de todo o país, tanto *campi* sedes quanto *campi* avançados.

Desse montante, obteve-se informações de 12 instituições. Todavia, apenas oito delas se identificaram, conforme quadro 11. Portanto, apenas as informações pertinentes às instituições identificadas serão mostradas neste estudo.

Quadro 11 - Ifes que responderam à pesquisa

Ifes	Setor
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) - <i>Campus</i> Muriaé	Coordenação de Compras e Contratos
Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) - <i>Campus</i> Governador Valadares	Direção de Administração e Planejamento
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	Pró-Reitoria de Administração - Divisão de Contratos
Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)	Não informado
IFTM - <i>Campus</i> Uberlândia	Coordenação de Licitações, Contratos e Compras (CLCC)
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	Divisão de Contratos
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Pró-Reitoria de Administração/Coordenadoria de Licitações e Contratos/Unidade de Contratos
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Coordenação de Gestão de Contratos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação às questões propostas, primeiramente indagou-se os responsáveis pelos setores pesquisados sobre os principais critérios considerados para designação dos gestores e fiscais contratuais na instituição em que atuam. O quadro 12 mostra como se deram os apontamentos. Mais de um quesito pode ser apontado nesta questão.

Quadro 12 - Principais critérios para designação de gestores e fiscais contratuais em outras Ifes

Crítérios	Quantidade de apontamentos
Competências (ou currículo) do servidor	7
Setor em que o servidor atua	6
Formação acadêmica	1
Outros: “quando esses critérios não são possíveis, é escolhido alguém do setor a que o contrato está mais vinculado”	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os critérios indicados se aproximam daqueles citados pelo Coordenador Administrativo e pelo Gerente Administrativo em suas entrevistas, os quais

informaram, basicamente, que buscam relacionar o perfil profissional dos servidores, bem como compatibilizar a função exercida, com a natureza do objeto contratual, principalmente no caso dos gestores contratuais. No caso dos fiscais setoriais, principalmente, o setor, bem como a localidade onde ele atua, é levado em consideração, visto que se busca designar aqueles que atuam próximo ou na própria localidade de execução do serviço.

Na questão seguinte, perguntou-se se há processos institucionalizados para capacitação/treinamento dos gestores e fiscais ao serem designados para essas funções nas instituições pesquisadas. Obtiveram-se cinco respostas afirmativas e três negativas, conforme tabela 25.

Tabela 25 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se há processos institucionalizados para capacitação/treinamento dos gestores e fiscais contratuais ao serem designados para estas funções na lfes em que atua

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	5	63%
Não	3	37%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nesse quesito, a UFJF *Campus* GV atua de forma análoga à maioria das instituições pesquisadas, pois, conforme informação das chefias entrevistadas, possui uma política de capacitação/treinamentos dos servidores designados a atuarem na gestão e fiscalização contratual.

Complementando esse tema, questionou-se se há processos institucionalizados para capacitação periódica dos gestores e fiscais. Essa questão apresentou resultados equilibrados: quatro instituições indicaram que há processos institucionalizados, enquanto quatro responderam que não, conforme se vê na tabela 26.

Tabela 26 - Quantidade de apontamentos relativos ao questionamento: se há processos institucionalizados para capacitação/treinamento periódica dos gestores e fiscais contratuais na lfes em que atua

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Sim	4	50%
Não	4	50%

Resposta à questão	Quantidade de respostas	Percentual (%)
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nesse quesito, o *Campus GV* se junta ao grupo das instituições que não dispõem de uma política institucionalizada de capacitação periódica de seus gestores e fiscais contratuais, conforme as informações repassadas pelas chefias entrevistadas. Tal resultado mostra que, potencialmente, é mais comum do que se pensa a ausência de políticas voltadas à capacitação continuada de gestores e fiscais contratuais em universidades pelo país e, possivelmente, essas instituições enfrentam dificuldades análogas ao *Campus GV* nesse sentido, como não dispor de servidores capacitados para proporcionar um treinamento mais robusto aos seus gestores e fiscais contratuais, por exemplo.

Foi questionado, ainda, às instituições em que há políticas de capacitação e treinamento, sobre como se dá esse processo. As formas apontadas pelos pesquisados se encontram dispostas no quadro 13.

Quadro 13 - Formas de disponibilização de capacitação/treinamento aos gestores e fiscais em outras Ifes

Forma de disponibilização de capacitação/treinamento	Quantidade de apontamentos
Treinamento ministrado por setor ou servidor competente da própria instituição	4
Cursos e treinamentos on-line ou presencial ministrados por escolas do governo	4
Cursos e treinamentos on-line ou presencial ministrados por empresas privadas	1
Outros: "há capacitação esporádica"	1
Outros: "há ofertas de cursos de forma esporádica pela instituição e indicação de cursos ministrados por escolas do governo (Enap)"	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As informações obtidas mostram que há formas das quais o *Campus GV* não se apropria para fornecer capacitação ou treinamento aos seus gestores e fiscais, limitando-se à capacitação introdutória fornecida pelo seu Setor de Contratos.

Sobre a disponibilização de ferramentas ou instrumentos de apoio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais, apenas uma instituição indicou que não as disponibiliza.

Nesse caso, a UFJF *Campus GV* atua analogamente à grande maioria das instituições pesquisadas, disponibilizando ferramentas e instrumentos tal qual o apontado pelas chefias entrevistadas neste estudo.

Sobre os principais instrumentos disponibilizados, foram informados os seguintes: manuais, sistemas e softwares específicos, Procedimentos Operacionais Padrão, fluxogramas, infográficos e orientações via e-mail.

Seguindo com o questionário, indagou-se sobre as principais ações do setor/coordenação no auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais da instituição. Os principais quesitos apontados se encontram dispostos no quadro 14.

Quadro 14 - Principais ações do setor no auxílio ao trabalho dos gestores e fiscais contratuais da Ifes em que atua

Ações executadas	Quantidade de apontamentos
Resolução de dúvidas e questionamentos relativos ao tema	7
Elaboração de manuais, tutoriais, fluxos, entre outros	4
Capacitação e treinamento de gestores e fiscais contratuais	3
Gestão de site com informações pertinentes ao tema	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Da entrevista realizada junto à chefia do Setor de Contratos do *Campus GV*, extrai-se que as ações citadas também integram o rol de atuação desse setor, não se distanciando das ações executadas por outras instituições.

Em relação ao mapeamento de processos, questionou-se aos pesquisados se há processos mapeados em relação à gestão e fiscalização contratual que visem à padronização das ações dos gestores e fiscais contratuais e, em caso afirmativo, foi pedido que os citassem. O quadro 15 elenca as respostas a essa questão.

Quadro 15 - Respostas relativas ao mapeamento de processos de gestão e fiscalização contratual em outras Ifes

Atualmente, tem-se procurado padronizar a guarda da documentação de fiscalização contratual em processos específicos e a fiscalização de contratos de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra tem formulários próprios para preenchimentos pelos fiscais técnicos, administrativo e gestor dos contratos.
Sim, os processos de prorrogação, repactuação, reajustes, etc. são todos padronizados. O mapeamento encontra-se no SEI para acesso a qualquer tempo.
Não há processos mapeados, mas uma rotina: quando os gestores e fiscais são designados para fiscalizar um contrato, enviamos um Ofício com orientações gerais sobre o exercício de fiscalização. Neste Ofício disponibilizamos links dos principais documentos da

licitação/dispensa/inexigibilidade (Termo de Referência, Edital, Proposta da empresa, Portaria de fiscais, Contrato, etc.). Disponibilizamos, ainda, o endereço eletrônico da página da Divisão de Contratos no site da [lfes], onde constam orientações e material de apoio aos gestores e fiscais de contratos, como o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos da [lfes], cartilhas para fiscalização de contratos de prestação de serviços com e sem dedicação exclusiva de mão de obra, infográficos sobre como realizar o ateste de Notas Fiscais, quais os documentos necessários para prorrogar um contrato, quem são e quais as funções dos tipos de fiscais existentes etc. No Manual e nas cartilhas consta a teoria básica sobre contratos e sua fiscalização, atividades práticas a serem realizadas pelos gestores e fiscais, no início, durante e no fim do contrato etc. São atividades gerais e não esgotam as atividades de fiscalização para cada contrato, considerando a peculiaridade de cada um. Por fim, nos colocamos à disposição para esclarecimento de dúvidas. Tais documentos estão disponíveis em: [site da lfes]
NÃO.
Estamos trabalhando nesse aspecto.
Foram mapeados os processos de fiscalização administrativa, técnica, serviços terceirizados e obras de engenharia.
Não há.
Sim. Gestão e Fiscalização de Contratos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme se verifica do quadro 15, não há processos mapeados em quatro das instituições pesquisadas, apesar de que, em uma delas, há uma rotina detalhada de orientação e direcionamento à atuação dos gestores e fiscais contratuais.

Em relação às instituições em que há processos mapeados, destaca-se aquela em que há processos mapeados quanto à fiscalização administrativa e de obras de engenharia, pois tais processos foram citados pelo Coordenador Administrativo em sua entrevista, quando questionado sobre processos que a instituição almeja mapear.

Quanto ao questionamento seguinte, perguntou-se se os gestores e fiscais procuram pelo auxílio do setor da instituição pesquisada diante de dificuldades, dúvidas ou problemas enfrentados na gestão contratual. Um total de sete atores responsáveis indicaram que o setor é procurado frequentemente, enquanto apenas um aponta que o setor é procurado raramente.

Complementando esse questionamento, pediu-se para elencar as principais questões pelas quais os gestores e fiscais contratuais procuram pelo setor/coordenação na instituição pesquisada. Os principais quesitos apontados estão dispostos no quadro 16.

Quadro 16 - Principais razões pelas quais os gestores e fiscais contratuais procuram pelo setor da Ifes pesquisada

Razões	Quantidade de apontamentos
Cláusulas ou pontos específicos do contrato sob sua responsabilidade	6
Fluxos relativos à gestão e fiscalização contratual	6
Legislação aplicável ao contrato ou às atividades de gestão e fiscalização contratual	5
Capacitação e treinamento	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No geral, a maioria dos apontamentos se trata de dúvidas pertinentes a pontos dos contratos ou fluxos relacionados a processos dessas atividades, se assemelhando a questões apontadas pelas chefias dos setores do *Campus GV* que foram entrevistadas. Relembrando, tais chefias citaram, além de outras razões mais específicas pelas quais seus setores são procurados, questões pertinentes a contratos mal elaborados, que contêm cláusulas conflitantes, dúvidas quanto à necessidade de se proceder com reajustes contratuais, aplicação de sanções, documentação para se efetuar determinados processos, entre outros.

Para finalizar o questionário, os responsáveis pelos setores das instituições pesquisadas foram questionados quanto a melhorias de que almejam se apropriar no que diz respeito às ações de suporte às atividades de gestão e fiscalização contratual. As respostas a essa questão se encontram dispostas no quadro 17.

Quadro 17 - Respostas pertinentes às melhorias almejadas pelos setores das Ifes pesquisadas

Vislumbra-se a necessidade de maior capacitação dos agentes envolvidos em fiscalização de contratos; necessidade de maior padronização das atividades; necessidade de maior utilização do sistema Contratos.gov.br como ferramenta principal das atividades de gestão e fiscalização contratual.
Como somos uma instituição grande, com vários <i>campi</i> , acredito que o que mais precisa melhorar é a questão da comunicação e que todos sigam a padronização estabelecida, pois é possível encontrar processos totalmente desvirtuados, sem padronização, quando fazemos buscas para consulta.
Sempre há melhorias a serem realizadas, como por exemplo, orientações/cartilha/manual para contratos de solução de TIC, que atualmente não temos. Há também a necessidade de incorporar o previsto no Decreto 11.246/2022 quanto às funções dos gestores e fiscais de contratos, nas orientações desta Divisão, apesar de que boa parte já faz parte de suas rotinas.
CONTRATAÇÃO DE TREINAMENTO EXTERNO
Estamos buscando junto à nossa Reitoria a elaboração de um POP (Procedimento Operacional Padrão), a fim de uniformizar e facilitar as ações, tanto para os Fiscais e

Gestores de Contrato, quanto para o próprio setor.
Atualização dos fluxos operacionais e manual de fiscalização.
Realizar capacitações e treinamentos para a Nova Lei de Licitações e Contratos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante das informações obtidas de outras instituições por meio desses questionamentos, não se visualiza uma discrepância acentuada quanto à maioria das ações relacionadas à gestão e fiscalização contratual nessas instituições e na UFJF *Campus* GV, considerando as informações obtidas por meio das chefias que entrevistadas.

Ao mesmo tempo em que algumas instituições apresentaram ações adicionais em relação às desenvolvidas pela UFJF *Campus* GV, considerando as informações repassadas por seu Coordenador Administrativo e Gerente Administrativo, como o fato de algumas deterem políticas de capacitação periódica de seus gestores e fiscais e alguns processos mapeados os quais não se vê na instituição objeto de estudo, verifica-se também o contrário, instituições onde não se realizam ações que são desenvolvidas na UFJF *Campus* GV.

De toda forma, os dados obtidos de outras instituições mostram diferentes realidades de atuação, com contextos distintos, desde *campi* sedes até *campi* avançados, dos quais, possivelmente, podem-se extrair experiências, mesmo que pontuais, que possam vir a servir de parâmetro para a UFJF *Campus* GV na condução de suas ações pertinentes às atividades de gestão e fiscalização contratual.

4 PROPOSTA DE MELHORIA EM AÇÕES PERTINENTES À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NA UFJF *CAMPUS* GV

A gestão e a fiscalização contratual representam um rol de importantes ações desenvolvidas na UFJF *Campus* GV, que objetiva o acompanhamento e controle da execução contratual, visando que os serviços contratados sejam prestados atendendo às normas e aspectos legais exigidos. Essas funções são desenvolvidas pelos próprios servidores da instituição, os quais têm de lidar com variadas situações e dificuldades no desenvolvimento de suas atividades.

A fim de buscar alternativas voltadas ao aprimoramento das ações pertinentes à gestão e fiscalização contratual no *Campus* GV, buscou-se evidenciar e identificar os principais desafios que permeiam a atuação dos gestores e fiscais contratuais da instituição para, assim, propor ações para combatê-los.

Os dados coletados em um primeiro momento da pesquisa indicaram a ocorrência de situações observadas como potencialmente problemáticas, pois apontaram dificuldades da instituição em gerir aspectos relacionados à designação e desenvolvimento de seus gestores e fiscais contratuais.

Diante disso, objetivou-se, no capítulo 3, ir mais a fundo na identificação e análise dos problemas e dificuldades que permeiam os processos de gestão e fiscalização contratual. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando-se da realização de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionários como instrumentos. As entrevistas foram realizadas junto a chefias de setores da UFJF *Campus* GV que atuam como suporte e apoio às ações de gestão e fiscalização contratual, enquanto os questionários foram aplicados diretamente aos gestores e fiscais contratuais da instituição. Foram aplicados, ainda, questionários a outras Ifes, com o intuito de realizar comparações e, possivelmente, identificar ações das quais o *Campus* GV também possa se apropriar.

Com base na pesquisa realizada, foi possível observar algumas fragilidades nos processos pertinentes à condução da gestão e fiscalização no *Campus* GV que acarretam dificuldades aos gestores e fiscais contratuais na execução adequada de suas funções e aos próprios setores de apoio a esses servidores.

Visão distorcida da administração do *campus* quanto a alguns aspectos relacionados à realidade em que se dá a atuação gestores e fiscais contratuais;

distribuição desproporcional das funções de gestão e fiscalização a alguns servidores; processos de capacitação e treinamento deficientes; desconhecimento, por parte dos servidores, quanto às ações desenvolvidas pela administração da instituição no que concerne à gestão e fiscalização contratual; ausência dos gestores e fiscais na construção de ações voltadas à gestão e fiscalização contratual na instituição; e, por último, a necessidade de revisão e aprimoramento de algumas das ferramentas de auxílio aos gestores e fiscais contratuais constituem alguns dos desafios a serem superados ou, pelo menos, minimizados para que o *Campus GV* possa avançar no processo de aprimoramento de suas ações voltadas à gestão e fiscalização contratual.

Diante desses desafios, refletiu-se sobre possíveis estratégias que visam à sua superação ou minimização, considerando conjunturas que permeiam o ambiente da UFJF *Campus GV*. Verifica-se que é viável levar em consideração conjunturas relacionadas aos limites orçamentários e de infraestrutura do *campus*, bem como do seu limite de atuação, tendo em vista o nível de autonomia que a instituição detém para deliberar sobre determinadas questões, a fim de que se possa pensar em propostas exequíveis, o que, também, conduz a pesquisa a se centrar nos desafios elencados.

Desse modo, por meio do quadro 18, apresentam-se as propostas de intervenção pertinentes a este Plano de Ação Educacional.

Quadro 18 - Dados da pesquisa e ações propositivas

Nº	Dados de pesquisa	Evidências da pesquisa	Ação propositiva
1	Visão distorcida da administração da UFJF <i>Campus GV</i> quanto a alguns aspectos relacionados à realidade em que se dá a atuação de gestores e fiscais contratuais.	<ul style="list-style-type: none"> - Divergências de informações quando se confrontam as entrevistas das chefias da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos e os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos gestores e fiscais da UFJF <i>Campus GV</i>. Observaram-se casos de servidores que atuam em até seis contratos, casos em que o gestor/fiscal não atuou na equipe de planejamento da contratação, casos em que o gestor/fiscal não recebeu capacitação/treinamento ao ser designado, entre outras divergências. 	Divulgação detalhada dos resultados e das propostas da pesquisa à Administração Geral da UFJF <i>Campus GV</i> , bem como às chefias da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos.
2	Distribuição desproporcional das funções de gestão e fiscalização a alguns servidores.	<ul style="list-style-type: none"> - A pesquisa documental inicial e os resultados do questionário aplicados aos gestores e fiscais contratuais apontaram casos de servidores que acumulam quatro, cinco e até seis dessas funções. - Cerca de 64% dos pesquisados apontaram que ocorre sobrecarga de trabalho em algum momento. - Relatos de servidores, no questionário, de que a designação recai, em sua maioria, a servidores da Gerência Administrativa e da Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação. - Apenas cerca de 45% dos servidores lotados em setores subordinados à Direção Geral atuam como gestores e fiscais contratuais. - A designação à gestão de contratos que dizem respeito ao fornecimento de infraestrutura básica do <i>campus</i> (locação de imóveis, fornecimento de energia elétrica, água, internet, serviços de transporte, alimentação, segurança, entre outros), que se trata da maioria dos contratos firmados, recai sobre os servidores lotados na Direção Geral, conforme artigo 2º da Resolução nº 02/2017, do Conselho Gestor da UFJF <i>Campus</i> 	Ampliação da captação de servidores da Direção Geral da UFJF <i>Campus GV</i> para atuação na gestão e fiscalização contratual.

Nº	Dados de pesquisa	Evidências da pesquisa	Ação propositiva
3	Processos de capacitação e treinamento deficientes.	<p style="text-align: center;">GV.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerca de 75% dos gestores e fiscais pesquisados apontaram que não receberam capacitação ao serem designados. - Cerca de 91% dos gestores e fiscais apontaram que não receberam capacitação periódica. - Cerca de 42% dos gestores e fiscais que receberam capacitação apontaram que elas não proporcionaram conhecimento suficiente para atuarem nessas funções. - Cerca de 31% dos pesquisados não buscou capacitação ou treinamento por outros meios. 	Elaboração de plano de revisão dos processos de capacitação e treinamento, considerando os instrumentos que a instituição tem à sua disposição, de forma que sejam contempladas as capacitações introdutória e continuada e que, também, estimule o servidor a buscar por desenvolvimento além do que a instituição lhe proporciona.
4	Desconhecimento, por parte dos servidores, quanto a ações desenvolvidas pela administração da instituição no que concerne à gestão e fiscalização contratual.	<ul style="list-style-type: none"> - Cerca de 67% dos servidores pesquisados apontaram que a instituição não disponibiliza ferramentas para auxiliá-los na gestão/fiscalização contratual. Todavia, há ferramentas que são disponibilizadas, conforme relato das chefias entrevistadas: Manual de Gestão e Fiscalização Contratual, <i>Checklists</i>, Sistema de Controle de Pagamentos, o site do Setor de Contratos e esse próprio setor, entre outras ferramentas citadas. - Quase 20% dos pesquisados apontaram não ter procurado o Setor de Contratos quando se depararam com problemas, dificuldades ou dúvidas. Desses, houve relatos que motivam a não procura pelo setor por desconhecerem suas atribuições. - Cerca de 17% dos pesquisados apontaram não ter utilizado o Manual de Gestão e Fiscalização Contratual quando se depararam com problemas, dificuldades ou dúvidas. - Cerca de 36% dos pesquisados apontaram desconhecer o manual. 	Promoção de maior visibilidade das ações desenvolvidas pela instituição, principalmente pelo Setor de Contratos, voltadas à gestão e fiscalização contratual.
5	Ausência dos gestores	- No questionário, houve o relato de um servidor que afirma ter	Promoção de oportunidades de interação

Nº	Dados de pesquisa	Evidências da pesquisa	Ação propositiva
	e fiscais na construção de ações voltadas à gestão e fiscalização contratual na instituição.	<p>desenvolvido suas próprias ferramentas de auxílio, o que pode ser o caso de outros e, também, pode vir a ser objeto de estudo para um possível compartilhamento aos demais servidores.</p> <p>- Obtiveram-se do questionário sugestões voltadas à realização de reuniões e encontros voltados à capacitação e compartilhamento de ideias.</p> <p>- Relatos das sugestões indicaram que muitos servidores desconhecem muitas das metodologias adotadas e processos nos quais os setores de apoio à gestão e fiscalização contratual da instituição baseiam as suas ações. Desconhecimento de metodologias como a existência de critérios para designação dos gestores e fiscais e a disponibilização de capacitação ao servidor ao ser designado para as funções, entre outros.</p>	entre a instituição e seus gestores e fiscais contratuais, viabilizando espaço para que eles possam contribuir com suas opiniões, sugestões e o compartilhamento de suas experiências.
6	Necessidade de revisão e aprimoramento de algumas das ferramentas de auxílio aos gestores e fiscais contratuais.	<p>- Muitos servidores procuraram pelo Setor de Contratos, de acordo com sua chefia, de forma frequente, por dúvidas relacionadas à documentação para se efetuar determinado processo, principalmente documentos relacionados à etapa de licitação da contratação, os quais não são disponibilizados no site do setor.</p> <p>- Há necessidade de realização de mapeamento de alguns fluxos, como o de fiscalização administrativa e de fiscalização de obras, além da atualização de fluxos que serão influenciados pela nova Lei de Licitações, conforme relato do Coordenador Administrativo.</p> <p>- Sugestões voltadas à necessidade de atualização e ampliação do Manual de Gestão e Fiscalização Contratual foram informadas no questionário pelos gestores e fiscais pesquisados.</p>	Atualização, revisão e complementação do conteúdo do Site do Setor de Contratos e do Manual de Gestão e Fiscalização Contratual da UFJF <i>Campus GV</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Detalhes sobre as propostas de intervenção, bem como vias para praticá-las, serão discutidos nas seções seguintes.

4. 1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

A proposição das ações elencadas na seção anterior foi baseada na aplicação da ferramenta 5W2H, que é um plano de ação de aplicação simples, porém muito eficaz, uma vez que, ao organizar e estruturar as ideias para colocá-las em prática, possibilita-se uma melhoria na compreensão de como a proposta será efetivamente aplicada (Bassan, 2020).

Essa ferramenta teve origem na indústria automobilística do Japão. Contudo, atualmente ela é utilizada em diversas organizações de diferentes ramos (Bassan, 2020).

Tal método pode ser entendido como um *checklist* em que sete questões, originárias da língua inglesa devem ser respondidas, visando à organização e ao planejamento de ações, conforme demonstrado no quadro 19.

Quadro 19 - Questões relativas à ferramenta 5W2H

5W		
What?	O quê?	O que será feito? Ação que deve ser executada ou problema a ser solucionado.
Why?	Por quê?	Por que será feito? Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado.
Where?	Onde?	Onde será feito? Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado.
When?	Quando?	Quando será feito? Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos.
Who?	Quem?	Por quem será feito? Definição de quem será (serão) o (s) responsável (eis) pela execução do que foi planejado.
2H		
How?	Como?	Como será feito? Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos.
How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar? Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito.

Fonte: Adaptado de 5W2H... (2023).

A utilização do 5W2H permite a estruturação, organização e a exposição clara e objetiva de definições que permeiam as ações propositivas e que visam à demonstração da exequibilidade do plano de ação proposto: definições a respeito das ações que serão executadas, sobre os agentes ou setores da instituição que

estarão envolvidos nesses processos, onde se darão as ações, o cronograma de desenvolvimento, as razões pelas quais as ações serão desenvolvidas, como serão executadas para que atinjam os seus objetivos e, por último, os custos envolvidos nos processos de execução dessas ações.

O quadro 20, abaixo, demonstra a fundamentação das ações propositivas deste PAE por meio da utilização da ferramenta 5W2H.

Quadro 20 - Ações Propositivas estruturadas no 5W2H

Ação Propositiva 1	
What (O quê?)	Divulgação detalhada dos resultados e das propostas da pesquisa à Administração Geral da UFJF <i>Campus</i> GV, bem como às chefias da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos.
Why (Por quê?)	Para que a Direção Geral, a Coordenação Administrativa e o Setor de Contratos da UFJF <i>Campus</i> GV tenham conhecimento das realidades e fragilidades verificadas nos processos de gestão e fiscalização contratual na instituição - e que não foram identificadas por esses entes - e das estratégias traçadas visando ao aprimoramento desses processos.
Where (Onde?)	Sede Administrativa da UFJF <i>Campus</i> GV ou plataformas de reuniões <i>on-line</i> .
When (Quando?)	A partir de agosto de 2023.
Who (Quem?)	Pesquisador Lucas Ariel Dias da Silva.
How (Como?)	Reunião presencial ou remota para apresentação dos resultados obtidos pelas pesquisas realizadas e das ações propostas.
How much (Quanto Custa?)	Não há necessidade de custeio para o desenvolvimento desta ação.
Ação Propositiva 2	
What (O quê?)	Ampliação da captação de servidores da Direção Geral da UFJF <i>Campus</i> GV para atuação na gestão e fiscalização contratual.
Why (Por quê?)	Para minimização de ocorrências relativas a servidores que atuam como gestores e/ou fiscais em uma quantidade desrazoável de contratos.
Where (Onde?)	Sede Administrativa da UFJF <i>Campus</i> GV e/ou plataformas de reuniões <i>on-line</i> .
When (Quando?)	A partir de setembro de 2023, mantendo-se continuamente diante de novas necessidades.
Who (Quem?)	Direção Geral, Coordenação Administrativa e demais coordenações e setores subordinados à Direção Geral da UFJF <i>Campus</i> GV.
How (Como?)	Realização de reuniões de sensibilização, presenciais ou remotas, junto a coordenações e setores subordinados à Direção Geral, onde sejam expostos dados atualizados sobre a forma de distribuição dos contratos da UFJF <i>Campus</i> GV aos gestores e fiscais designados, bem como dos resultados da pesquisa que apontam a ocorrência de distribuição desproporcional das funções de gestão e fiscalização contratual a um grupo de servidores e necessidade de ampliação dessa captação.
How much (Quanto Custa?)	Não há necessidade de custeio para o desenvolvimento desta ação.

Ação Propositiva 3	
What (O quê?)	Revisão dos processos de capacitação e treinamento, considerando os instrumentos que a instituição tem à sua disposição, de forma que sejam contempladas as capacitações introdutória e continuada, e que, também, estimulem o servidor a buscar por desenvolvimento além do que instituição lhe proporciona.
Why (Por quê?)	Para propiciar que os gestores e fiscais contratuais se capacitem de forma mais completa, em períodos mais constantes e frequentes e que eles sejam instigados sempre a buscar meios de complementarem seus conhecimentos acerca do tema.
Where (Onde?)	Setor de Contratos da UFJF <i>Campus</i> GV e/ou plataformas de reuniões <i>on-line</i> .
When (Quando?)	A partir setembro de 2023, mantendo-se de forma continuada e, também, com frequências mensais, semestrais ou anuais, a depender da estratégia, ou diante da ocorrência de novas necessidades.
Who (Quem?)	Setor de Contratos, Coordenação Administrativa e Direção Geral da UFJF <i>Campus</i> GV.
How (Como?)	Realização de levantamento dos servidores que não realizaram a capacitação institucionalizada e que desejam passar por ela, por meio da realização pesquisas via formulários <i>on-line</i> ; disponibilização da capacitação introdutória aos servidores que não realizaram a capacitação institucionalizada, por meio de reunião presencial ou remota; criação de procedimento para que o Setor de Contratos seja informado quando da designação de gestores ou fiscais contratuais; realização de levantamento e avaliação contínua de necessidades de capacitação e treinamento dos gestores e fiscais junto aos gestores e fiscais contratuais, por meio de formulários <i>on-line</i> ; indicação e divulgação constante de cursos de capacitação e treinamento gratuitos sobre o tema, ofertados por entes governamentais ou privados; e realização de encontros e reuniões, de forma virtual ou presencial, voltados a toda a comunidade de gestores e fiscais da instituição, visando ao estímulo e sensibilização desses agentes quanto à importância de que busquem por capacitação e treinamento constantemente, tanto por meio da própria instituição, quanto por outros meios.
How much (Quanto Custa?)	Não há necessidade de custeio para o desenvolvimento desta ação.
Ação Propositiva 4	
What (O quê?)	Promoção de maior visibilidade das ações desenvolvidas pela instituição, principalmente pelo Setor de Contratos, voltadas à gestão e fiscalização contratual.
Why (Por quê?)	Para que todos os agentes que atuam na gestão e fiscalização contratual, ou pelo menos sua grande maioria, tenham conhecimento das ferramentas e setores de apoio e suporte à sua disposição e tenham acesso a estes.
Where (Onde?)	Setor de Contratos e Coordenação Administrativa da UFJF <i>Campus</i> GV; setores da UFJF em que há gestores e fiscais designados; e plataformas de reuniões <i>on-line</i> .
When (Quando?)	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma contínua em períodos mensais, trimestrais ou anuais, a depender da ação a ser desenvolvida.
Who (Quem?)	Setor de Contratos, Coordenação Administrativa da UFJF e Setor de Comunicação Cultura e Eventos da UFJF <i>Campus</i> GV.
How (Como?)	Divulgação das ações, ferramentas desenvolvidas e atribuições do Setor de Contratos e Coordenação Administrativa, em seus próprios canais de

	comunicação (sites, e-mails, entre outros), além da divulgação de seus próprios canais de comunicação; divulgação de suas ações em canais de comunicação mais amplos da UFJF <i>Campus GV</i> ; realização de encontros e reuniões, de forma virtual ou presencial, em conjunto, voltados a toda a comunidade de gestores e fiscais da instituição; e realização de reuniões presenciais ou virtuais, ou de visitas aos setores em que há servidores que atuam na gestão e fiscalização contratual, de forma que essas ações possam ser apresentadas e divulgadas a um grupo mais focado de agentes.
How much (Quanto Custa?)	Não há necessidade de custeio para o desenvolvimento desta ação.
Ação Propositiva 5	
What (O quê?)	Promoção de oportunidades de interação entre a instituição e seus gestores e fiscais contratuais, viabilizando espaço para que possam contribuir com suas opiniões, sugestões e compartilhamento de suas experiências.
Why (Por quê?)	Para que se abra espaço para que os gestores e fiscais contratuais também possam participar e contribuir com processos de planejamento, construção e, na medida do possível, de decisão relacionados às ações direcionadas às suas funções.
Where (Onde?)	UFJF <i>Campus GV</i> .
When (Quando?)	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma contínua e frequente, em períodos semestrais ou anuais.
Who (Quem?)	Setor de Contratos e Coordenação Administrativa da UFJF <i>Campus GV</i> .
How (Como?)	Criação e divulgação de seção para coleta de opiniões e sugestões nos sites do Setor de Contratos e da Coordenação Administrativa; realização de encontros e reuniões, de forma virtual ou presencial, em conjunto com toda a comunidade de gestores e fiscais da instituição; e realização de reuniões presenciais ou virtuais junto a grupos mais focado de agentes.
How much (Quanto Custa?)	Não há necessidade de custeio para o desenvolvimento desta ação.
Ação Propositiva 6	
What (O quê?)	Atualização, revisão e complementação do conteúdo do Site do Setor de Contratos e do Manual de Gestão e Fiscalização Contratual da UFJF <i>Campus GV</i> .
Why (Por quê?)	Faz-se necessário complementar o site do Setor de Contratos com algumas informações, conteúdos e documentos que possam ser úteis aos gestores e fiscais contratuais no desenvolvimento de suas ações e, também, ampliar o Manual de Gestão e Fiscalização Contratual com a inclusão de fluxos de atividades não dispostos nele.
Where (Onde?)	Setor de Contratos na UFJF <i>Campus GV</i> .
When (Quando?)	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma continuada diante da ocorrência de novas necessidades.
Who (Quem?)	Setor de Contratos, Coordenação Administrativa e Gestores e Fiscais Contratuais da UFJF <i>Campus GV</i> .
How (Como?)	Verificação das dúvidas e sugestões informadas pelos próprios gestores e fiscais contratuais nesta pesquisa, bem como os resultados observados nesta; realização de levantamento de dúvidas junto a gestores e fiscais, relacionadas a procedimentos e documentos necessários para a realização

	de atividades e processos pertinentes à gestão e fiscalização contratual, por meio da aplicação de formulários <i>on-line</i> ; análise dos achados principais e atualização e complementação das informações e de conteúdos do site do Setor de Contratos com base nestes; realização de levantamento de fluxos específicos não contemplados pelo manual, tanto por meio das informações obtidas por este estudo, quanto por meio dos próprios gestores e fiscais contratuais; e análise dos achados principais e elaboração dos fluxos com gestores e fiscais contratuais que executam fluxos específicos.
How much (Quanto Custa?)	Não há necessidade de custeio para o desenvolvimento desta ação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após a estruturação e fundamentação das ações propositivas, o detalhamento de cada uma das proposições é apresentado nas seções subsequentes.

4. 2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES

As proposições apresentadas previamente se constituem em um conjunto de ações a serem desenvolvidas na UFJF *Campus* GV como forma de se confrontar as dificuldades e fragilidades verificadas na condução de seus processos voltados à gestão e à fiscalização contratual.

A elaboração dessas proposições foi conduzida de forma a considerar contextos que permeiam a realidade do *Campus* GV, para que, assim, ações exequíveis pudessem ser pensadas.

O fato de se tratar de um ente governamental e, portanto, necessitar atuar dentro de preceitos burocráticos e de uma realidade em que se deve levar em conta os recursos financeiros limitados à sua disposição, ainda mais se tratando de uma instituição que não dispõe de infraestrutura própria, refere-se a um desses contextos. Dessa forma, buscou-se traçar estratégias em que não há o envolvimento de recursos financeiros, utilizando-se de recursos não financeiros que o *Campus* GV já tem à disposição: seus setores e servidores, bem como seus conhecimentos e competências.

Outro contexto a ser considerado se trata do nível de autonomia que a instituição teria para atuar e deliberar sobre determinadas questões, considerando que ela é composta por um Conselho Gestor - que se constitui no órgão

deliberativo máximo da UFJF *Campus* GV - e, também, é subordinada ao seu *Campus* Sede, além de toda a estrutura governamental que existe acima desse ente. Portanto, traçaram-se estratégias que envolvem apenas a atuação de atores da própria UFJF *Campus* GV, de forma que eles possam deliberar dentro dos seus limites de atuação.

Um ponto a ser ressaltado na condução dessas ações refere-se ao protagonismo a ser exercido pelo Setor de Contratos, uma vez que muitas dessas estratégias foram pensadas considerando as suas atribuições de apoio e suporte à gestão e fiscalização contratual. O setor é composto, atualmente, por uma equipe de cinco servidores, além da sua chefia, os quais, também, atuam em gestões ou fiscalizações contratuais. Portanto, entende-se que para a adoção adequada deste plano de ação, possivelmente, esse cenário necessite ser minimizado, de forma que esses servidores possam atuar mais ativamente em ações que visam ao apoio e suporte às atividades de gestão e fiscalização contratual e, assim, as promovam com maior qualidade.

Expostas essas questões, inicia-se o detalhamento das ações propositivas deste PAE.

4.2.1 Divulgação detalhada dos resultados e das propostas da pesquisa à Administração Geral da UFJF *Campus* GV, bem como às chefias da Coordenação Administrativa e do Setor de Contratos

Ao longo do processo de coleta dados e de análise de informações relativas aos atores que atuam nos processos de gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus* GV, deparou-se com situações que evidenciaram visões destoantes em relação a procedimentos instituídos pela organização e o que de fato ocorre e, também, em relação a como os representantes dos setores de apoio e suporte visualizam os efeitos de algumas das ações de seus setores sobre a comunidade de gestores e fiscais e os efeitos reais verificados.

Dessa forma, um primeiro passo fundamental para que os agentes, bem como a Administração Geral da UFJF *Campus* GV, tomem conhecimento desse cenário, se traduz na apresentação dos resultados verificados nesta pesquisa, até

mesmo como forma de lhes prestar contas pelas contribuições dadas a este estudo.

Com esta ação, esses atores terão o conhecimento de fatores que estão influenciando e fragilizando o desenvolvimento dos trabalhos dos gestores e fiscais contratuais da instituição, além de poderem verificar e analisar as estratégias que foram pensadas para a minimização e/ou eliminação dessas fragilidades.

Esta ação será conduzida pelo próprio pesquisador responsável por este estudo, o qual convidará previamente essas chefias para reunião, além de outras reuniões adicionais, caso os participantes julguem necessário. A reunião poderá ser realizada presencialmente, na Sede Administrativa da UFJF *Campus GV*, ou de forma remota, por meio da utilização de plataformas de reuniões *on-line*, à escolha das chefias. Por fim, esta ação poderá ser realizada tão logo este estudo seja finalizado e avaliado e não envolverá custo financeiro, apenas recursos móveis, imóveis e eletrônicos da própria instituição.

4.2.2 Ampliação da captação de servidores da Direção Geral da UFJF Campus GV para atuação na gestão e fiscalização contratual

A presente proposição se baseia na necessidade de se distribuir, de forma saudável, uma quantidade razoável de contratos para serem geridos e/ou fiscalizados aos servidores, tentando atender, o máximo possível, ao critério citado pelo Coordenador Administrativo em sua entrevista, em que afirma que tentam padronizar a designação de um contrato por servidor, salvo exceções relacionadas ao cargo ou setor de atuação deste.

Pretende-se evitar, também, a concentração de muitas designações a alguns servidores, visando combater uma das possíveis causas das ocorrências de sobrecarga de trabalho apontadas nos resultados das pesquisas realizadas junto aos gestores e fiscais contratuais.

Essas concentrações desrazoáveis acometem, principalmente, servidores subordinados à Direção Geral, mais precisamente de setores subordinados à Coordenação Administrativa, uma vez que os dados levantados preliminarmente nesta pesquisa mostraram que eles são a maioria atuante, tanto na gestão, quanto

na fiscalização contratual, conforme tabela 3 (Distribuição da designação pertinente à gestão contratual, por lotação) e tabela 4 (Distribuição da designação pertinente à fiscalização contratual, por lotação).

Uma das razões para que para isso ocorra decorre da necessidade de se atender ao critério estabelecido pela Resolução do Conselho Gestor – *Campus GV* nº 02/2017, de que as gestões contratuais pertinentes a contratações cuja finalidade seja o fornecimento de infraestrutura básica da instituição - locação de imóveis, fornecimento de energia elétrica, água e internet, serviços de transporte, alimentação, segurança, ventilação e refrigeração de ar, entre outros - recaiam sobre os servidores lotados na Direção Geral, conforme já informado anteriormente (UFJF, 2017). Essas contratações representam a maioria dos contratos firmados atualmente, conforme o mostrado no quadro 1 (Contratos atualmente em execução na UFJF *Campus GV*).

Ocorre que, segundo relatórios disponíveis no site da Coordenação de Gestão de Pessoas da UFJF *Campus GV*, a Direção Geral é composta por 102 servidores (UFJF, [2023a]). Mostrou-se anteriormente que as funções de gestão e fiscalização contratual (tabela 2) são exercidas por 46 servidores distintos pertencentes ao quadro da Direção Geral. Portanto, cerca de 55% dos servidores dessa direção não atuam nessas funções.

Diante dessas constatações, esta estratégia envolveria a realização de rodadas de reuniões junto a cada um dos setores e coordenações subordinados à Direção Geral, mediante a apresentação dos resultados da pesquisa, em um primeiro momento, e, posteriormente, de dados atualizados que demonstrem a ocorrência de distribuição desproporcional das funções de gestão e fiscalização contratual a um grupo de servidores e a necessidade de ampliação dessa captação, de forma a promover a sensibilização quanto ao tema e, assim, buscar o envolvimento de potenciais novos agentes aptos a assumirem essas funções.

Sugere-se, a princípio, que esta ação seja voltada a designações referentes a gestões e fiscalizações substitutas e àquelas relativas a contratos de menor complexidade, de forma que servidores mais experientes permaneçam à frente das funções, sem comprometer a base e estrutura já instalada. Além disso, possivelmente, haveria um tempo mais hábil para capacitação e treinamento dos

novos agentes nas funções, visto que eles atuariam mais efetivamente diante de ausências dos servidores titulares designados.

Pensou-se na Direção Geral, apoiada pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa, para conduzir tal ação, uma vez que os setores e coordenações alvos desta estratégia são a ela subordinados. O mais provável é que essas reuniões possam ser realizadas presencialmente, na Sede Administrativa da UFJF *Campus* GV, por se tratar da localidade onde a maioria dos servidores alvos atua, ou de forma remota, por meio da utilização de plataformas de reuniões *on-line*.

Sugere-se que esta ação possa ser iniciada tão logo os resultados da pesquisa sejam apresentados à Direção Geral e à Coordenação Administrativa do *Campus* GV, provavelmente em meados do mês de setembro de 2023, e se mantenha de forma contínua diante do surgimento de necessidades de se promover novas captações. Não há custo financeiro envolvido nesta ação, apenas recursos móveis, imóveis e eletrônicos já à disposição da própria instituição.

4.2.3 Revisão dos processos de capacitação e treinamento relativos aos processos de gestão e fiscalização contratual

A necessidade de revisão dos processos de capacitação e treinamento voltados à gestão e fiscalização adotados atualmente na UFJF *Campus* GV verificou-se como necessária diante das deficiências que foram aferidas dos resultados obtidos nas pesquisas.

Notou-se a inexistência de processos que visam a uma capacitação e preparação de forma mais continuada, existindo somente a institucionalização de processo para uma capacitação mais básica e introdutória e que não preparou, de forma suficiente, um grupo significativo de servidores foco. Ainda assim, esses processos preparatórios não têm chegado à maioria dos gestores e fiscais da instituição.

Ante a isso, chegou-se a estratégias para revisão desse processo, buscando-se utilizar instrumentos que a instituição tem à sua disposição, que contemplem capacitação introdutória e continuada e que, também, exerçam o papel de estimular o servidor a buscar por desenvolvimento além do que lhe é

proporcionado. Essas estratégias deverão ser conduzidas pelo Setor de Contratos, apoiado pela Coordenação Administrativa e pela Direção Geral.

A primeira estratégia desta ação se trata de realizar o levantamento dos gestores e fiscais contratuais que não passaram pela capacitação institucionalizada, por meio de pesquisas em formulários *on-line*, encaminhados tanto para esses servidores quanto para as suas chefias, de forma que eles sejam reforçados a prestar as informações solicitadas.

Após, prossegue-se para a realização da capacitação institucionalizada junto ao montante de agentes que não a realizou anteriormente, o que pode ocorrer de forma remota, por meio de plataformas de reuniões *on-line*. Todavia, compreende-se que o ideal é que essa capacitação seja ministrada presencialmente e de forma individualizada, nas dependências do Setor de Contratos, na Sede Administrativa do *Campus* GV, uma vez que, assim, o tutor responsável poderá atuar mais livremente em questões e dúvidas mais pontuais, de acordo com as especificidades de cada contratação, visto que as pesquisas realizadas demonstraram a heterogeneidade de situações que permeiam a realidade das contratações da instituição.

Outra estratégia se trata da criação de um procedimento para comunicação imediata de novas designações de gestores e fiscais contratuais ao Setor de Contratos para que, assim, a capacitação introdutória possa ser instruída devidamente e se evite as situações de servidores que não passam por esse processo, conforme foi mostrado pela pesquisa. Esse procedimento consiste no encaminhamento dessa informação via *e-mail* ao Setor de Contratos, por parte da Coordenação Administrativa, quando de sua incumbência para designação de gestores e fiscais, e por parte de gestores contratuais, quando lhes for incumbida a responsabilidade para designação de algum fiscal.

Visando a uma capacitação de forma continuada e pelo fato de que os servidores do Setor de Contratos, conforme relato de sua chefia, não dispõem de uma preparação específica para transmitir capacitações mais robustas, pensa-se que esta pode ser trabalhada de forma que os gestores e fiscais contratuais se capacitem mais constantemente por meio de cursos gratuitos ofertados, principalmente, por escolas do governo, como a Enap, por exemplo.

Nesse sentido, a atuação do Setor de Contratos consiste no levantamento das necessidades de capacitação dos agentes contratuais e de direcionamento destes a cursos voltados ao atendimento de suas necessidades. O levantamento das necessidades se promove por meio da realização de pesquisas em formulários *on-line*, encaminhados tanto para esses servidores, quanto para as suas chefias, de forma que eles sejam reforçados a prestar as informações solicitadas. Já o direcionamento acontece pelo levantamento de cursos gratuitos relacionados às necessidades e à disposição dessas plataformas, os quais o setor divulgará em seu site e, ainda, por meio do encaminhamento de *e-mail* à comunidade foco.

Concluindo, objetiva-se ainda uma estratégia de sensibilização e estimulação dos gestores e fiscais contratuais, de forma a lhes mostrar a importância de se capacitarem continuamente, tanto por meio da própria instituição, quanto por outros métodos, o que se dá por meio da realização de encontros e reuniões, de forma virtual ou presencial.

Sugere-se que essas reuniões sejam conduzidas pelas chefias do Setor de Contratos e da Coordenação Administrativa, apoiadas, caso possível, por representante da Direção Geral, as quais podem se utilizar dos dados e informações pertinentes à pesquisa, bem como outros conteúdos que tiverem à sua disposição, para embasar o seu raciocínio, além de promover, também, a divulgação de outros meios dos quais os gestores e fiscais podem se utilizar para complementar seus conhecimentos acerca do assunto.

Tais servidores deverão ser convidados previamente a participar por meio dos canais de comunicação do *Campus GV* e é sugerido, também, que esse convite se estenda às suas chefias, de forma que esses servidores sejam reforçados quanto à importância de suas participações.

Quanto ao cronograma para adoção ou execução das estratégias traçadas, sugere-se o disposto no quadro 21.

Quadro 21 - Sugestão de cronograma para execução das estratégias relacionadas à Ação Propositiva 3

Estratégia	Quando? (When?)
Realização de levantamento dos servidores que não realizaram a capacitação institucionalizada e que desejam passar por	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma continuada, com frequência anual ou diante da ocorrência de novas

Estratégia	Quando? (When?)
ela, por meio da realização pesquisas via formulários <i>on-line</i> .	necessidades.
Disponibilização da capacitação introdutória aos servidores que não realizaram a capacitação institucionalizada, por meio de reunião presencial ou remota.	A partir de setembro de 2023, após realização de levantamento, mantendo-se de forma continuada, com frequência anual ou diante da ocorrência de novas necessidades.
Criação de procedimento para que o Setor de Contratos seja informado quando da designação de gestores ou fiscais contratuais.	A partir de setembro de 2023.
Realização de levantamento e avaliação contínua de necessidades de capacitação e treinamento dos gestores e fiscais junto aos gestores e fiscais contratuais, por meio de formulários <i>on-line</i> .	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma continuada, com frequência semestral ou diante da ocorrência de novas necessidades.
Indicação e divulgação constante de cursos de capacitação e treinamento gratuitos sobre o tema, ofertados por entes governamentais ou privados.	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma continuada, com frequência mensal ou diante da ocorrência de novas necessidades.
Realização de encontros e reuniões, de forma virtual ou presencial, voltados a toda a comunidade de gestores e fiscais da instituição, visando ao estímulo e sensibilização desses agentes quanto à importância de buscar por capacitação e treinamento constantemente, tanto por meio da própria instituição, quanto por outros meios.	A partir de setembro de 2023, mantendo-se de forma continuada, com frequência anual ou diante da ocorrência de novas necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por fim, reforça-se que não há custo financeiro envolvido nesta ação, apenas recursos móveis, imóveis e eletrônicos já à disposição da própria instituição, além de recursos e ferramentas gratuitas de terceiros.

4.2.4 Promoção de maior visibilidade das ações desenvolvidas pela instituição, principalmente pelo Setor de Contratos, voltadas à gestão e fiscalização contratual

O desconhecimento, por parte de gestores e fiscais de contratos do *Campus GV*, de ferramentas desenvolvidas pela instituição, bem como de ações e atividades desenvolvidas pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa voltadas ao apoio e suporte à gestão e fiscalização contratual, evidenciou fragilidades na divulgação dessas ações, fazendo com que parte do

trabalho e empenho desses setores não se revertesse em contribuições ao seu público-alvo.

Dessa forma, estratégias foram elaboradas visando propiciar uma maior visibilidade das ações desenvolvidas pela instituição, principalmente no que concerne ao Setor de Contratos e à Coordenação Administrativa, de forma que suas ações atinjam a maior parte possível do seu público-alvo.

Primeiramente, observa-se que uma divulgação mais ampla desses setores pode ser feita por meio dos seus próprios canais de comunicação, pois ambos possuem sites e endereços de *e-mail* geridos por eles próprios, os quais podem ser utilizados para promover informações pertinentes às suas atribuições, instrumentos e materiais desenvolvidos, artigos e notícias importantes sobre gestão e fiscalização, entre outros.

Visualiza-se que o ideal é que sejam realizadas movimentações constantes nesse sentido, de forma a manter suas ações e ferramentas em constante evidência. Dessa forma, sugere-se a alimentação de seus sites ou o encaminhamento de mensagens via *e-mail* de forma continuada, em frequências mensais, pelo menos, não precisando se limitar a esse prazo.

Outra estratégia a ser adotada diz respeito à realização da divulgação abordada, porém, por canais mais amplos da UFJF *Campus* GV, como em seu site institucional ou canal no *youtube*, por intermédio do Setor de Comunicação, Cultura e Eventos. Esses canais detêm maior visibilidade, o que pode proporcionar o atingimento de um público maior de gestores e fiscais.

Quanto à prática dessa estratégia, acredita-se que não deva ser desenvolvida em frequências curtas tal qual a divulgação por meios próprios, pois isso envolveria trabalhos melhor elaborados, além de envolver dependência quanto à disponibilidade de agenda do Setor de Comunicação. Portanto, pensa-se em divulgações pontuais por meio desses canais, em frequências quadrimestrais, por exemplo, ou diante da ocorrência de fatos relevantes e que possam impactar de forma mais imediata os processos de gestão e fiscalização contratual da instituição.

Analogamente a uma estratégia da terceira ação propositiva, encontros e reuniões, de forma virtual ou presencial, também podem ser utilizados com o intuito de se divulgar o Setor de Contratos e a Coordenação Administrativa, bem

como suas ferramentas. Na verdade, todos os assuntos abordados pelas ações nas quais tal estratégia é citada podem integrar a realização de um único evento nesse sentido, sendo esses assuntos abordados como as temáticas a serem discutidas nessas ocasiões.

A condução dessa estratégia pode se dar pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa, em frequências anuais, e o público-alvo deverá ser previamente convidado a participar, por meio dos canais de comunicação do *Campus GV*, sugerindo-se, também, que esse convite se estenda às suas chefias, de forma que esses servidores sejam reforçados quanto à importância de suas participações.

Concluindo, a última estratégia desta ação consiste na realização de reuniões presenciais ou virtuais ou de visitas setoriais, conduzidas pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa, similarmente à estratégia apresentada na ação propositiva 2, de forma que suas ações possam ser apresentadas, divulgadas e explanadas a um grupo mais focado de agentes.

Caso se estipule a realização de reuniões presenciais, o ideal é que elas ocorram nos próprios setores em que atuam gestores e fiscais contratuais, de forma a eliminar a necessidade de deslocamento do público-alvo até outras localidades do *Campus GV* e, assim, não propiciar motivos que desencorajem a participação deles. Caso a realização se dê de forma remota, pode-se utilizar plataformas de reuniões *on-line*.

O público-alvo dessa estratégia deverá ser compelido à participação previamente, por meio de convites efetuados pelos canais de comunicação do *Campus GV*, sendo sugerido, também, que esse convite se estenda às suas chefias, de forma que esses servidores sejam reforçados quanto à importância de suas participações.

Sugere-se que esta ação possa ser iniciada tão logo os resultados da pesquisa sejam apresentados à Direção Geral, à Coordenação Administrativa e ao Setor de Contratos do *Campus GV* e se mantenha uma frequência anual de execução. Não há custo financeiro envolvido nesta ação, apenas recursos móveis, imóveis e eletrônicos já à disposição da própria instituição.

4.2.5 Promoção de oportunidades de interação entre a instituição e seus gestores e fiscais contratuais

Durante a realização da coleta e análise de dados, verificou-se a ausência de espaços propiciados aos gestores e fiscais contratuais para que eles possam contribuir com suas opiniões, sugestões, compartilhar suas experiências e, na medida do possível, contribuir com processos de planejamento, construção e, talvez, até decisórios, relacionados às ações direcionadas às suas funções.

As estratégias elaboradas para a consecução desta ação consistem em propiciar espaços para que os servidores possam se expressar quanto a este assunto, bem como encorajá-los a isso.

A primeira estratégia consiste na criação de seções nos sites do Setor de Contratos e da Coordenação Administrativa, devidamente detalhadas, quanto a que esses setores se destinam, cujas localizações sejam destacadas em suas páginas principais e tenham fácil acesso aos visitantes. Assim, os usuários poderão ter conhecimento desse canal de comunicação sempre que acessarem tais sites.

Essa estratégia poderá ser propiciada através dos próprios responsáveis e servidores do setor e coordenação envolvidos, os quais administram tais sites, podendo ser estruturada tão logo os resultados da pesquisa sejam apresentados a esses setores e à administração da instituição.

Além de propiciar esse espaço aos agentes, acredita-se, também, que eles necessitam ser provocados e estimulados a contribuir em algumas oportunidades. Para tanto, o Setor de Contratos, com a Coordenação Administrativa, podem realizar pesquisas por meio de formulários *on-line*, os quais, sugere-se, devem ser encaminhados tanto para os gestores e fiscais contratuais quanto para as suas chefias, de forma que estas também encorajem os servidores sob sua tutela a contribuírem. A realização anual dessa pesquisa aparenta se tratar de uma frequência adequada para a execução dessa estratégia.

Encontros e reuniões junto a toda a comunidade de gestores e fiscais, bem como a realização de reuniões setoriais junto a grupos mais focados desses agentes, conduzidas em frequências anuais pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa, tal qual explicitado em ações anteriores, também se

mostram como espaços em que esses servidores poderão contribuir com suas experiências e ideias. Na verdade, elas se apresentam como oportunidades apropriadas para que conhecimentos práticos específicos, bem como instrumentos de trabalho desenvolvidos pelos próprios gestores e fiscais, sejam explanados e compartilhados aos seus pares e, também, aos setores de apoio e suporte à gestão e fiscalização contratual da instituição.

Por fim, informa-se, também, que esta ação não envolve custo financeiro, apenas recursos móveis, imóveis e eletrônicos já à disposição da própria instituição.

4.2.6 Atualização, revisão e complementação do conteúdo do Site do Setor de Contratos e do Manual de Gestão e Fiscalização Contratual da UFJF *Campus GV*

Muitas informações que indicaram a necessidade de atualização e complementação do site do Setor de Contratos e do Manual de Gestão e Fiscalização Contratual da UFJF *Campus GV* foram prestadas pelas chefias entrevistadas e, também, pelos servidores pesquisados. Informações relacionadas a dúvidas quanto a documentos exigidos para se realizar determinados processos, ausência de mapeamento de alguns fluxos, sugestões de atualização do manual, entre outros, foram coletadas.

O primeiro passo que se julgou necessário para a atualização dessas ferramentas se trata da identificação das deficiências delas. Portanto, um procedimento inicial a ser efetuado pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa consiste no levantamento de informações pertinentes a essas deficiências, o que pode se dar, preliminarmente, por meio das dúvidas e sugestões informadas pelos próprios gestores e fiscais contratuais nesta pesquisa, bem como pelos resultados observados nesta.

Posteriormente, pode-se proceder à realização de levantamento de dúvidas junto aos gestores e fiscais, relacionadas a procedimentos e documentos necessários para a realização de atividades e processos pertinentes à gestão e fiscalização contratual, por meio da aplicação de formulários *on-line*. Essa pesquisa pode propiciar a coleta de informações pertinentes a gestores e fiscais

que não participaram deste estudo, ampliando, assim, as informações à disposição do Setor de Contratos e da Coordenação Administrativa.

Sugere-se o encaminhamento dessas pesquisas tanto aos gestores e fiscais contratuais, quanto às suas chefias, de forma que elas também encorajem os servidores sob sua tutela a contribuírem.

De posse dessas informações, a equipe e a chefia do Setor de Contratos terão uma base de dados que lhes permitirá analisar e identificar os conteúdos do site setorial e do manual que necessitam de atualização e complementação e, assim, proceder às modificações que se fizerem necessárias.

Quanto aos fluxos não constantes no manual, a coleta de dados e informações para embasar a atuação dos atores envolvidos nesse processo consiste nas mesmas estratégias executadas com vias à revisão do site do Setor de Contratos: apropriação dos resultados e informações contidos neste estudo e a realização de pesquisas junto aos gestores e fiscais contratuais, por meio da aplicação de formulários *on-line*.

Posteriormente a essa etapa, após analisadas as informações coletadas e identificados os fluxos a serem elaborados, julga-se que os gestores e fiscais contratuais, principalmente os que atuam em contratos com fluxos específicos que deverão ser contemplados na revisão, possam contribuir na condução do desenvolvimento e mapeamento destes, juntamente à equipe do Setor de Contratos e a Coordenação Administrativa. Contribuições relacionadas à sua experiência adquirida no dia a dia, bem como conhecimentos práticos absorvidos, podem ser de essencial utilidade na elaboração pormenorizada de fluxos pertinentes a processos relativos a contratos designados a esses entes.

Finalizando, acredita-se que os procedimentos pertinentes a esta ação possam ser desenvolvidos em frequência anual, após a apropriação dos resultados das pesquisas pelo Setor de Contratos e pela Coordenação Administrativa, bem como quando do surgimento de ocorrências pontuais. Além disso, o desenvolvimento desta ação não envolve custo financeiro, apenas recursos móveis, imóveis e eletrônicos já à disposição da própria instituição.

Após detalhadas as ações propositivas pertinentes a este plano de ação, prossegue-se, a seguir, às considerações finais relativas a este estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação se propôs a demonstrar as principais dificuldades observadas na gestão e fiscalização de contratos no âmbito da UFJF *Campus GV*, de forma a elaborar um plano de ação visado à minimização dessas ocorrências.

A gestão e fiscalização contratual se constituem em um conjunto de atividades regulamentadas por leis e normativos que visam ao acompanhamento e controle da execução contratual, de forma que os requisitos formalizados por meio do contrato público, bem como os requisitos legais e normativos que regem as contratações públicas, sejam cumpridos e os objetivos do processo licitatório sejam atendidos.

Na UFJF *Campus GV*, os seus servidores são os agentes designados para atuar ativamente nessas funções, enquanto o Setor de Contratos da instituição exerce atividades de apoio e suporte a esses atores. Incumbe a esse setor, de forma mais proeminente, a preparação dos agentes contratuais, a criação e disponibilização de ferramentas que visam ao auxílio deles, bem como a prestação de auxílio em soluções quando da ocorrência de dúvidas e problemas que permeiam a execução das funções de gestor e fiscal contratual, servindo como uma espécie referência a esses agentes, nesse sentido.

Atuando como um dos agentes responsáveis pela gestão e fiscalização contratual no *Campus GV* desde 2018, este pesquisador experimentou e vivenciou situações e dificuldades, as quais lhe fizeram refletir que poderiam se tratar de situações mais amplas que, potencialmente, também afligiam os seus colegas de função. Assim, a coleta de dados relativa à etapa inicial evidenciou pontos de atenção que sinalizaram a ocorrência de desafios em alguns processos que permeiam a condução das atividades relativas à gestão e fiscalização contratual na instituição, sobretudo em relação à ausência de conteúdos específicos em algumas das ferramentas disponibilizadas pela instituição, deficiências no processo de preparação do servidor para atuar nessas funções e distribuições de contratos e designações de funções em quantidades não razoáveis a alguns agentes.

A partir desses contextos, objetivou-se, nesta pesquisa, estudar mais a fundo os desafios que permeiam a condução dessas atividades na instituição, de

forma a minimizá-los e, assim, pensar em como promover o aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos na UFJF *Campus GV*.

A pesquisa central contou com contribuições de chefias responsáveis por setores de apoio e suporte às atividades de gestão e fiscalização contratual e, também, dos próprios gestores e fiscais contratuais do *Campus GV*, que permitiram identificar e compreender a ocorrência de alguns cenários de fragilidades que permeiam os processos de gestão e fiscalização contratual da instituição.

Ausência de visão plena e clara, por parte das chefias responsáveis por setores de apoio, as quais demonstram desconhecer certas realidades relativas à condução das atividades de gestão e fiscalização na instituição, bem como do efeito que algumas de suas ações têm sobre essas atividades; ocorrências de distribuição desproporcional e não razoável das funções de gestão e fiscalização a alguns servidores; deficiências nos processos de capacitação e treinamento, além do fato desses processos não chegarem a parte considerável de seu público-alvo; desconhecimento, por parte de gestores e fiscais, quanto a ações desenvolvidas pela instituição no intuito de lhes prestar apoio e suporte no exercício de suas funções; ausência dos agentes contratuais na construção de ações voltadas ao exercício de suas funções; e necessidade de revisão e aprimoramento de algumas das ferramentas destinadas ao auxílio dos gestores e fiscais contratuais: esses se constituem como desafios amplos identificados pela pesquisa, os quais, se combatidos, poderão ajudar a instituição a aprimorar seus processos de gestão e fiscalização contratual.

Frente a esses desafios, o plano de ação foi proposto de forma a ajudar a instituição a abrir caminhos que lhe possibilitem ter uma visão da realidade que permeia a condução da gestão e fiscalização contratual em seu ambiente e que lhe permita atuar de forma mais precisa em alguns pontos que apresentaram fragilidades.

Espera-se que as ações propostas possam contribuir na condução das atividades de gestão e fiscalização contratual pelos agentes envolvidos nesses processos, de modo que os responsáveis pelo suporte e apoio aos gestores e fiscais contratuais consigam obter retornos em relação à forma e efeitos que suas ações chegam e impactam ao seu público-alvo, ao mesmo tempo em que possam

estruturar as atividades, a preparação e as ferramentas pertinentes a esses agentes de forma aprimorada e, também, de forma que envolvam esses atores mais intensamente em seus processos.

Na perspectiva dos gestores e fiscais contratuais, espera-se que as ações propostas contribuam para a superação e/ou minimização dos desafios que os afligem no desenvolvimento de suas funções, para que possam exercê-las mais adequadamente e se sintam estimulados a participar e contribuir, com seus conhecimentos e experiências, na construção de uma cultura visada ao aprimoramento constante das ações relativas à gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus GV*.

Por fim, ressalta-se que a condução desta pesquisa não se pautou na busca por uma solução universal e que pudesse combater, de forma definitiva, a infinidade de desafios que integram a realidade da gestão e fiscalização contratual no *Campus GV*, ainda mais se tratando de um tema complexo como este. Todavia, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento dessas ações e propiciar transformações, mesmo que pequenas, na instituição.

Além disso, vislumbra-se que esta pesquisa possa vir a ser um ponto de partida à realização de estudos complementares quanto ao tema na instituição, em que, por exemplo, pautas relacionadas aos desafios enfrentados pelo Setor de Contratos na condução das atividades pertinentes à gestão e fiscalização, como a falta de estrutura própria da UFJF *Campus GV* afetam essas ações ou, ainda, como a nova lei de licitações influenciará o desenvolvimento da gestão e fiscalização contratual no *campus*, entre outros, possam propiciar achados e contribuições que visem ao aprimoramento de outras frentes não contempladas neste estudo.

A busca pelo aprimoramento das ações e processos pertinentes à atuação da UFJF *Campus GV* deve ser constante e incessante, de forma que essa instituição possa cumprir sua função social e, assim, atender aos anseios da sociedade à sua volta.

REFERÊNCIAS

5W2H: O que é, para que serve e por que usar na sua Empresa. **Sebrae-SC**, [S. l.], 30 dez. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ALMEIDA, A. S.; PORTELA, E. N.; SAMPAIO, J. F.; SOUSA, J. G. A.; OLIVEIRA, K. F.; MARQUES, R. P. **Processo de Licitação na Administração Pública: Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Unaí: Coleta Científica, 2022. Disponível em: <https://portalcoleta.com.br/index.php/editora/article/view/112/147>. Acesso em: 30 jun. 2023.

ALVES, L. S. Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos. **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 102, p. 60-69, out./dez. 2004. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/610>. Acesso em: 03 jun. 2023.

BARRAL, D. A. O. **Gestão e fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/7/GESCON%20-%20Apostila%202018.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

BASSAN, E. J. **Ferramentas Avançadas da Qualidade: Aplicações e Estudos**. Curitiba: Caleg Treinamentos, 2020.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como Implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados em Benefício do Cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BATISTA, F. F.; RECH, A. R.; GOMES, C. A.; SANTOS, D. L. N.; ANDRADE, E. C. S.; MALLMAN, M. L.; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V. S. **Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2014. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2877/2/TD_1941_Sumario_executivo.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 131, n. 116, p. 1, 22 jun. 1993. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=22/06/1993>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 144, n. 79, p. 7, 25 abr. 2007a. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=25/04/2007>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. Portaria normartiva interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 144, n. 83, p. 24, 02 maio 2007b. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=24&data=02/05/2007>. Acesso em: 04 jun. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 145, n. 83, p. 91, 02 maio 2008. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=91&data=02/05/2008>. Acesso em: 30 jun. 2023.

BRASIL. Ministério Público Federal. Secretaria de Administração. **Gestão e Fiscalização**: Contratos Administrativos Ministério Público Federal. Brasília: MPF, 2015. Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/103136/MPF_GF.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 100, p. 90, 26 maio 2017. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/05/2017&jornal=1&pagina=90&totalArquivos=240>. Acesso em: 08 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, ed. extra, Brasília, DF, ano 159, n. 61-F, p. 1, 01 abr. 2021. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=613&pagina=1&data=01/04/2021&totalArquivos=26>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.167, de 31 de março de 2023. Altera a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para prorrogar a possibilidade de uso da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e dos art. 1º a art. 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**: seção 1, ed. extra, Brasília, DF, ano 161, n. 63-C, p. 1, 31 mar. 2023.

Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=31/03/2023&jornal=602&pagina=1&totalArquivos=7>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CAMARGO, F. O.; GUIMARÃES, K. M. S. O Princípio da Eficiência na Gestão Pública. **Revista CEPPG**, Catalão, ano 16, n. 28, p. 133-145, jan./jun. 2013.

Disponível em:

http://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/download/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf. Acesso em: 07 jan. 2022.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso. *In*: SEMINÁRIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGETEC), 12., 2015, Resende. **Anais [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2015. p. 1-16. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CORREA, L. N. **Metodologia Científica**: Para Trabalhos Acadêmicos e Artigos Científicos. Florianópolis: Do Autor, 2008.

COSTA, A. F. Aspectos Gerais Sobre o Fiscal de Contratos Públicos. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 105-128, maio/ago. 2013.

Disponível em:

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/259/261>. Acesso em: 07 jan. 2022.

DÓRIA, A. S.; LEITÃO, G. M. Q.; CARDOSO, L. O. **Gestão e Fiscalização de Contratos**. [s. l.]: Sollicita; ContratosGOV; Negócios Públicos, 2021. (v. 1).

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/222201/ebook%20-%20gestao%20e%20fiscaliza%c3%a7%c3%a3o%20de%20contratos%20-%20sollicita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jun. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**: Módulo 3 - Fiscalização de Contrato. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2118/1/GestaodeContratos_modulo_3_fiscalizacao.pdf. Acesso em: 05 jul. 2020.

ESPINOZA, L. M. A.; AMARAL, M.; SILVA, S. Gestão do Conhecimento para Fiscais de Contratos na Administração Pública. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (CNEG), 12.; INOVARSE - RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA (INOVARSE), 3., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CNEG, 2016. p. 1-16. Disponível em:

https://cneg.org/anais/artigo.php?e=CNEG2016&c=T16_231. Acesso em: 23 set. 2020.

FERNANDES, J. U. J.; COSTA, K. A. S. (colab.). **Manual de gestão de contratos do STJ**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp->

content/uploads/2018/04/Manual-Gestao-de-contratos-do-STJ-2011.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

FRAGA, J. H. R.; SILVA, M. D. A.; GELBVAKS, J. Uma Análise dos Princípios que Regem o Sistema de Compras nos Órgãos da Administração Pública Federal. **RICAM**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 103-114, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RICAM/article/view/2882>. Acesso em: 03 jun. 2023.

GONÇALVES, P. C. **Estudos de Contratação Pública - III**. Coimbra: Coimbra Editora, 2010. p. 5-49. Disponível em: http://www.pedrocostagoncalves.eu/PDF/38_GestaoContratosPublicos.pdf. Acesso em: 02 jun. 2023.

KINCZESKI, G. N. **Fatores Críticos de Sucesso da Gestão e Fiscalização dos Contratos de Serviços Terceirizados de Instituições Públicas Federais**. 2020. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/216603/PPAU0220-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jun. 2023.

LEITE, R. V. O Princípio da Eficiência na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 226, p. 251-263, out./dez. 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47245/66007>. Acesso em: 02 jun. 2023.

MARINHO, R. C.; MOTTA, E. F. R. O. ; ANDRANDE, E. P.; MARINHO, C. R. P. Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados: Desafios para a Universidade Pública. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 444-457, set. 2018. Disponível em: <https://www.gestaoeproducao.com/ed/5ba8d3070e88251b7db51fe7>. Acesso em: 27 ago. 2022.

MARTINS, A. C. S. **A Importância Da Gestão e Fiscalização de Contratos para Garantir a Eficácia nas Contratações por Licitação**. 2018. 32 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei, 2022. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/143?show=full>. Acesso em: 02 jun. 2023.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B. de; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. de S.; MOURA, L. C. Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt&format=pd> f. Acesso em: 02 jun. 2023.

MOTA, A. F. **Estudo dos Fatores Relacionados ao Desempenho da Fiscalização de Contratos Administrativos no IFNMG - Campus Montes**

Claros. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24524/1/4.Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado%20-%20ALINE%20FONSECA%20MOTA.pdf>. Acesso em: 31 nov. 2022.

MOURA, A. F. B. de. **Os Princípios da Administração Pública Brasileira e suas Relações com o Setor Privado**. 2012. 69 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba; Universidade Aberta do Brasil, João Pessoa, 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/13178/1/PDF%20-%20Andr%C3%A9%20F%C3%A9lix%20Batista%20de%20Moura.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2023.

NESI, N. **A Gestão e Fiscalização dos Contratos Públicos na Administração Pública**. São Paulo: Editora Baraúna, 2016.

OLIVEIRA, I. C. A. **Introdução à Metodologia Científica**. 3. ed. Pará de Minas: Virtualbooks Editora e Livraria Ltda, 2011.

PASCARELLI FILHO, M. **A Nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PEREIRA, G. F. A. **Sistema de Gestão de Contratos Continuados: uma Análise das Limitações Enfrentadas na Gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2017. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5960>. Acesso em: 30 out. 2021.

PISA, B.; OLIVEIRA, A. Gestão de Projetos na Administração Pública: um Instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 1., 2013, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013. p. 1-15. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/243843/mod_resource/content/0/Gest%C3%A3o%20de%20projetos%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf. Acesso em: 02 jun. 2023.

REIS, A. T. L. Desafios da Administração Pública no Contexto Atual. **Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 255-260, 2016. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/download/2051/1035>. Acesso em: 01 jun. 2023.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma Nova Perspectiva de Gestão Aplicada à Administração Pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences (JCEC)**, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 721-723, ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2362>. Acesso em: 01 jun. 2023.

SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Processos de Gestão do Conhecimento Fomentados pelos Portais de Governo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26720/16521>. Acesso em: 06 jun. 2023.

SILVA, P. A. **O REUNI na UFJF: um Estudo Sobre os Principais Desafios Enfrentados pelos Gestores**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-patricia-aparecida-da-silva.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SOARES, M. A. L.; FEITOSA, L. C.; MELO, S. S. L.; LUIZ I, J.; SOUZA, F. C. G; BRITO, K. D. D.; OLIVEIRA, G. F. Ações de Capacitação de Servidores em uma Instituição Pública de Ensino Superior: O Caso da Universidade Federal do Cariri. **ID on line Revista de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 13, n. 47, p. 981-998, out. 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2089/3224>. Acesso em: 31 maio 2022.

SUNDFELD, C. A.; CÂMARA, J. A. Uma Crítica à Tendência de Uniformizar com Princípios o Regime dos Contratos Públicos. **Revista de Direito Público da Economia**, Belo Horizonte, ano 1, n. 41, p. 57-72, jan./mar. 2013. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4622240/mod_resource/content/1/Semin%C3%A1rio%204.pdf. Acesso em: 02 jun. 2023.

UFJF. Conselho Superior. **Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2007**. Aprova adesão da UFJF ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF. Juiz de Fora: Consu, 2007. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2018/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-15-2007.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2023.

UFJF. Ministério da Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Resolução nº 08/2016, de 03 de fevereiro de 2016**. Aprova os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e na fiscalização dos contratos firmados no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Consu, 2016. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/files/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-08.2016.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

UFJF. **Resolução 02/2017**. Governador Valadares: Conselho Gestor Campus GV, 2017. Disponível em: <http://www.ufjf.br/conselhogestorgv/files/2017/04/RESOLU%C3%87%C3%83O-02-2017.pdf>. Acesso em: 17 maio 2020.

UFJF. Setor de Contratos Campus GV. **Manual de Procedimentos de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. 2. ed. Governador Valadares: UFJF

Campus GV, 2021a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratosgv/fluxos/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

UFJF. Ministério da Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Gestor Campus GV. **Resolução nº 01/2021, 08 de junho de 2021**. Aprova alteração na estrutura organizacional do Campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Governador Valadares: Conselho Gestor Campus GV, 2021b. Disponível em: https://www2.ufjf.br/conselhogestorgv/wp-content/uploads/sites/86/2021/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01_2021_com-ORGANOGRAMA.pdf. Acesso em: 04 jun. 2023.

UFJF. **Relatórios Úteis - CGP/GV**: Relatórios de Distribuição. [2023a]. Disponível em: https://lookerstudio.google.com/reporting/2a2ed764-883e-4a9a-8a30-ccbe38a782fc/page/p_5y7psze2pc. Acesso em: 04 jun. 2023.

UFJF. Coordenação de Contratos. **Contratos e suas alterações**. [2023b]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratos/contratos/>. Acesso em: 25 mar. 2023.

UFJF. Gerência de Fiscalização e Administração de Contratos Terceirizados. **Apresentação**. [2023c]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/fiscalizacao/apresentacao/>. Acesso em: 04 jun. 2023.

UFJF. Setor de Contratos Campus GV. **Contratos Vigentes**. [2023d]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratosgv/contratos-e-aditivos/>. Acesso em: 25 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR). **Termo de Referência (TR)**. São Carlos, [202?]. Disponível em: <https://www.proad.ufscar.br/pt-br/servicos/compras/tipos-de-documentos/termo-de-referencia-tr>. Acesso em: 20 ago. 2022.

VIEIRA, A. L. Gestão de Contratos Administrativos. **Revista Jurídica Luso-Brasileira (RJLB)**, Lisboa, ano 3, n. 5, p. 131-166, 2017. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/5/2017_05_0131_0166.pdf. Acesso em: 31 out. 2022.

WESKA, A. R. **O Programa REUNI na Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2012. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/1587/1/adrianarigonweska.pdf>. Acesso em: 25 maio 2022.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. está sendo convidado como voluntário a participar da pesquisa **Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos: uma análise dos desafios enfrentados pelos gestores e fiscais contratuais da Universidade Federal de Juiz de Fora - *Campus* Governador Valadares**. Nesta pesquisa pretendemos estudar sobre as principais dificuldades observadas na gestão e fiscalização de contratos no âmbito da **UFJF *Campus* GV**. O motivo que nos leva a estudar este tema **se justifica a partir da vivência e atuação do pesquisador nas funções de fiscalização e gestão contratual na instituição**.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos: **i. pesquisa bibliográfica; ii. realização de entrevistas semiestruturadas; iii. aplicação de questionários**. A pesquisa contribuirá para **a realização de uma análise aprofundada da condução das ações de gestão e fiscalização contratual na UFJF *Campus* GV, permitindo verificar as principais dificuldades e pontos de fragilidades e, assim, estudar estratégias que visam a melhorias deste processo**.

Para participar deste estudo, o Sr. não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr. terá o esclarecimento 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 como o Sr. é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição, quando finalizada. O Sr. não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz**

de Fora e a outra será fornecida ao Sr. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O Sr. concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos: uma análise dos desafios enfrentados pelos gestores e fiscais contratuais da Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares**, 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.

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

Governador Valadares, __ de _____ de 2023.

Assinatura participante

Assinatura pesquisador

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Lucas Ariel Dias da Silva

Endereço:

CEP:

Fone: (33) 99119-4053

E-mail: lucassilva.mestrado@caed.ufjf.br