

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL

Wanderson Cassaro

Aprimoramento de processos relativos a contratos, no Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont

Juiz de Fora
2026

Wanderson Cassaro

Aprimoramento de processos relativos a contratos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - Profiap, instituição associada à Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Orientador:

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Juiz de Fora

2026

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

Cassaro, Wanderson.

Aprimoramento de processos relativos a contratos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont / Wanderson Cassaro. -- 2026. 187 f. : il.

Orientador: Virgílio César da Silva e Oliveira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2026.

1. Fiscalização contratual. 2. Gestão contratual. 3. Processos. 4. Eficiência. 5. Instituições Federais de Ensino. I. Oliveira, Virgílio César da Silva e, orient. II. Título.

Wanderson Cassaro

Aprimoramento de processos relativos a contratos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em 01 de setembro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Aurélio Oliveira Santos - Presidente da banca
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Virgílio Cezar da Silva e Oliveira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Geraldo Magela Jardim Barra
Universidade Federal de São João Del-Rei

Prof. Dr. Pítias Teodoro Lacerda
Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 22/08/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Virgílio Cezar da Silva e Oliveira, Professor(a)**, em 02/09/2026, às 14:35, 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 **Marco Aurélio de Oliveira Santos, Professor(a)**, em 02/09/2026, às 15:27, 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 **Geraldo Magela Jardim Barra, Usuário Externo**, em 02/09/2026, às 17:50, 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 **Pítias Teodoro, Usuário Externo**, em 02/09/2026, às 18:09, 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-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3164888** e o código CRC **25F02F05**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por ter me permitido chegar até o final dessa jornada com saúde e persistência.

Aos meus pais, por me proporcionarem, com todo esforço, uma base educacional e incentivarem meus estudos desde sempre.

À minha esposa, pela parceria, companheirismo, incentivo pelo meu crescimento pessoal e profissional, e pelo suporte para dedicação aos estudos.

Ao meu filho, conhecido pelos colegas de turma como “baixinho“, por ser minha inspiração para continuar diante das dificuldades.

Aos meus colegas de turma do mestrado, pela forma que cada um contribuiu com minha formação, pelas discussões enriquecedoras e experiências compartilhadas, especialmente às amigas Elisa, companheira de trabalhos, publicações e lamentações, e à Alessandra, Louise e Marianna pelos diversos momentos de trocas, conversas, apoio, conselhos, encontros e arraiás no RU, que tornaram a minha tão sonhada jornada em uma universidade federal tão rica, prazerosa e completa.

Aos meus amigos, pela compreensão nas ausências necessárias para a escrita dessa dissertação.

Aos colegas de trabalho do Campus Santos Dumont, pelo suporte durante minhas ausências e licenças durante as disciplinas e a escrita da dissertação, e pelo apoio de todos que ajudaram direta e indiretamente para a realização desta pesquisa.

Ao Professor Virgílio, meu querido orientador, a quem serei eternamente grato por todo apoio e comprometimento, fundamental em cada passo de minha caminhada, pela paciência, serenidade, empenho para ajuste de cada detalhe, pela parceria, e pelos conselhos e ensinamentos, sempre transmitidos com leveza e sabedoria.

RESUMO

Objetivo da pesquisa: compreender, para realizar proposições, como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG. Enquadramento teórico: Esta pesquisa enquadra-se na linha de pesquisa “Administração pública e organizações”, buscando contribuir com meios de otimização da organização pública estudada e para unidades semelhantes. Discutiu-se a Administração Pública e o princípio da eficiência pública, a gestão e o mapeamento de processos e a Instrução Normativa que disciplina a fiscalização e gestão de contratos. Metodologia: foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. Na coleta das informações foram realizadas a pesquisa documental e a entrevista pessoal com fiscais e gestores de contratos da unidade. A análise das evidências foi realizada por meio de análise temática. Resultados: foram realizados mapeamentos das rotinas atuais do Campus e dos quatro serviços selecionados e propostos: fluxogramas otimizados, geral e por serviço; planos de fiscalização por serviço, contendo módulos técnico e administrativo; fluxograma e plano de fiscalização gerais para utilização em unidades similares. Originalidade/relevância: o estudo é original por apresentar a proposição de meios de aprimoramento e instrumentos inexistentes no Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG. A relevância da pesquisa associa-se às contribuições voltadas às melhorias na fiscalização e na gestão de contratos terceirizados da unidade foco deste estudo, para a execução de processos de forma mais eficiente e consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade escolar, bem como à replicabilidade para implantação em unidades análogas à estudada. Contribuições práticas (impacto): os aprimoramentos propostos, se implementados, podem gerar impactos reais, melhorando a prestação dos serviços terceirizados pelas empresas contratadas. Tais benefícios estão voltados ao contexto organizacional e os impactos serão evidentes à comunidade referentes à maior eficiência dos serviços prestados.

Palavras-chave: fiscalização contratual; gestão contratual; processos; eficiência; instituições federais de ensino.

ABSTRACT

Research objective: To understand, and subsequently propose improvements, how contract management, administrative supervision, and technical supervision processes can be enhanced at the IF Sudeste MG Santos Dumont Campus. Theoretical context: This research falls within the "Public Administration and Organizations" research line, aiming to contribute methods for optimizing the public organization under study and similar units. Topics discussed include Public Administration and the principle of public efficiency, process management and mapping, and the Normative Instruction regulating contract supervision and management activities. Methodology: A descriptive qualitative study was conducted. Data collection involved document analysis and personal interviews with contract supervisors and managers at the unit. Evidence was analyzed using thematic analysis. Results: Current routines at the Campus and four selected services were mapped, leading to the following proposals: optimized general and service-specific flowcharts; service-specific supervision plans including technical and administrative modules; and a general flowchart and a supervision plan for use in similar units. Originality/relevance: The study is original in that it proposes improvement methods and tools that did not previously exist at the IF Sudeste MG Santos Dumont Campus. The relevance of the research is demonstrated by its contributions aimed at improvements about supervision and management of outsourced contracts at the study site, thereby enabling more efficient process execution and enhancing the quality of services provided. Practical contributions (impact): If implemented, the proposed improvements could generate real impacts by enhancing the outsourced services by contracted companies. These benefits are focused on the organizational context, with impacts visible to the community through the increased efficiency of the services provided.

Keywords: contract supervision; contract management; processes; efficiency; federal educational institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Fases para implementação da metodologia BPM	26
Quadro 2 – Elementos básicos da Notação Gráfica BPMN	29
Quadro 3 – Perfil demográfico dos entrevistados	45
Quadro 4 – Temas definidos para análise temática	46
Quadro 5 – Quadro-síntese de subprocessos	59
Quadro 6 – Impacto financeiro dos serviços selecionados em 2026	60
Quadro 7 – Quadro-síntese de adequações e oportunidades de melhorias.....	69
Quadro 8 – Resumo das propostas de aprimoramentos	72
Quadro 9 – Plano de fiscalização do contrato de limpeza – módulo I	74
Quadro 10 – Plano de fiscalização do contrato de limpeza – módulo II	76
Quadro 11 – Plano de fiscalização do contrato de manutenção predial – módulo I	78
Quadro 12 – Plano de fiscalização do contrato de manutenção predial – módulo II	79
Quadro 13 – Plano de fiscalização do contrato de vigilância armada – módulo I	82
Quadro 14 – Plano de fiscalização do contrato de vigilância armada – módulo II	83
Quadro 15 – Plano de fiscalização do contrato de AEE – módulo I	85
Quadro 16 – Plano de fiscalização do contrato de AEE – módulo II	86
Quadro 17 – Plano de fiscalização geral – módulo I	113
Quadro 18 – Plano de fiscalização geral – módulo II	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação de processo pela notação BPMN com o uso do Bizagi	30
Figura 2 – Fases da contratação de serviços: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato	33
Figura 3 – Fluxograma geral “AS IS”	53
Figura 4 – Fluxograma geral proposto – “TO BE”	89
Figura 5 – Documentos comprobatórios, relatórios e notas fiscais no mesmo processo	91
Figura 6 – Prazos sugeridos para envios de documentos por empresas contratadas	92
Figura 7 – Prazo sugerido para envio de relatório de fiscalização técnica	93
Figura 8 – Fluxograma proposto para o serviço de limpeza	95
Figura 9 – Recorte de atividades específicas do serviço de limpeza	96
Figura 10 – Fluxograma proposto para o serviço de manutenção predial	97
Figura 11 – Recorte de atividade específica do serviço de manutenção predial	98
Figura 12 – Fluxograma proposto para o serviço de vigilância armada	99
Figura 13 – Recorte de atividades específicas do serviço de vigilância armada.....	100
Figura 14 – Fluxograma proposto para o serviço de AEE	101
Figura 15 – Recorte de atividades específicas do serviço de AEE	102
Figura 16 – Pesquisa de satisfação – serviço de limpeza – parte 1	103
Figura 17 – Pesquisa de satisfação – serviço de limpeza – parte 2	104
Figura 18 – Pesquisa de satisfação – serviço de limpeza – parte 3	105
Figura 19 – Pesquisa de satisfação – serviço de manutenção predial – parte 1	105
Figura 20 – Pesquisa de satisfação – serviço de manutenção predial – parte 2	106
Figura 21 – Pesquisa de satisfação – serviço de vigilância armada – parte 1	107
Figura 22 – Pesquisa de satisfação – serviço de vigilância armada – parte 2	107
Figura 23 – Pesquisa de satisfação – serviço de AEE – parte 1	108
Figura 24 – Pesquisa de satisfação – serviço de AEE – parte 2	109
Figura 25 – Fluxograma geral para utilização em unidades similares	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA PÚBLICA.....	15
2.1.1 A origem da administração pública gerencial	15
2.1.2 Fundamentos da administração pública gerencial.....	17
2.1.3 Méritos, limitações e contradições da administração pública gerencial.....	18
2.1.4 A administração pública gerencial no Brasil.....	20
2.1.5 O princípio da eficiência pública.....	22
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS.....	24
2.2.1 O que são processos?.....	24
2.2.2 Gestão e mapeamento de processos.....	26
2.2.3 Benefícios da gestão de processos para as organizações.....	27
2.2.4 Notação BPMN	28
2.3 A INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 05/2017 DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO	31
2.3.1 Propósito da Instrução Normativa nº 05/2017.....	31
2.3.2 Principais prescrições da Instrução Normativa nº 05/2017	32
2.3.3 Méritos e limitações da Instrução Normativa nº 05/2017	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Natureza da pesquisa	43
3.2 Instrumentos de coleta de evidências e seleção de fontes	43
3.3 Técnica de análise de informações	46
4 O CAMPUS SANTOS DUMONT, PROCESSOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA	49
4.1 O Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	49

4.2 Os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	51
4.2.1 Fluxograma geral dos serviços atuais	52
4.2.2 Serviço de limpeza.....	59
4.2.3 Serviço de manutenção predial.....	61
4.2.4 Serviço de vigilância armada.....	63
4.2.5 Serviço de AEE	64
4.3 Adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos à luz da eficiência pública e da Instrução Normativa Nº 05/2017 – MPDG.....	64
5 PROPOSIÇÃO DE APRIMORAMENTO DE PROCESSOS E ROTINAS	71
5.1 Propostas de aprimoramento de rotinas do Campus Santos Dumont.....	71
5.1.1 Planos de fiscalização propostos	73
5.1.2 Proposta de fluxograma geral para serviços – “TO BE”	88
5.1.3 Proposta de fluxogramas por serviço	94
5.1.4 Pesquisa de satisfação do público usuário	102
5.2 Propostas de fluxograma e planos para utilização em unidades similares	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – Instrumentos de coleta de informações	
APÊNDICE B – Produto Técnico-Tecnológico	

1 INTRODUÇÃO

O avanço das inovações tecnológicas e da globalização nas últimas décadas, foram demonstrando a necessidade de aperfeiçoamento da administração pública, em âmbito mundial, e motivando reformas administrativas em muitas nações (Aragão, 1997).

A implantação de controles dos processos públicos e a organização de um aparato administrativo, constituído de normas e instituições formais, pelo modelo de administração pública burocrático, foram importantes passos para proporcionar maior previsibilidade no tratamento das questões institucionais, vista a orientação voltada a características como formalidade, impessoalidade e profissionalismo da administração (Secchi, 2009; Aragão, 1997).

A partir da crise mundial iniciada nos anos 1970, agravada pelas instabilidades econômicas e fiscais em diversos países nos anos 1980, e da percepção de disfuncionalidades do modelo burocrático, foram propostas novas reformas.

A proposta do modelo de administração pública gerencial, ou *New Public Management* (NPM), teve como objetivos combater a crise fiscal, a cultura patrimonialista ainda presente no serviço público e a baixa qualidade da prestação de serviços à sociedade (Abrucio, 1997). O gerencialismo utilizou-se, nas reformas realizadas, de premissas como a redução do tamanho e do escopo de funções do Estado, limitação de despesas e a implantação de maior eficácia e eficiência nos serviços públicos, tomando como base os modelos de gestão da iniciativa privada (Kettl, 2006).

Em virtude disso, desde a reforma implantada no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, os governos promoveram privatizações e publicizações de organizações que atuavam em serviços considerados não-exclusivos de Estado, bem como estabeleceram a terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, como serviços técnicos, de manutenção, de conservação patrimonial e outros serviços (Bresser Pereira, 1997).

No âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, devido à necessidade de controle dos contratos firmados com a iniciativa privada para prestação desses serviços terceirizados, foram colocados em evidência processos de fiscalização e gestão de contratos, tendo suas diretrizes definidas, atualmente, pela Instrução Normativa (IN) nº 05, de

26 de maio de 2017, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)¹ - SEGES (Brasil, 2017a).

As atividades de fiscalização e gestão de contratos são caracterizadas pelas ações realizadas por servidores designados para essas funções, visando garantir o cumprimento das cláusulas contratuais e o atendimento aos requisitos da contratação dos serviços, conforme art. 39 da IN nº 05/2017 (Brasil, 2017a).

Este estudo analisou tais atividades no Campus Santos Dumont, instalado na cidade de mesmo nome, unidade organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG). Localizado na mesorregião da Zona da Mata, e microrregião de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais, o município de Santos Dumont encontra-se distante 207 km da capital do estado, Belo Horizonte (Prefeitura de Santos Dumont, 2025).

O Campus Santos Dumont foi criado em 25 de fevereiro de 2010, pela resolução nº 002 do Conselho Superior do IF Sudeste MG e, em 2018, proporcionou ao município seus dois primeiros cursos superiores públicos e gratuitos. Atualmente, oferece três cursos técnicos integrados ao ensino médio, seis cursos técnicos concomitantes ou subsequentes e dois cursos de graduação, contando com um total de 610 alunos matriculados, além de projetos de extensão, de ensino e de pesquisa que envolvem estudantes, servidores e pessoas da comunidade, contando com 95 servidores lotados, sendo 54 docentes e 41 técnico-administrativos.

As unidades do IF Sudeste MG utilizam o SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – para criação e tramitação de processos administrativos, bem como para criação de processos de fiscalização de contratos e de pagamentos de notas fiscais, por exemplo.

Foram realizados levantamentos em processos administrativos de fiscalização de contratos e de pagamentos das notas fiscais geradas mensalmente e constatadas imperfeições na condução das fiscalizações, bem como a ausência de inclusão de documentos comprobatórios de fiscalização de contratos, configurando a falta de padronização que existia há alguns anos. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025 do IF Sudeste MG, corrobora estas constatações, visto que aponta como ponto fraco da Instituição a subutilização de sistemas de informação (IF Sudeste MG, 2021).

Constatou-se a falta de inclusão de documentos em processos, ausência de padronização para sua inserção, o descumprimento de prazos, e, até mesmo, o desconhecimento de algumas

¹ O MPDG foi substituído pelo atual Ministério do Planejamento e Orçamento.

rotinas e fluxos da fiscalização de contratos. Foi relatado por servidores que atuam como fiscais técnicos como possíveis fatores causadores dessas falhas operacionais e de acompanhamento de execução contratual a ausência de documentação que registre a padronização dos procedimentos e que auxiliem as atividades cotidianas dos servidores, bem como a falta de treinamentos realizados pelos servidores referentes à fiscalização de contratos.

Partindo dessas constatações, o autor da pesquisa buscou respostas para a seguinte questão: como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)?

Foi adotado como objetivo geral: compreender como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG. Foram considerados também os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF Sudeste MG;
- Analisar adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica, tendo como referências o princípio da eficiência pública e a Instrução Normativa nº 05, de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG);
- Propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG (ênfase em aplicabilidade);
- Propor meios gerais de materialização das referências do estudo (eficiência pública e instrução normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade).

A pesquisa teve como foco analisar a fiscalização e gestão de contratos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra², firmados pelo Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG. Os serviços contratados atualmente pela unidade são: a) limpeza, b)

² Conforme Lei nº 14.133/2021, artigo 6º - inciso XVI, serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra são aqueles cujo modelo de execução contratual exige que os empregados da empresa contratada fiquem à disposição, nas dependências do contratante, para a prestação dos serviços.

manutenção predial, c) vigilância armada, d) serviços de atendimento educacional especializado - AEE, e) vigia diurno, f) portaria e g) recepção.

As atividades de fiscalização e gestão de contratos devem ser exercidas de forma preventiva, rotineira e sistemática, conforme preconiza a IN nº 05/2017, em seu art. 40. Desse modo, considera-se a premissa de que procedimentos otimizados e padronizados tendem a mitigar falhas na condução da fiscalização e gestão de contratos.

Foram selecionados quatro serviços, entre os mencionados, para estudo: limpeza, manutenção predial, vigilância armada e atendimento educacional especializado - AEE (atenção a estudantes surdos, com transtorno mental, com transtorno do déficit de atenção com hiperatividade e outras necessidades específicas). Tais serviços foram escolhidos em função da complexidade e pelo impacto perante o orçamento da unidade (três primeiros serviços).

Sobre a representatividade econômica dos contratos selecionados, conforme informações retiradas do Sistema Integrado de Administração Financeira e da plataforma de gestão contratual “Contratos.gov”, tem-se que a previsão de gastos anuais com os contratos de limpeza, manutenção predial e vigilância armada referenciados totalizam o valor de R\$ 778.411,57, sendo que esses contratos representam 58% dos valores referentes ao custeio³ da unidade, que corresponderam a R\$ 1.341.756,00 em 2026. Para o contrato de serviço de AEE, a unidade tem utilizado orçamento de assistência estudantil, configurando outra fonte de recurso financeiro utilizada pela instituição.

Quanto à complexidade dos processos selecionados, constatou-se que esses contratos exigem da equipe de fiscalização maior tempo de análise e cálculos específicos, bem como utilizam métricas de produtividade e apresentam um efetivo maior de terceirizados. Em adição, utilizam-se ordem de serviços e índices de cálculo de valores e descontos para solicitação e pagamento dos materiais usados para manutenção predial, lidam com legislação específica referente a segurança patrimonial e com atendimentos especializados de estudantes com necessidades específicas, em que a própria escolha da equipe de fiscalização deve ser cautelosa.

A relevância da dissertação associa-se às contribuições voltadas ao Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG e às unidades análogas, vista a contribuição volta à replicabilidade das propostas apresentadas, com o aprimoramento da gestão e da fiscalização de contratos terceirizados, uma vez que, quando executados de forma eficiente, os processos poderão

³ Custeio refere-se às despesas recorrentes e essenciais para manter o funcionamento das atividades da unidade, como aquisição de materiais de consumo, contratos de prestação de serviços, de fornecimento de água, de energia elétrica, e de transporte de servidores e alunos em viagens para visitas técnicas (Brasil, 2022).

proporcionar a otimização de recursos financeiros e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade (Davenport, 1993).

Este estudo está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro esta introdução, seguido do referencial teórico-normativo, que reúne fontes que subsidiaram a pesquisa. No terceiro capítulo é apresentado o percurso metodológico adotado e, em seguida, o quarto capítulo compreende os resultados das coletas de informações e suas análises. A quinta seção apresenta o capítulo propositivo, seguido das considerações finais. Por fim, são listadas as referências e, como apêndices, estão inseridos os instrumentos de coleta de informações e o produto técnico-tecnológico proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO

A Administração Pública pode ser concebida, segundo Matias Pereira (2014, p. 32), como um “aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população”. Em diferentes momentos históricos, a lógica de organização desse arranjo institucional foi marcada por algumas características, delimitando suas formas patrimonial, burocrática e gerencial, além de formações contemporâneas que pretendem torná-lo mais subordinado aos interesses da sociedade.

Esta seção detalha o referencial teórico-normativo deste estudo, que versará sobre: a) a administração pública gerencial, lógica vigente que aperfeiçoa premissas da burocracia; b) a eficiência pública, que será discutida enquanto princípio constitucional e c) a Instrução Normativa nº 05/2017, instrumento contemporâneo que favorece o bom emprego de meios públicos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA PÚBLICA

A administração pública gerencial será discutida, neste tópico, por meio de sua origem em contexto global, fundamentos, méritos, limitações e contradições, além de sua implantação no Brasil. Um de seus desdobramentos, o conceito de eficiência pública, também será detalhado, considerando sua ênfase econômica.

2.1.1 A origem da administração pública gerencial

A primeira formação histórica assumida pela Administração Pública, com origem nos Estados absolutistas, foi a patrimonialista, em que, conforme Matias Pereira (2014), o Estado é utilizado como extensão do poder do soberano. Este paradigma contém características marcantes como a não distinção entre o público e o privado, personalismo e nepotismo, onde prevalecem interesses particulares em detrimento ao interesse público (Campelo, 2010; Aragão, 1997).

No patrimonialismo imperam, segundo Campante (2003), o particularismo, o poder pessoal e a cultura do favor, onde a ascensão social acontece por meio do favoritismo, tendo como consequência um distanciamento dos interesses da sociedade. O autor destaca, ainda, a existência de um sistema jurídico subjetivo, a irracionalidade do sistema fiscal, a não-

profissionalização e a tendência à corrupção do quadro administrativo, o que inviabiliza a eficiência governamental.

Como decorrência das mazelas desse modelo e de grandes transformações sociais, foi necessário implantar controles rígidos dos processos públicos (Campelo, 2010), representados pela administração burocrática. Nesse sentido, esse paradigma organiza um aparato administrativo estabelecendo hierarquias, deveres e direitos de cargos e as relações entre eles, que independem das pessoas, apoiados pela necessidade de previsibilidade no tratamento das questões institucionais (Motta, 2000; Aragão, 1997).

Esse paradigma, em que, segundo Secchi (2009, p. 351), “o poder emana das normas, das instituições formais”, possui como principais características a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade configura uma hierarquia administrativa, institui procedimentos e comunicações internas e externas. A padronização dos procedimentos é primordial para garantir a continuidade do trabalho e perpassa pela percepção do mérito para ascensão profissional (Secchi, 2009).

A impessoalidade é caracterizada por funções e posições hierárquicas bem definidas, considerando que estas, segundo Secchi (2009, p. 351), “pertencem à organização, e não às pessoas que as estão ocupando”, sendo importante para evitar que o agente público se aproprie do poder.

O profissionalismo, em combate ao nepotismo patrimonialista, valoriza o mérito, considerando tanto o desempenho quanto a experiência em uma função para promoção a postos mais altos na hierarquia de uma organização, além da clara distinção entre propriedades públicas e privadas (Secchi, 2009).

Abrucio e Loureiro (2018, p. 26) resumem que um tipo ideal de burocracia weberiana seria “composto por um corpo funcional e estável de cargos públicos, preenchidos por funcionários selecionados por seu mérito técnico especializado, organizados por estrutura profissional permanente”.

Com o passar dos anos, o paradigma burocrático passou a apresentar algumas disfunções, como morosidade e priorização dos ritos e procedimentos em detrimento ao atendimento à população, sendo observado por Bresser Pereira (1997) que tal modelo de administração passou a gerar cada vez mais custos, apresentar baixa qualidade e ineficiência dos serviços sociais prestados.

A partir da instabilidade mundial iniciada nos anos 1970, agravada pela crise do petróleo, e de crises econômicas e fiscais em diversos países nos anos 1980, passou-se a questionar o modelo de administração burocrático. A escassez de recursos e a tentativa de compensar déficits fiscais fez com que governos aumentassem impostos, gerando revolta da população, visto que não havia o devido retorno em melhorias nos serviços públicos (Abrucio, 2005).

A chegada dos conservadores ao poder na Grã-Bretanha, em 1979, e dos republicanos nos Estados Unidos, em 1980, e a crença de boa parte da opinião pública de que o setor privado possuía modelos eficientes de gestão, além da imagem transmitida pelos reformadores acerca da pertinência da administração empresarial, pressionaram ainda mais por mudanças no âmbito público (Abrucio, 2005; Misoczky, 2004).

A globalização, o avanço das inovações tecnológicas, o aumento do poder das empresas multinacionais e a fragilização dos governos frente ao poder econômico-financeiro também aceleraram a busca por mudanças. A proposta do modelo de administração pública gerencial surgiu para combater a crise fiscal, defendendo a redução das funções estatais, a inércia da cultura patrimonialista no serviço público e a baixa qualidade da prestação de serviços à sociedade (Abrucio, 1997).

2.1.2 Fundamentos da administração pública gerencial

As crises dos Estados, refletidas por um enfraquecimento financeiro e apresentação de déficits fiscais dos governos afetaram, conforme Abrucio (2005, p. 176), “diretamente a organização das burocracias públicas”, levando-os a direcionar ações para a criação de uma nova burocracia, prezando pelo corte de custos e pela eficiência nos processos governamentais e nas políticas públicas.

As reformas pretendidas pelo gerencialismo basearam-se tanto na redução do tamanho do Estado, com o propósito de agilizar a administração pública, quanto na implantação de maior eficácia e eficiência nos serviços prestados, promovendo a redução de custos (Kettl, 2006).

Os reformadores apontaram a necessidade uma estrutura governamental mais ágil diante de desafios internos, como gastos e déficits públicos, e externos, como as crises econômicas mundiais, e, para isso, o gerencialismo promoveu cortes de gastos e ajustes nos processos estatais para alcance de maior flexibilidade (Motta, 2013; Abrucio, 1997).

Sendo assim, desde o início do gerencialismo britânico, foram direcionados esforços com foco nas finanças governamentais e, para melhoria de eficiência nos gastos com políticas públicas, foram implementadas formas de controle e racionalização orçamentários (Abrucio, 2005).

Tomou-se como objetivo tornar, em âmbito global, o Estado melhor estruturado administrativamente e menos oneroso ao cidadão, sendo apontada a necessidade de delimitação de sua atuação. Prezando pela produtividade nas organizações públicas, o modelo de gestão gerencialista, baseado no modelo da iniciativa privada, introduziu, também, um conceito de competição no ambiente público (Abrucio, 2005; Bresser Pereira 1997).

Foram implantadas ações como a descentralização de processos para instâncias inferiores (agências mais próximas do cidadão) e a delegação de responsabilidades ao gestor público. Segundo Abrucio e Loureiro (2018), a administração pública gerencial previa um modelo administrativo mais flexível e com gestores mais autônomos e responsáveis que, subordinados a controles de desempenho por meio de indicadores, seriam peças-chave para a promoção de meios mais eficientes de gestão do Estado (Bresser Pereira, 2001).

A administração pública gerencial tem como propósitos modernizar, descentralizar, implantar controle por resultados, capacitar os servidores, além de utilizar a orientação ao cidadão-consumidor em busca de maior qualidade e efetividade na prestação de serviços públicos (Abrucio, 2005; Bresser Pereira, 2000).

No período de implantação do gerencialismo no Brasil, foram promovidas privatizações e publicizações⁴ como meios de ajuste estrutural para reorganização e redução estatal (Abrucio; Loureiro, 2018). Terceirizações complementaram essa estratégia. Esses caminhos foram viabilizados pela adoção da separação entre atividades exclusivas e não-exclusivas de Estado, demonstrando a ênfase nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa da gestão (Paula, 2005; Bresser Pereira, 1997).

2.1.3 Méritos, limitações e contradições da administração pública gerencial

Há méritos na administração pública gerencial, conforme afirma Paula (2005), como a clareza em relação à organização do aparelho de Estado e à seleção dos métodos de gestão.

⁴ Conforme Brasil (1995), a privatização trata da transferência das atividades que podem ser controladas pelo mercado para o setor privado, enquanto a publicização seria a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado e a terceirização significa a transferência de obrigações de prestação de serviços para terceiros.

Segundo a autora, algumas práticas gerencialistas melhoraram a eficiência do setor público, com destaque para a esfera econômico-financeira.

A introdução da eficiência, enquanto princípio constitucional e balizador do direito administrativo, trouxe uma preocupação com o desempenho da gestão, perspectiva que leva o governo a direcionar maior atenção às necessidades dos cidadãos, enquanto beneficiários do serviço público, bem como prezar pelo atendimento das demandas da população (Abrucio; Loureiro, 2018).

Outros avanços seriam a pretendida autonomia e a flexibilidade na gestão, sendo que, ao implantar uma visão mais alinhada àquela predominante no mercado, seria dado maior poder aos gestores e seria possibilitada maior agilidade em contratações e aquisições visando um atendimento mais célere à população (Motta, 2013).

Apesar de possuir alguns méritos, a administração pública gerencial conta com limitações e contradições. Alguns dos desafios enfrentados pelos gestores públicos, desde a implantação do gerencialismo, são justamente os obstáculos políticos, visto que a delegação de poder esbarra no fato de que as funções de confiança e os cargos de direção são mais vulneráveis à política e menos ao desempenho (Motta, 2013).

Paula (2005) também cita como entrave para a implantação do gerencialismo no Brasil o emprego de modelos internacionais de reforma. Motta (2013) corrobora com as dificuldades encontradas com esta imposição de padrões de países com características diversas, pois, possivelmente, essas nações já possuíam maior flexibilidade burocrática e objetivos bem definidos. O autor ainda considera que se tornou restrita a implantação do gerencialismo na administração pública brasileira devido à tentativa de introduzi-lo com todas as suas características, desconsiderando uma adaptação mais robusta à realidade local.

Como exemplo, uma proposta praticamente não implantada foi a autonomia para introdução de gratificações pelo desempenho de servidores. A pressão por resultados gerou estresse e desmotivação, pois foram praticamente inexistentes os bônus, comuns às empresas privadas (Motta, 2013).

Outra limitação do modelo de administração gerencial é identificada por Paula (2005) como a concentração do poder e o monopólio das decisões no âmbito da estrutura administrativa do Estado, bem como a sua prerrogativa na formulação de políticas públicas. Segundo a autora, prioriza-se apenas as dimensões estruturais da gestão, faltando estímulo à construção de instituições políticas mais abertas à participação social, pois, conforme Misoczky (2004), as

decisões dos administradores públicos precisam acompanhar os processos políticos e sociais, visto que afetam as vidas de muitas pessoas.

Entre as contradições apresentadas pelo gerencialismo, destaca-se a descentralização de autonomia e de recursos, característica marcante desse modelo de administração, que visa o aumento da eficiência. Apesar do possível mérito, a descentralização pode favorecer o aumento das desigualdades entre regiões ou unidades federativas, caso não seja implantada de forma niveladora e compensatória (Abrucio, 2005).

Além disso, a promessa de flexibilizar a gestão com desregulações, desburocratizações e descentralizações não extinguiu controles tradicionais e mostrou certo aumento da burocracia, pois vinham acompanhadas de novas centralizações, novas regras e até mesmo de novos níveis hierárquicos (Motta, 2013).

Outra contradição foi apontada por Mintzberg (1998), diante da tentativa de se transportar uma rígida estrutura de hierarquias e processos advinda do setor privado. Essas estruturas não apresentam tantos controles políticos e são mensuradas por meio de indicadores concretos e tendo resultados expressos quantitativamente, enquanto as atividades do setor público pouco se enquadram nesse formato. Ao contrário, são complexas, instáveis e necessitam de formas diversas e institucionalizadas de controle, além de envolver decisões e ações que precisam considerar os interesses da vida em comunidade (Misoczky, 2004; Mintzberg, 1998).

2.1.4 A administração pública gerencial no Brasil

O modelo de administração gerencial tem sua implantação no Brasil como uma reforma administrativa, implantada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), a partir de 1995, durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. O então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira elaborou e apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), inspirado por modelos de administração privada e por experiências internacionais, principalmente a do Reino Unido, atrelado às características liberais dos governos da década de 1990 e alinhados às recomendações do Consenso de Washington⁵, conjunto de medidas econômicas concebidas para os países latino-americanos.

⁵ Trata-se de um conjunto de recomendações de reformas econômicas para a América Latina elencadas durante reunião entre governo dos Estados Unidos, Fundo Monetário Internacional - FMI, Banco Mundial e economistas latino-americanos, em novembro de 1989, na capital estadunidense.

O Plano Diretor integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional e as reformas foram viabilizadas pela promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998. Foram então regulamentadas as já citadas atividades exclusivas do Estado, que, conforme Bresser Pereira (1997), são as ações de legislar, regular, julgar, policiar, fiscalizar e definir políticas (entre outras) que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado e as atividades não-exclusivas que compreendem os serviços de caráter competitivo (sociais e científicos) e as atividades auxiliares ou de apoio (serviços técnicos, manutenção, limpeza, dentre outros processos considerados terceirizáveis).

Devido à desestatização de parte da prestação de serviços públicos, foi reforçada a distinção das atividades exclusivas de Estado entre instituições, sendo elas: a) as agências reguladoras, criadas com a função de regulamentar, controlar e fiscalizar a execução de serviços públicos transferidos para o setor privado; b) as agências executivas, responsáveis pela execução das políticas governamentais e c) as secretarias formuladoras de políticas públicas, que participam das decisões estratégicas do governo (Bresser Pereira, 2001; Brasil, 2001).

Quanto às atividades não-exclusivas, a forma indicada por Bresser Pereira (2001) e adotada pelo governo foi a contratação de serviços de organizações sem fins lucrativos, como as OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), controlando-as por meio de contratos de gestão. Essa seria uma das formas de redução do escopo do Estado e de viabilização de controles por meio de resultados.

A implantação do gerencialismo no âmbito nacional gerou questionamentos, como cita Lima Junior (1998), visto que foi diagnosticado que as mudanças propostas na reforma administrativa não correspondem à realidade brasileira. Um dos apontamentos do autor contrapõe a afirmação de que as fases patrimonialista e burocrática estão superadas, cabendo agora introduzir no Estado a administração gerencial.

No contexto da administração pública brasileira, nenhum dos paradigmas possui um marco final, inclusive pelo fato de que premissas da burocracia seguem como pilares da ação estatal, convivendo de forma híbrida nas instituições (Oliveira, 2013).

Na próxima seção, será apresentado o conceito de eficiência pública, preceito fundamental da administração pública gerencial, discutindo sua definição enquanto princípio constitucional e enfatizando sua vertente econômica.

2.1.5 O princípio da eficiência pública

O modelo gerencial enfatizou o conceito de eficiência no setor público desde o governo de Margaret Thatcher, no Reino Unido, entre 1979 e 1990, buscando uma maior consciência do valor dos recursos públicos, racionalizando-os em busca de sua melhor utilização para a produção de políticas (Abrucio, 2005).

A eficiência é considerada essencial na esfera econômica, segundo Bresser Pereira (2001), tendo grande relevância na nova gestão pública. Desta forma, a Emenda Constitucional nº 19/1998 inseriu o conceito de eficiência como princípio da Administração Pública, sendo reconhecido e defendido por Castro (2006) como ponto fundamental para a implantação da perspectiva gerencial no país.

A adequada discussão do conceito de eficiência requer a abordagem de noções de eficácia, efetividade e economicidade na administração pública, sendo que estes conceitos são, muitas vezes, complementares.

A eficácia trata do atingimento de objetivos, sendo medida, segundo Grateron (1999), por meio da comparação entre os resultados esperados e aqueles realmente obtidos. Trazendo o conceito para a área pública, Torres (2004) afirma que a eficácia preza por atingir os objetivos das ações estatais, independentemente dos meios utilizados, corroborando com o conceito apresentado em Brasil (2018), que aponta a eficácia como o grau de atingimento de metas e objetivos planejados de um programa governamental.

A eficiência está relacionada com o emprego dos meios mais econômicos e viáveis, maximizar os resultados, racionalizar recursos e minimizar os custos (Grateron, 1999), reforçando seu apelo econômico e referindo-se à forma de gerenciar e otimizar disponibilidades (Calasans Júnior, 2021). Possui, ainda, relação com a produtividade, aludindo ao quanto se consegue produzir com os meios presentes e com a utilização da mínima quantidade de recursos e de esforços (Calasans Júnior, 2021; Bahia, 2021).

Quando o conceito é utilizado referindo-se à Administração Pública, segundo Carvalho Filho (2021), a eficiência reforça a necessidade de aprimoramento da gestão, de modo a buscar soluções e resultados condizentes às necessidades administrativas.

O conceito de efetividade, no âmbito da Administração Pública, conforme Brasil (2018), aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa de governo implementado e, segundo

Castro (2006), afere as melhorias que uma ação pública traz aos cidadãos destinatários daquela política, atendendo aos seus anseios.

Neste âmbito, o conceito de eficiência é atrelado por Castro (2006, p. 8) ao de efetividade e, concordando com Aragão (1997), afirma que não é viável ou desejável um “Estado eficiente, mas que não seja eficaz nem efetivo”.

Ao inserir o conceito de eficiência na Constituição Federal, é suposto por Castro (2006) que o legislador considerou, também, as noções de eficácia e efetividade, dadas as conexões entre os conceitos e a esfera pública, sendo que “todas as ações do Estado devem ocorrer no sentido de que os objetivos desejados pela administração devam ser alcançados, com os melhores meios possíveis, atendendo às necessidades da população visada” (Castro, 2006, p. 8).

Também acrescido à Constituição, em seu art. 70, o princípio da economicidade vincula-se às noções de eficácia, eficiência e efetividade (Bugarin, 1998). Este princípio tem sido elemento relevante da gestão de recursos e bens públicos, levando à redução de custos em contratações sem modificar o padrão de qualidade pretendido (Brasil, 2018).

A economicidade preza, segundo Bugarin (1998), pela melhor forma de alocação de meios financeiros em uma contratação ou compra pública, buscando, conforme Rosa (2015), associar qualidade, celeridade e menor custo, o que converge com a atuação de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), nas avaliações dos gastos públicos cada vez mais qualitativas (Bugarin, 1998).

Os impactos sociais de ações públicas, muitas vezes, não são mensuráveis por ferramentas gerenciais, uma vez que os usuários de políticas e equipamentos públicos são diferentes dos consumidores de serviços privados (Aragão, 1997). Não há, como no mercado, controle sobre oferta e procura, nem uma busca contínua do governo por consumo pelo usuário, além do fato que direitos constitucionais dos cidadãos são mais extensos e complexos que os direitos do consumidor no setor privado (Mintzberg, 1988).

A administração pública gerencial busca mais que eficiência, há um desejo, segundo Oliveira e Paula (2014), de atingir uma certa eficiência perfeita, seguindo preceitos de mercado, onde o resultado de decisões administrativas é mensurável por valores correspondentes à maximização de riqueza. Porém, tratando-se de administração pública, os índices e objetivos são diferentes, sendo que o processo de decisão dos gestores não envolve apenas resultados financeiros, visto que os serviços públicos possuem características muitas vezes intangíveis (Oliveira; Paula, 2014).

Para buscar a eficiência no setor público, deve-se considerar além de fatos e dados na definição de objetivos e deliberações, ponderar “o substancial”, ou seja, os valores prezados pela população envolvida, segundo Oliveira e Paula (2014, p. 121). Esta forma de utilizar diversas variáveis na tomada de decisão é sugerida para buscar uma eficiência relativa, conceito trazido por Simon (1957 apud Oliveira; Paula, 2014), distante daquele considerado perfeito pela administração pública gerencial, mas próximo do alcance de efetividade nas ações de governo.

Para que fosse alcançada a eficiência perfeita, conforme Simon (1957 apud Oliveira e Paula, 2014), gestores deveriam dispor de todas as informações e alternativas possíveis para embasar suas decisões. Somam-se a essas limitações, restrições de tempo para o processo decisório e de atributos analíticos e cognitivos (racionalidade) dos administradores.

Além disso, encontram-se dificuldades de aferir a eficiência, pois, em diversos casos, não se pode comprovar a relação direta entre medidas tomadas e recursos utilizados por determinados agentes públicos ou órgãos de governo com os resultados obtidos em determinada ação, tamanha a complexidade da gestão pública (Oliveira; Paula, 2014).

Partindo dos pressupostos apresentados nesta seção, este trabalho buscará elevar a eficiência de processos de fiscalização e gestão de contratos, além de favorecer o aprimoramento dos serviços prestados à comunidade escolar do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG, de forma a sugerir a adaptação de rotinas às prescrições da IN nº 05/2017. Destaca-se que a norma prevê meios de apuração de eficiência e, ainda, cálculos remuneratórios proporcionais a eles. Nota-se, portanto, que eficiência e economicidade são parâmetros centrais da IN nº 05/2017.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Nesta seção serão apresentados conceitos de processos, dando ênfase aos processos de negócios, e gestão de processos, sendo discutidos os benefícios da gestão de processos para as organizações e sua representação por meio da notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), a ser utilizada nesta pesquisa para proposição de novos mapeamentos de processos.

2.2.1 O que são processos?

Processos fazem parte do cotidiano de organizações em diversos ramos de atividades. O conceito de processo pode ser entendido como um conjunto de atividades logicamente inter-

relacionadas, executadas dentro de uma organização ou instituição, por seres humanos ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados organizacionais. (Brasil, 2025a; Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, 2015).

O conjunto de atividades abrangidas por um processo possui uma entrada e uma ou mais saídas, e transformam insumos (materiais, conhecimento, etc.) em produtos ou serviços, seguindo determinadas regras (normas, legislação, etc.), a fim de agregar valor aos seus clientes ou usuários (Brasil, 2025a; ABNT, 2015).

Dentre as categorias básicas de processos, será tomado como foco o conceito de processos de negócio, que possuem atividades que podem caracterizar a atuação principal da empresa ou instituição e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente, seja ele interno ou externo (Gonçalves, 2000).

Os processos de negócios são subdivididos, conforme Brasil (2025a) em:

- Processos finalísticos: representam as atividades essenciais que a organização executa para cumprir seu propósito. Entregam valor diretamente para a sociedade. Os processos finalísticos variam conforme a missão e as atribuições de cada organização;
- Processos de suporte: fornecem os meios e recursos necessários para que os demais processos funcionem de forma adequada. São críticos, pois influenciam diretamente a capacidade da organização em executar efetivamente os processos finalísticos.
- Processos de gestão: sustentam o planejamento, a coordenação e o monitoramento das atividades. Eles são necessários para garantir que a organização opere de maneira eficaz e eficiente.

Consideram-se características importantes de processos de negócios: a interfuncionalidade, visto que os processos são realizados, comumente, em mais de uma unidade organizacional da empresa ou instituição, a repetibilidade, assegurada pela padronização dos procedimentos e a relação com o cliente ou grupo de clientes internos ou externos, dada a importância para o processo do *feedback* dos destinatários de seus resultados (Gonçalves, 2000).

2.2.2 Gestão e mapeamento de processos

Em tempos em que há a necessidade de que as organizações busquem realizar suas atividades de forma mais rápida e eficiente, e de modo a cumprir os objetivos de seu planejamento estratégico com qualidade (Bueno; Maculan; Aganette, 2023), a garantia de bom desempenho de processos interfuncionais tem sido considerado o foco para o atingimento de resultados corporativos (Association of Business Process Management Professionals International, ABPMP, 2013).

A Gestão de Processos de Negócios – BPM, enquanto conjunto de tecnologias que dão suporte ao gerenciamento por processos, representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio, indo além das estruturas funcionais tradicionais setorializadas, agregando valor para os clientes internos e externos à instituição (ABPMP, 2013).

As fases a serem seguidas para implementação da metodologia BPM estão representadas no Quadro I, sendo elas: planejamento, para entendimento do contexto do processo; análise de processos, efetuando o mapeamento de processos atuais “AS IS”; desenho, para modelagem de processos; implementação dos processos redesenhados; monitoramento, para avaliação do novo formato dos processos; e refinamento, para aprimoramento dos processos (Hamanaka; Aganette, 2022; ABPMP, 2013).

Quadro 1 – Fases para implementação da metodologia BPM

Fases	Descrição
Planejamento	Identificar os processos estratégicos da organização para assimilar e elaborar os processos para análise
Análise	Compreender e mapear os processos de negócios para compor o cenário atual: Modelo “AS IS”
Desenho	Revisar o Modelo “AS IS” para modelar (redesenhar) novas regras de processos de negócio em aderência com o planejamento estratégico: Modelo “TO BE”
Implementação	Pôr em prática os processos redesenhados - Modelo “TO BE” definidos na etapa anterior
Monitoramento e Controle	Avaliar o desempenho dos processos “TO BE”
Refinamento	Aprimorar os processos de negócio para levar a organização a obter resultados melhores.

Fonte: Adaptado de BPM CBOK V.03 (2013) por Bueno (2020).

O mapeamento de processos, que promove a representação visual dos processos realizados pela organização, permite entender como e por quem os processos são executados

ao longo do tempo. É realizada a representação dos fluxos dos trabalhos, documentando a conexão entre as atividades realizadas, as entradas, processamentos e resultados entregues ao final do processo (Hamanaka; Aganette, 2022; Brasil, 2020c).

A importância do mapeamento de processos se ilustra no entendimento da interligação dos processos e como entregam valor por meio dos resultados de cada etapa, relevante para identificar pontos de limitação em fluxos e necessidade de melhorias, além de promover o direcionamento de esforços e recursos de forma mais eficiente (Brasil, 2025a).

Após identificados e mapeados os fluxos de atividades, utilizam-se as ferramentas de modelagem e o gerenciamento de processos, possibilitando reestruturação, validação e melhorias nos processos, e, conseqüentemente, potencializando a criação de novos procedimentos (Aganette, Teixeira, Aganette, 2018).

2.2.3 Benefícios da gestão de processos para as organizações

O gerenciamento de processos, segundo o Guia de Prático de Governança de Processos (Brasil, 2025b), não visa apenas mapear fluxos e desenhar atividades, mas tende a criar “uma forma de pensar e agir de modo sistêmico”, detalhando as atividades das áreas e atores envolvidos, demonstrando que a colaboração de uma pessoa ou unidade faz parte de uma cadeia de valor maior, tendo como objetivo que a organização entregue serviços mais eficientes, ágeis e orientados ao cliente.

Para fins de aumento no desempenho de uma instituição, são direcionados esforços para alinhar a execução dos processos aos objetivos organizacionais, de modo que, especificamente na Administração Pública, é válido aliar os aspectos legais para garantir a implantação da metodologia BPM, de modo a prevenir grandes alterações em caso de mudanças políticas ou de gestão, mantendo, desse modo, um legado de conhecimento e memória institucionais, e facilitando a continuidade das ações por outros membros que venham a integrar as equipes de trabalho (Hamanaka; Aganette, 2022; Costa *et al.*, 2018).

Costa *et al.* (2018) apontam como benefícios dessa metodologia aspectos desejáveis na Administração Pública, como transparência quanto à execução dos processos, ao acompanhamento de usuários internos e externos e à disseminação do conhecimento, devido à documentação formal do mapeamento dos processos, reforçando a criação de um conhecimento institucional em detrimento ao conhecimento individual.

As organizações podem se beneficiar da implementação da gestão de processos de modo a adaptar e padronizar as atividades, evitar falhas e desperdícios, reduzir riscos, corrigir pontos de gargalo (de limitação) e duplicidade de atividades, melhorando, assim, seu desempenho, produtividade e otimizando recursos humanos e materiais disponíveis na organização (Bueno; Maculan; Aganette, 2023; Brasil, 2020d).

Há também benefícios quanto à proposição de melhorias contínuas proporcionadas pela metodologia BPM. Poderão ser criados indicadores de desempenho de processos, gerando informações gerenciais que, conforme vão sendo monitoradas, podem demonstrar a necessidade de ajustes desde o planejamento até a execução de determinadas atividades (Hamanaka; Aganette, 2022).

2.2.4 Notação BPMN

O gerenciamento de processos tem na *Business Management Process Notation* (BPMN – modelagem e notação de processos de negócios) uma das abordagens mais utilizadas enquanto notação gráfica para a modelagem de processos, segundo Costa *et al.* (2018). Esta forma de representação, padronizada e documentada, facilita o entendimento, a comunicação e divulgação de informações.

Será utilizada na presente dissertação a notação gráfica BPMN (*Business Process Model and Notation*) para a representação de atividades em diagramas semelhantes a fluxogramas, de fácil utilização e compreensão (*Object Management Group*, 2014) e para sua representação será adotado o *software Bizagi Modeler* por estar amplamente difundido e consolidado no mercado (Brasil, 2020d).

Os elementos básicos da BPMN compreendem os elementos estruturais, como *pools* e *lanes*, que possibilitam explicitar responsabilidades organizacionais, onde são inseridos e combinados eventos (gatilhos), atividades ou tarefas (execução), *gateways* (uma entrada que indica pontos de decisão) e conectores (fluxos).

As chamadas *swimlanes* (raias) utilizadas na modelagem de processos de negócios, trazem a representação gráfica de um processo, no caso do *pool* (agrupamento), sendo as raias ou *lanes* suas subdivisões que representam os atores envolvidos nos processos, podendo indicar um setor da instituição, ou empresa externa, por exemplo (Brasil, 2020d).

São elementos da notação BPMN, identificados durante o mapeamento: os eventos, sejam eles de início, de fim ou intermediários e as atividades ou tarefas executadas durante o

processo. Seguindo as atividades a serem realizadas, podem ser tomados caminhos diferentes no fluxo do processo de acordo com as decisões tomadas ou situações encontradas durante as atividades, sendo estes representados pelos *gateways* (entrada, que indica um ponto de decisão) (Brasil, 2020d).

Para representar o fluxo de sequência das atividades, também identificados na modelagem de processos, interligando-as a eventos e *gateways*, são utilizados os conectores. Além disso, são utilizados também os artefatos, que complementam a informação do modelo sem interferir no fluxo de atividades (Brasil, 2020d). A seguir, no Quadro 2 são apresentados alguns elementos básicos da notação BPMN a ser utilizada nos fluxogramas deste trabalho.

Quadro 2 – Elementos básicos da Notação Gráfica BPMN

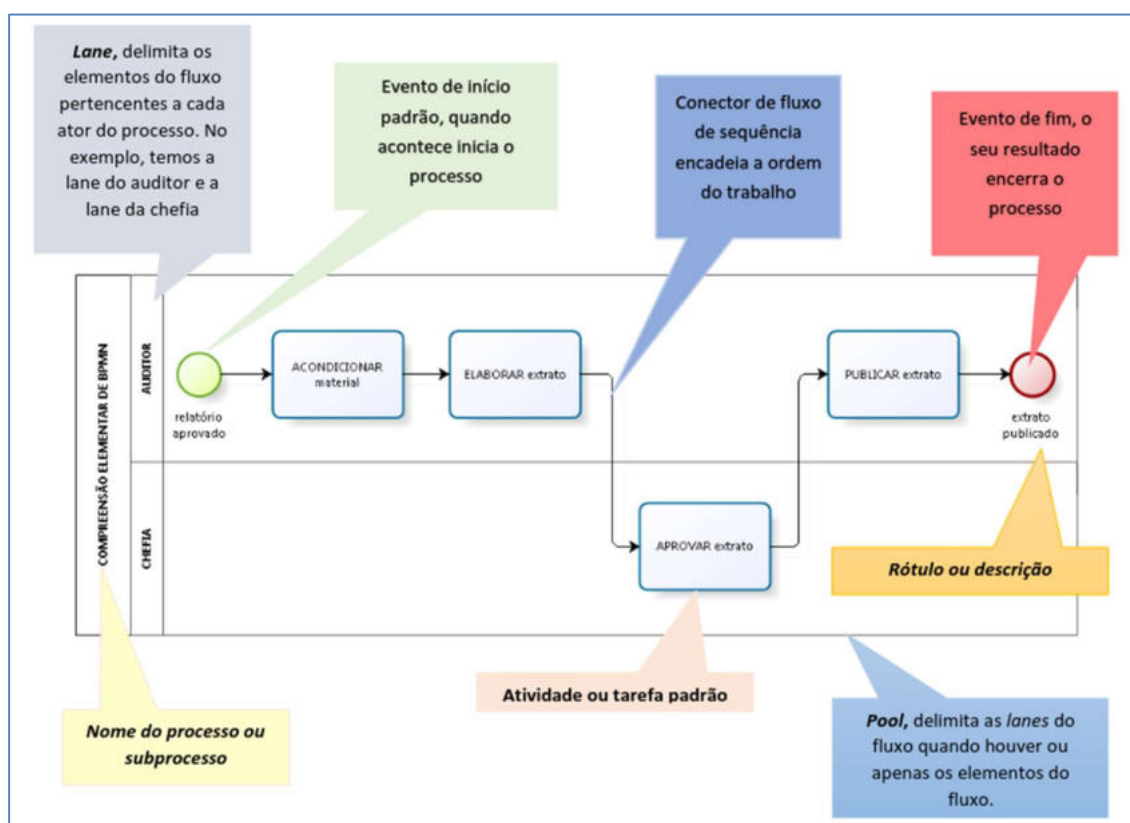
Elemento	Notação gráfica	Descrição
Pool		Representa um processo
Lane		Representam os atores envolvidos no processo, podendo indicar um setor da instituição, ou empresa externa
Evento	 	Os eventos Início e Fim indicam onde o processo começará e o término do fluxo do processo, respectivamente
Atividade		Representa o trabalho executado
Subprocesso		Parte do processo principal que contém outras atividades vinculadas
Gateway		Representa o ponto que determina o prosseguimento do fluxo para mais de um caminho

Conector		Interliga atividades, subprocessos, eventos e gateways, indicando os fluxos do processo
----------	---	---

Fonte: Guia de Modelagem de Processos de Negócio da CGU (Brasil, 2020b), adaptado pelo autor.

A figura 1 é ilustrada a representação de um processo pela notação BPMN com o uso do Bizagi, utilizando, nesse caso, o processo hipotético “Compreensão elementar de BPMN”, duas *lanes* representando os atores “chefia” e “auditor”, eventos de início e fim, atividades e conectores.

Figura 1 – Representação de processo pela notação BPMN com o uso do Bizagi



Fonte: Guia de modelagem de Processos de Negócio da CGU (Brasil, 2020b).

Após apresentada a gestão e o mapeamento de processos, bem como a notação BPMN, na próxima seção será discutida a base normativa desse referencial, detalhando a IN 05/2017, bem como seu propósito, suas principais prescrições, o detalhamento das atividades de fiscalização técnica, de fiscalização administrativa e de gestão de contratos contido na norma, além de seus méritos e limitações.

2.3 A INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 05/2017 DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

A Secretaria de Gestão (Seges) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), atual Ministério do Planejamento e Orçamento, editou a Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, revogando o documento que regia a contratação de serviços por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG⁶, a IN nº 02/2008, de modo a atualizar o instrumento-base para esses procedimentos.

A necessidade de atualização foi percebida devido às modificações na legislação referente a licitações públicas e mudanças de interpretação de seus dispositivos. Houve também a edição do Acórdão nº 2.622/2015 - Plenário, do Tribunal de Contas da União (TCU), que apresentou várias propostas para aperfeiçoamento da gestão das contratações realizadas pela Administração Pública Federal, além do crescimento do mercado fornecedor de serviços (Brasil, 2020a).

2.3.1 Propósito da Instrução Normativa nº 05/2017

A Instrução Normativa nº 05/2017 estabelece, de forma ampla, parâmetros a serem seguidos nas contratações de serviços, regidas pela Lei Federal nº 8.666/93⁷ e sua atualização, a Lei 14.133/2021⁸, para a realização de tarefas executivas sob o regime de execução indireta, por órgãos ou entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017a).

A norma regulamenta que os serviços passíveis de execução indireta, mediante terceirização, serão as atividades dos cargos extintos ou em extinção, tema da Lei nº 9.632/1998. São elencadas, também, as atividades e funções em que são vedadas contratações de serviços para execução indireta na Administração Pública Federal, sendo elas as atividades

⁶ O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, previu, em seu art. 30, a organização centralizada de algumas atividades sob a forma de sistemas, com o intuito de estabelecer uma coordenação eficiente, padronizada e transparente, visando a redução de custos operacionais para a Administração (Brasil, 2020b).

⁷ A Lei 8.666/93 institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

⁸ Lei 14.133/2021: lei de licitações e contratos administrativos, atualização da lei nº 8.666/93.

consideradas estratégicas para o órgão ou entidade, funções relacionadas ao poder de polícia, de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção, atividades que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional e as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade.

Os objetivos do formato de contratação estabelecido pela IN nº 05/2017 são: estabelecer parâmetros e artefatos para a fase de planejamento da contratação, para o gerenciamento de riscos nas diversas fases da contratação e execução dos contratos, bem como estabelecer controles internos e o aumento da transparência nas contratações de serviços públicos (Escola Nacional de Administração Pública, Enap, 2017).

2.3.2 Principais prescrições da Instrução Normativa nº 05/2017

A IN nº 05/2017 regulamenta, de forma bem definida, os seguintes parâmetros: o planejamento da contratação, o gerenciamento de riscos, os controles internos, a transparência e o pagamento com foco no resultado, sendo este último parâmetro produto da gestão e fiscalização de contratos.

Foi determinado, a partir da IN nº 05/2017, que a fase de planejamento seria obrigatória e realizada em momento anterior à seleção de fornecedores, bem como definidos diversos procedimentos e documentos padronizados para a execução dessa etapa, desde a formalização da demanda, a designação de equipe de planejamento, a realização de estudos técnicos preliminares e o gerenciamento de riscos da contratação em suas diversas fases.

Em seu art. 1º, a Instrução Normativa regulamenta que as contratações de serviços observarão: as fases da contratação de serviços, ilustradas na Figura 2, sendo elas o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato; os critérios e práticas de sustentabilidade; e o alinhamento com o planejamento estratégico do órgão ou entidade, quando houver.

Figura 2 - Fases da contratação de serviços: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir de Brasil (2017a).

Na fase de planejamento da contratação, ocorre a formalização de demanda, realizada pela área requisitante por meio de documento específico, e a designação da equipe de planejamento da contratação. Recomenda-se designar os futuros gestor e fiscais do contrato a ser assinado para integrarem a equipe de planejamento, tanto porque haverá ganhos com a antecipada apropriação dos documentos da contratação por esses atores, quanto para auxílio na elaboração dos documentos necessários ao processo de contratação, visto que gestor e fiscais poderão apresentar deficiências e méritos encontrados na execução de contratos anteriores, que podem ser corrigidos ou validados na contratação a ser realizada (Enap, 2023).

Conforme o art. 21 da IN nº 05/2017, dentre os procedimentos iniciais do planejamento da contratação consta:

a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação, observado o disposto no § 1º do art. 22 (Brasil, 2017a, n.p.).

A IN estabelece que o setor requisitante do serviço, juntamente com a equipe de planejamento, elaborará os estudos preliminares, com informações sobre a necessidade da contratação, estimativas de quantidades e preços ou preços referenciais e declaração de viabilidade.

O gerenciamento de riscos, etapa seguinte, levará em consideração os principais fatores que podem comprometer a efetividade das fases da contratação, identificando possíveis problemas que possam ocorrer durante o seu planejamento, a seleção do fornecedor e a gestão

contratual, visando reduzir a probabilidade de ocorrência e definindo ações de contingência, elaborando, para tanto, o mapa de riscos (Enap, 2017).

A partir desses documentos e utilizando minutas padronizadas pela Advocacia-Geral União (AGU), o setor requisitante da contratação seguirá as diretrizes encontradas no Anexo V da IN para elaborar o termo de referência ou projeto básico, que deverá conter itens como a especificação do objeto (serviço) a ser contratado, requisitos da contratação, modelo de gestão do contrato, forma e critérios de seleção do fornecedor.

Finalizado o termo de referência ou projeto básico, prossegue-se para a fase de seleção do fornecedor, conforme Capítulo IV da IN nº 05/2017, sendo encaminhado o referido instrumento ao setor de licitações (Brasil, 2017a).

A seleção do fornecedor terá início por ato convocatório da licitação ou procedimentos específicos de dispensa ou inexigibilidade de licitação, sendo que devem ser utilizados os modelos de minutas padronizados da AGU. O Anexo VII da IN nº 05/2017 apresenta diretrizes gerais e específicas para elaboração do referido ato convocatório.

Esta fase da contratação encerra-se com a publicação do resultado do julgamento, após adjudicação e homologação do resultado da seleção de fornecedores, sendo que os contratos resultantes desse processo deverão obedecer ao disposto na IN nº 05/2017, além das disposições contidas na Lei 14.133/2021, na Lei Complementar nº 123/2006⁹, no Decreto nº 8.538/2015¹⁰ e no Decreto nº 9.507/2018¹¹, sendo adaptados às especificidades de cada contratação. Essa fase da contratação tem prerrogativas específicas, que não serão detalhadas neste texto, que destina maior atenção à gestão e à fiscalização dos contratos.

Finalizada a contratação, mediante a assinatura de contrato de prestação de serviços, fica manifesta a necessidade de assegurar que os recursos públicos despendidos estarão à altura daquilo que virá a ser recebido (Enap, 2023). A Administração Pública passará a dispor dos mecanismos de gestão e fiscalização de contrato administrativo para garantir que o serviço contratado será prestado na quantidade, qualidade e tempo contratados, sendo que, diante disso,

⁹ Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estabelecendo normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado a elas no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

¹⁰ Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal.

¹¹ Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União

o parágrafo 3º do Art. 40 preconiza que “as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática” (Brasil, 2017a, n.p.)

A IN nº 05/2017 estabelece da seguinte forma os conceitos de gestão e de fiscalização de contratos em seu Art. 39:

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

Enquanto resultado da gestão e fiscalização de contratos, o pagamento com foco no resultado, instituído pela IN, passa a ser operacionalizado com a adoção do Instrumento de Medição de Resultado (IMR), documento criado na etapa de planejamento da contratação. O IMR define indicadores objetivos e tangíveis, observáveis e comprováveis para aferir a qualidade da prestação do serviço, buscando a eficiência e estimulando a melhoria constante dos serviços contratados (Brasil, 2020a).

A atribuição de medição dos resultados por meio do IMR é da fiscalização técnica, que, a partir desse instrumento, estabelece que o valor a ser pago pela execução dos serviços deve ser calculado de acordo com o resultado efetivo da qualidade da prestação do serviço (Brasil, 2020a).

2.3.2.1 A fiscalização técnica

Os servidores designados para a função de fiscal técnico dos contratos são responsáveis pela aferição do nível de qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas para executar determinados serviços. O órgão deverá promover uma reunião inicial, preferencialmente antes do início da vigência contratual, para apresentação do plano de fiscalização, que conterá informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização e das estratégias e rotinas para execução dos serviços (Brasil, 2017a).

O fiscal técnico deve acompanhar e avaliar constantemente a execução do serviço, podendo realizar medições diárias, semanais ou mensais. Deverão ser realizadas inspeções e visitas técnicas ao local de execução do contrato para verificar a conformidade com as

especificações técnicas, o cumprimento das normas técnicas e demais requisitos estabelecidos (Quirino, 2023).

Visto isso, considera-se importante prezar pela designação de fiscal com formação compatível com o serviço prestado, quando possível, para que o referido servidor, conforme ressalta Pelegrini (2011), tenha domínio técnico do serviço que está sendo analisado.

As falhas e irregularidades encontradas na execução dos contratos devem ser apontadas à empresa contratada, visando a regularização da situação apresentada, estabelecendo prazo para solução, sendo que o gestor do contrato deve ser comunicado do cumprimento ou não da notificação para as devidas providências (Pelegrini, 2011).

Cabe ao fiscal a verificação dos resultados alcançados em relação aos aspectos do serviço que fora contratado, como a quantidade de funcionários alocados e sua formação profissional, cumprimento da rotina de execução estabelecida, satisfação do público usuário e das demais obrigações decorrentes do contrato (Brasil, 2017a).

Deverão ser avaliados também os materiais utilizados durante a execução do serviço, constatando, de acordo com a relação de itens contratados, as quantidades, especificações técnicas, qualidade e forma de uso, bem como a disponibilização pela empresa e utilização pelos funcionários terceirizados de equipamentos de proteção individual – EPI (Brasil, 2017a).

A IN nº 05/2017 estabelece que a fiscalização da execução dos contratos deverá ser realizada por meio de instrumentos de controle que compreendam a mensuração de resultados, podendo ser gerados relatórios para o registro de ocorrências. O fiscal técnico deve apontar no Instrumento de Medição de Resultado – IMR, documento criado anteriormente à contratação, mensalmente, as irregularidades verificadas quando a empresa não executar, ou deixar de executar com a qualidade mínima exigida, os serviços contratados (Brasil, 2017a).

O conceito apresentado pela IN nº 05/2017 resume os itens anteriormente apresentados e adiciona o papel da fiscalização pelo público usuário, conforme art. 40 inciso II:

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 (Brasil, 2017a).

Neste item apresentado, a IN estipula que a fiscalização técnica poderá ser auxiliada pelo público usuário dos serviços, citado no inciso V do Art. 40, para acompanhamento da execução contratual, por exemplo, aplicando pesquisas de satisfação, pretendendo aferir a qualidade na

prestação dos serviços, bem como verificar a utilização de materiais e a aplicação de procedimentos pelos funcionários da empresa contratada (Brasil, 2017a).

Munido das informações apuradas junto aos usuários e após aferição de qualidade do serviço prestado pela empresa, a fiscalização técnica emitirá o IMR e registrará as irregularidades e consequente redimensionamento no pagamento com base nos indicadores estabelecidos em relatório a ser encaminhado ao gestor do contrato (Brasil, 2017a).

Por fim, a IN nº 05/2017 estabelece que o fiscal técnico realizará o recebimento provisório dos serviços por meio da emissão de relatório circunstanciado, elaborado a partir dos registros, a análise e a conclusão acerca das ocorrências na execução do contrato, quando o serviço prestado estiver compatível com o contratado encaminhando-o ao gestor do contrato para posterior recebimento definitivo. Em caso de inconformidades detectadas na prestação do serviço, além do registro em IMR, poderão ser aplicadas sanções administrativas e multas à empresa contratada.

2.3.2.2 A fiscalização administrativa

Apresentando características distintas da competência técnica para aferição de qualidade e resultados na execução contratual, a fiscalização administrativa tem a prerrogativa de verificar o cumprimento das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas pela empresa contratada durante a prestação dos serviços, bem como acompanhar as providências tempestivas nos casos de inadimplemento (Brasil, 2017a).

Referente à fiscalização de obrigações trabalhistas e sociais nas contratações com dedicação exclusiva de mão de obra, a fiscalização administrativa deve solicitar à empresa contratada, no início do contrato, os dados pessoais e funcionais dos empregados alocados para execução do contrato, bem como registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), exames médicos admissionais e realizar a conferência da compatibilidade do número de terceirizados apresentados para a execução das atividades, comparando com a quantidade contratada (Brasil, 2017a).

Cabe ao fiscal administrativo, também, a comprovação de que os salários pagos aos funcionários condizem com aqueles previstos em contrato administrativo e Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) da categoria profissional. Deverão ser observadas: a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho, e conferência de pagamento dos respectivos adicionais aos empregados, bem como o pagamento de benefícios suplementares,

como o auxílio-alimentação e o vale-transporte, além de recolhimento de valores junto ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS e para o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS (Enap, 2023; Brasil, 2017a).

O fiscal administrativo deverá observar o cumprimento da concessão dos reajustes salariais e de benefícios dos empregados pela empresa conforme CCT, bem como certificará que a empresa contratada cumpre a legislação quanto à estabilidade provisória de seus empregados (gestante, estabilidade acidentária e representantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio¹²) e concessão de férias e licenças aos empregados (Brasil, 2017a).

O gestor do contrato será acionado pelo fiscal quando verificado o descumprimento das obrigações trabalhistas ou a não manutenção das condições de habilitação pelo contratado, visto que tal irregularidade pode dar causa à rescisão contratual (Enap, 2023).

Referente às obrigações previdenciárias e fiscais, a IN estabelece o fiscal administrativo como responsável pela conferência de recolhimento das contribuições previdenciárias e manutenção da regularidade fiscal junto aos órgãos competentes nas diversas esferas (municipal, estadual e federal), sendo realizada mensalmente a conferência das certidões comprobatórias por meio do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF (Brasil, 2017a).

As referidas conferências são realizadas em data anterior ao recebimento provisório do serviço, momento em que a fiscalização administrativa emite relatório para encaminhamento ao gestor do contrato.

Pode haver casos em que contratos tenham sua gestão centralizada, porém sua execução será realizada em diversos setores ou unidades de um mesmo órgão, como, por exemplo, um contrato de abastecimento de veículos que tenha a gestão na Reitoria de um Instituto Federal, mas atende a todas as unidades de sua abrangência territorial.

A IN nº 05/2017 estabelece essas atividades como fiscalização setorial, conforme inciso IV do art. 40:

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, 2017a).

¹² A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA), estabelecida pela norma regulamentadora NR-5, tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, prezando pela preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. A CIPA deve ser constituída por estabelecimento, composta por representantes do empregador e dos empregados (Brasil, 2020c).

Como consequência desse caso específico, podem existir vários fiscais setoriais em cada Campus do IF Sudeste MG, incluindo a unidade de Santos Dumont, para a verificação da pertinência de um mesmo contrato em suas determinações técnicas ou administrativas e emissão de relatórios para sua gestão.

2.3.2.3 A gestão da execução contratual

Estabelecida como a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário (Brasil, 2017a), cabe ao gestor da execução contratual observar o cumprimento das regras previstas no instrumento contratual e buscar os resultados esperados pela Administração, baseando-se em indicadores objetivamente definidos, sempre que aplicável (Brasil, 2024).

O gestor do contrato deve prezar pela clara comunicação junto à empresa contratada, convocando e coordenando reuniões periódicas, desde o momento anterior à vigência do contrato para alinhamentos iniciais, como reuniões com a participação da equipe de fiscalização, quando necessário, para ajustes da execução do serviço (Brasil, 2024).

Integram o rol de responsabilidades do gestor do contrato a centralização das informações e a orientação à fiscalização técnica e à empresa contratada, quando questionado, dando os encaminhamentos devidos (Brasil, 2024).

Após o recebimento provisório dos serviços, efetuado por meio de relatórios emitidos pela fiscalização técnica e administrativa do contrato, e análise da documentação e IMR enviados, será gerado, e enviado para a empresa contratada, o termo circunstanciado para efeito de recebimento definitivo dos serviços prestados, com os valores dimensionados e autorizados para emissão de nota fiscal (Brasil, 2017a).

As próximas etapas serão o recebimento e conferência da Nota Fiscal ou Fatura recebida da empresa, promovendo seu ateste, e a instrução do processo de pagamento com os demais documentos comprobatórios da prestação dos serviços e encaminhamento para o setor competente para pagamento, conforme anexo XI da IN nº 05/2017 (Brasil, 2017a).

Cabe ao gestor, além das verificações e emissões de documentos mensais, acompanhar o prazo de vigência do contrato, com apoio da fiscalização, evitando sua descontinuidade, e encaminhar ao setor de contratos a manifestação da empresa e da fiscalização técnica quanto à prorrogação do contrato administrativo, para a formalização do procedimento de renovação do seu prazo de vigência.

Outros procedimentos que são analisados pela gestão do contrato são as alterações contratuais, previstas no art. 124 da Lei 14.133/2021, como acréscimos ou supressões (de quantitativo de postos de trabalho ou de materiais a serem disponibilizados), reequilíbrio econômico-financeiro por meio de recomposição ou revisão de valores contratuais, eventual aplicação de sanções e extinção dos contratos. Após a reunião de documentos e emitida sua manifestação, o gestor encaminha ao setor de contratos de sua instituição para a execução dos referidos processos (Brasil, 2024).

2.3.3 Méritos e limitações da Instrução Normativa nº 05/2017

A implantação da IN nº 05/2017 apresentou alguns méritos, como a regulamentação do planejamento das contratações como fase obrigatória que antecede a licitação, o alinhamento da contratação com o planejamento estratégico da instituição, a fiscalização dos serviços contratados com base em indicadores, a previsão e a disponibilização de modelos de editais e contratos da AGU e artefatos padronizados nos procedimentos de contratação (Enap, 2017).

A delimitação da fase de planejamento da contratação antes da seleção dos fornecedores pela normativa, conforme Medeiros (2017), passando a receber tratamento em mesmo grau de importância que as demais etapas, teve como benefícios uma melhor qualificação da especificação dos serviços e melhoria na alocação de recursos devido à padronização de procedimento e instrumentalização do processo (Enap, 2017).

Há que destacar também a mitigação de riscos (Enap, 2017), visto que, segundo Domingues (2017), uma grande novidade da IN nº 05/2017 é o gerenciamento de riscos, que, por prescrição da normativa, deve ser adotado em todas as fases das contratações, tanto de serviços continuados, quanto de contratações diretas. O autor ressalta a importância desta etapa, especialmente no que tange à gestão contratual, dada a probabilidade de descumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias pela empresa contratada.

Uma outra inovação apresentada pela IN nº 05/2017 foi a instituição do Instrumento de Medição de Resultado, em substituição ao Acordo de Níveis de Serviço (ANS), previsto inicialmente pela IN anterior, a de número 02/2008. O IMR permite a fiscalização dos serviços contratados com base em indicadores e privilegia o pagamento por resultado, facilitando a realização de descontos por falhas, sem impedir a aplicação de outros mecanismos para a avaliação da prestação dos serviços (Brasil, 2020a; Brasil, 2017a).

A previsão de utilização de modelos de editais e contratos da AGU promove mais segurança e agilidade aos servidores responsáveis pela elaboração desses documentos, de modo a minimizar erros, concentrar-se em uma melhor especificação e qualificação do serviço a contratar e ganho de tempo devido às análises jurídicas de assessoramento terem se tornado mais céleres (Enap, 2017).

Outro aspecto positivo apresentado pela IN nº 05/2017 foi a reformulação da Planilha de Custos e Formação de Preços, dividida por módulos, dentre eles a composição da remuneração, encargos, insumos diversos e custos indiretos e tributos, de maneira a padronizar os procedimentos para a Administração Pública, facilitando a tomada de decisão pelos gestores de compras e a reunião dos diversos direitos previstos na legislação trabalhista e em acordos e convenções coletivas em um modelo de planilha eletrônica, auxiliando tanto na fase de licitação quanto na fiscalização e gestão de contratos (Brasil, 2020a).

A Instrução Normativa SLTI/MPOG¹³ nº 02, de 2008, anterior à IN nº 05/2017, propôs uma divisão das atribuições de fiscalização do contrato administrativo, porém facultou o auxílio do gestor pelos fiscais técnico e administrativo do contrato. Por outro lado, a IN estabeleceu a segregação de funções, em seu art. 40, reforçada pela Lei nº 14.133, de 2021, que definiu essa separação de papéis como um princípio, conforme seu art. 5 (Enap, 2023). Nesse sentido, Carneiro (2018), ressalta que a existência de vários atores distintos traz benefícios à gestão de contratos, favorecendo a avaliação e o monitoramento colaborativo.

Além da segregação de funções, a IN estabelece um modelo ou paradigma de atuação na Administração Pública, segundo Domingues (2017), bastante importante, enquanto detalha as atividades da competência de cada ator envolvido na gestão e fiscalização de contratos terceirizados.

Foi introduzido como inovação, ainda, seguindo o princípio da continuidade do serviço público, o art. 70, que estabelece a elaboração de relatório final acerca das ocorrências da fase de execução do contrato, privilegiando o histórico da execução contratual de forma a auxiliar futuras contratações (Brasil, 2017b).

Quanto às limitações da IN 05/2017, foram localizados poucos estudos apresentando as imperfeições da norma, sendo destacados a seguir pontos relativos à fase de planejamento da contratação e procedimentos de prorrogação contratual.

¹³ Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Durante a elaboração de documentos na fase de planejamento, como estudos preliminares e termo de referência, devem ser realizadas pesquisas sobre soluções e alternativas disponíveis no mercado. Porém, como aponta Moreno (2018), a normativa deixa uma lacuna ao não disciplinar esta etapa, sendo necessárias melhorias na IN quanto à padronização dessa interação junto ao mercado fornecedor.

Domingues (2017) cita que identificou “um vácuo normativo” relacionado aos critérios e condições a serem observados para reajuste de preços e a demonstração da vantajosidade na prorrogação contratual de serviços prestados sem a dedicação exclusiva de mão de obra.

O autor aponta que a IN estabelece, em seu Anexo IX, “Da Vigência e da Prorrogação”, item 3, alínea ‘d’, a necessidade de comprovação da vantajosidade da prorrogação contratual, porém, normatiza, no item 7 deste mesmo anexo, que a vantajosidade econômica para prorrogação dos contratos com mão de obra exclusiva estará assegurada em caso de atendimento das alíneas ‘a’, citando os reajustes dos itens envolvendo a folha de salários realizados com base em Acordo, Convenção, Dissídio Coletivo de Trabalho ou em decorrência de lei” e ‘b’ citando os reajustes dos itens envolvendo insumos e materiais efetuados com base em índices oficiais (Brasil, 2107a). O fato da IN de não citar os serviços prestados sem a dedicação exclusiva de mão de obra pode gerar dúvidas quanto à realização da comprovação da vantajosidade e formas distintas em processos administrativos das diversas unidades organizacionais devido à falta de padronização desse procedimento.

Na próxima seção deste estudo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram a reunião e a análise de evidências empíricas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos selecionados utilizados na condução deste estudo, que abarcam a natureza da pesquisa, os instrumentos de coleta de evidências e a técnica de análise de informações utilizada.

3.1 Natureza da pesquisa

Neste estudo foi adotada a perspectiva qualitativa. As características desse tipo de pesquisa, segundo Bogdan e Biklen (1994), são: ter como fonte direta o ambiente natural, ser descritiva, valorizar o processo de investigação, bem como os significados e perspectivas dos sujeitos pesquisados, além de promover uma análise indutiva das informações.

A pesquisa qualitativa expressa as características deste estudo, visto que foram coletadas informações por meio do contato direto do investigador com os indivíduos participantes, valorizando a subjetividade dos sujeitos (Silva; Menezes, 2001).

Esta pesquisa tem caráter descritivo, visto que no estudo foram detalhadas as características dos processos de fiscalização e gestão de contratos dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra selecionados, e posteriormente analisou-as, identificando oportunidades de aprimoramento e, apoiando-se nelas, realizou proposições (Gil, 2017).

Destaca-se que, para a elaboração do referencial teórico, em momento anterior à busca por evidências, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio de seleção, leitura e análise de referências teóricas e normativas, propiciando a discussão e a articulação de conceitos e prescrições sobre os temas abordados (Marconi; Lakatos, 2003).

3.2 Instrumentos de coleta de evidências e seleção de fontes

As informações necessárias à condução da pesquisa foram coletadas por meio de pesquisa documental e entrevistas.

A pesquisa documental corresponde à coleta, classificação, seleção e utilização de toda a espécie de informações, cujos registros estão contidos em documentos, ou seja, informações sob a forma de textos, imagens, sons e outros meios (Fachin, 2006). Dentre os documentos mais utilizados em pesquisas estão publicações institucionais, pessoais, jurídicas, iconográficas, material de divulgação e registros estatísticos (Gil, 2017).

Foi realizada a pesquisa documental, inicialmente, buscando fontes de informação visando retratar aspectos da organização estudada (estrutura, regimento, processos e fluxos operacionais estabelecidos) para uma boa compreensão do contexto em que o estudo está inserido (Cellard, 2008). O roteiro de pesquisa documental está presente no Apêndice A.

Integram o rol de documentos que foram pesquisados: a) para caracterização institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IF Sudeste MG e o Regimento Interno do Campus Santos Dumont e b) para mapeamento das rotinas, os processos eletrônicos de contratação, de fiscalização e de pagamento dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, contendo os documentos, relatórios e fluxos de encaminhamentos.

As entrevistas são utilizadas principalmente como fonte de coleta de informações e contam com a interação entre investigador e indivíduos entrevistados, visando o entendimento de determinada situação ou processo a partir da vivência dos sujeitos que integram aquele meio (Fraser; Gondim, 2004).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, sendo que foi definido um roteiro preliminar, porém sendo permitida a inclusão de questões durante as interações (Fraser; Gondim, 2004).

Optou-se pela realização de entrevistas individuais com fiscais de contratos do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG e um dos gestores de contratos, visto que o outro gestor trata-se do autor dessa pesquisa, de modo a aprofundar os conhecimentos a respeito dos processos atualmente estabelecidos na unidade, suas adequações e suas oportunidades de melhoria.

Foram consultados apenas servidores efetivos do Campus, sendo quatro servidores da categoria TAE (Técnicos Administrativos em Educação) e um da categoria docente, que atuam como fiscais técnicos de contratos, e um servidor TAE que atua como fiscal administrativo e também como gestor de contratos. Destaca-se que, devido à complexidade de um dos contratos, o de limpeza, foram entrevistados os fiscais do contrato vigente no Campus e do contrato anterior, sendo realizadas cinco consultas para quatro contratos analisados.

Dentre os entrevistados citados, três atuam na Diretoria de Desenvolvimento Institucional, setor administrativo do campus responsável por demandar e planejar a contratação da maior parte dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra. Uma servidora possui cargo de técnica em edificações e outro de técnico de laboratório – área elétrica, que também atua como coordenador de um dos setores da referida diretoria, além do docente, que é diretor da unidade organizacional.

Foram entrevistados, ainda, uma servidora que possui cargo de revisora de texto Braille, que realiza a fiscalização técnica de contrato e atua como coordenadora na Direção de Desenvolvimento Educacional, e um administrador que executa a fiscalização administrativa e gestão de contratos, lotado na Coordenação de Contratos, setor da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus.

O roteiro de entrevistas está presente no Apêndice A. Após a realização e a transcrição das entrevistas, foi preservada a identidade dos sujeitos, respeitando padrões éticos de sigilo. Observa-se, ainda, que os sujeitos somente foram contatados após a aprovação do estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A partir das informações obtidas em entrevistas com os fiscais e o gestor de contrato, foi possível elaborar o Quadro 3 demonstrando o perfil demográfico dos respondentes, assim como sua forma de identificação (decodificação) nos relatos. Há que se ressaltar que a maior parte dos sujeitos possui escolaridade de especialista ou formação *stricto sensu* e possui mais de 5 anos de tempo de serviço público e de prestação de serviço no Campus Santos Dumont.

Quadro 3 – Perfil demográfico dos entrevistados

Código atribuído ao entrevistado	Escolaridade	Possui cargo de direção ou função gratificada	Tempo de serviço público	Tempo de serviço no Campus	Tempo de atuação enquanto fiscal ou gestor de contratos	Recebeu ou realizou treinamento referente à IN 05/2017?
E1	Mestrado	Sim	Menos de 2 anos	Menos de 2 anos	Menos de 2 anos	Não
E2	Doutorado	Sim	10 anos	10 anos	2 anos	Não
E3	Especialização	Não	8 anos	8 anos	Menos de 2 anos	Sim
E4	Especialização	Não	13 anos	9 anos	7 anos	Sim
E5	Superior completo	Sim	9 anos	7 anos	3 anos	Não
E6	Especialização	Não	7 anos	7 anos	5 anos	Não

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme demonstrado, 5 dos 6 entrevistados atuam há mais de 5 anos no Campus Santos Dumont e mais da metade dos servidores atuam na fiscalização ou gestão de contratos há pelo menos 2 anos. Apesar disso, tem-se um ponto de atenção quando se trata do preparo para a atuação dos servidores enquanto fiscais e gestores, visto que apenas 2 dos 6 respondentes relataram ter realizado por conta própria ou recebido treinamento formal referente à IN 05/2017,

demonstrando a necessidade de aprimoramento quanto à capacitação prévia para atuação nas referidas atividades.

3.3 Técnica de análise de informações

O método para sistematização de informações utilizado neste estudo foi a Análise Temática (AT). A AT é uma técnica empregada para identificar, analisar e relatar padrões a partir de informações qualitativas, organizando e descrevendo o *corpus* consolidado após entrevistas e levantamento documental (Braun; Clarke, 2006).

O pesquisador emprega o referido método de modo a interpretar as informações coletadas e definir temas por meio da organização de grupos de ideias que possuem pontos comuns e identificando elementos importantes conectados à pergunta norteadora da pesquisa (Silva, Barbosa e Lima, 2020; Souza, 2019).

A análise temática é definida por Braun e Clarke (2006) como um método relevante para a análise qualitativa, citando entre seus benefícios sua flexibilidade, pois não depende necessariamente de vínculo com premissas teóricas (ou, como neste caso, teórico-normativas) da pesquisa.

As autoras sugerem a operacionalização da AT por meio de seis fases, sendo elas: 1) familiarização com os dados; 2) geração de códigos iniciais; 3) busca de temas; 4) revisão de temas; 5) definição e nomeação de temas e 6) produção do relatório. Porém, como reforça Souza (2019), o processo não é necessariamente sequencial. É possível retornar às etapas já vencidas, dependendo das demandas analíticas.

No Quadro 4, são apresentados temas e subtemas da pesquisa, definidos *a priori*. Eles foram organizados por objetivo específico (Souza, 2019).

Quadro 4 - Temas definidos para análise temática

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Temas e subtemas (definidos <i>a priori</i>)
Como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos	Compreender como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no	Diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF	■ configuração institucional do IF Sudeste MG: missão, visão, valores, estrutura, servidores, beneficiários do IF Campus Santos Dumont ■ estudo dos processos atuais de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão para os serviços de: ➤ limpeza

Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)?	Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	Sudeste MG	➤ manutenção predial ➤ vigilância armada ➤ atendimento educacional especializado
		Analisar adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica, tendo como referências o princípio da eficiência pública e a instrução normativa nº 5, de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)	■ adequações dos processos mapeados à luz da eficiência pública e à luz da IN nº 05/2017 ■ oportunidades de aprimoramento dos processos mapeados à luz da eficiência pública e à luz da IN nº 05/2017
		Propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont IF Sudeste MG (ênfase em aplicabilidade)	■ mapeamento dos processos ideais de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão para o serviço de limpeza ■ mapeamento dos processos ideais de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão para o serviço de manutenção predial ■ mapeamento dos processos ideais de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão para o serviço de vigilância armada ■ mapeamento dos processos ideais de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão para o serviço de atendimento educacional especializado
		Propor meios gerais de materialização das referências do estudo (eficiência pública e instrução normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade)	■ meios gerais de materialização da eficiência pública nos processos de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão em instituições públicas de ensino superior ■ meios gerais de materialização da instrução normativa nº 5 - MPDG nos processos de fiscalização (técnica e administrativa) e de gestão em instituições públicas de ensino superior

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Neste estudo foi utilizada a estratégia de triangulação. A análise conjunta de informações, coletadas por meio de pesquisa documental e de entrevistas, busca registrar uma imagem mais consistente da realidade investigada e proporcionar maior rigor ao estudo que irá embasar as proposições (Abdalla et al., 2017).

Como resultado da análise, foram gerados fluxogramas representando a forma em que são executados os processos de fiscalização e gestão de contratos. Além do processo de triangulação, foram realizadas verificações de consistência para reforçar a qualidade das representações criadas. Inicialmente, foi realizada a análise da aderência às normas técnicas, sendo consultada uma profissional em engenharia de produção, que atua com otimização de processos e criação de Procedimentos Operacionais Padrão em uma universidade federal, que realizou a avaliação da qualidade metodológica e técnica do diagrama (sintaxe, arquitetura de processos, lógica do fluxo etc.). para revisar a notação BPMN.

Em seguida, foram consultados os fiscais técnicos e o servidor que atua como fiscal administrativo e gestor de contratos para verificação de consistência das atividades registradas nos fluxogramas, tendo sido recebidas contribuições relevantes para uma melhor representação dos processos.

4 O CAMPUS SANTOS DUMONT, PROCESSOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Nesta seção, será apresentado o Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG como forma de contextualizar a unidade foco desta pesquisa, além de elencar como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica da instituição são executados atualmente, analisando-os e indicando pontos que demonstram adequação à norma e oportunidades de melhoria.

4.1 O Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG

O IF Sudeste MG teve sua criação por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (Cefet-RP), da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena e do Colégio Técnico Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (CTU), conforme disposições da lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Posteriormente, o IF Sudeste MG foi ampliado com a criação dos campi Muriaé, Santos Dumont, São João del-Rei, Manhuaçu e dos campi avançados Bom Sucesso, Cataguases e Ubá (IF Sudeste MG, 2021).

O IF Sudeste MG, enquanto autarquia federal, oferece educação profissional gratuita aos mais diversos públicos, buscando ampliar o acesso ao conhecimento e atuando em ampla interação com as comunidades locais beneficiadas por projetos de pesquisa e extensão, também atuando por meio de parcerias institucionais e transferência de tecnologia.

Conforme Resolução de seu Conselho Superior nº 03, de 05 de março de 2020, a missão da Instituição é: “Promover a educação básica, profissional e tecnológica, pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, em todos os seus níveis e modalidades, por meio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, visando ao desenvolvimento da sociedade”, e sua visão é “Ser uma instituição de referência na formação acadêmica profissional e tecnológica até o ano de 2025” (IF Sudeste MG, 2021).

O Campus Santos Dumont foi criado em 25 de fevereiro de 2010, pela resolução nº 002 do Conselho Superior do IF Sudeste MG. A unidade ocupa uma área de aproximadamente 30 mil metros quadrados, no município de mesmo nome. Segundo o Censo 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a população do município era de 42.406 pessoas e o produto interno bruto *per capita* de R\$ 23.793,10, enquanto a média do Brasil é de R\$ 47.802,02. Conforme dados de 2023, o município tem 4.701 alunos matriculados no ensino

fundamental, nas 29 escolas do município, e 1.539 discentes matriculados no ensino médio em 9 unidades escolares (IBGE, 2024).

O Campus oferece três cursos técnicos integrados ao ensino médio, seis cursos técnicos concomitantes ou subsequentes e dois cursos de graduação, além de projetos de extensão, de ensino e de pesquisa que envolvem estudantes, servidores e pessoas da comunidade.

O Campus possui cursos voltados para o setor de transportes, focado no setor ferroviário, levando em conta a vocação do município e de cidades próximas, cursos de formação técnica industrial, como Automação Industrial, Logística, Administração, Eletrotécnica, Mecânica, curso de Guia de Turismo, associado ao diverso patrimônio histórico e cultural do município.

Além disso, no ano de 2018, o Campus proporcionou ao município de Santos Dumont seus primeiros cursos superiores públicos e gratuitos, sendo eles os cursos de Licenciatura em Matemática e Engenharia Ferroviária e Metroviária.

Atualmente o Campus Santos Dumont conta com um total de 610 alunos matriculados, sendo 241 alunos de cursos técnicos integrados, 221 alunos de cursos técnicos concomitantes e subsequentes e 106 alunos de graduação e 42 em cursos de extensão.

O perfil dos estudantes, beneficiários do Campus, demonstra que mais de 85% destes são residentes no município de Santos Dumont ou cidades vizinhas, quando considerados os cursos presenciais. O Campus oferta um curso técnico na modalidade de Ensino a Distância – EaD, que atinge estudantes de diversas cidades e estados, vista a flexibilidade proporcionada pelo acesso virtual.

Referente à sua estrutura administrativa, o Campus Santos Dumont possui 95 servidores lotados, sendo 54 docentes e 41 técnico-administrativos. Conforme Regimento Interno (IF Sudeste MG, 2019), a unidade conta com 5 órgãos executivos, sendo eles a Direção Geral (DG), composta com Chefia de Gabinete, Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Auditoria Interna e Ouvidoria; e 4 diretorias sistêmicas: Direção de Administração e Planejamento (DAP), Direção de Desenvolvimento Institucional (DDI), Direção de Desenvolvimento Educacional (DDE) e Direção de Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (DEPPI) que compreendem coordenadorias atuando em áreas diversas. O regimento do Campus não apresenta um desenho do organograma da unidade e, conforme informação da Direção-Geral, a estrutura organizacional está em momento de revisão por uma comissão específica.

Os contratos administrativos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, objetos deste estudo, são concentrados na DDI e na DAP. Enquanto o primeiro órgão

se apresenta como setor requisitante de grande parte dos serviços e responsável pela indicação de seus servidores como fiscais técnicos de contrato, o segundo concentra os fiscais administrativos e gestores dos contratos. Neste estudo, ainda, foi selecionado um contrato que atua diretamente com estudantes, o serviço de Atendimento Educacional Especializado – AEE, em que a fiscal técnica está lotada na DDE.

Para atendimento ao primeiro objetivo específico, de modo a “diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF Sudeste MG”, conforme será apresentado na seção seguinte, as rotinas de fiscalização técnica, administrativa e de gestão de contratos, bem como a frequência de realização de suas atividades e procedimentos, foram compreendidas junto aos fiscais técnicos por meio das entrevistas realizadas e contatos posteriores para verificação de consistência ou mesmo inclusão de informações e por pesquisa documental, acessando documentos e processos eletrônicos.

O acesso aos servidores e sistemas foi facilitado devido à atuação do pesquisador enquanto servidor e gestor de alguns contratos no Campus Santos Dumont, além da rotina de substituição nas ausências do outro gestor que atua na unidade.

4.2 Os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG

Os registros de fiscalização e gestão de contratos são realizados em processos eletrônicos, que tramitam, assim como os demais processos administrativos no IF Sudeste MG, via Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC, instituído pela Resolução nº 13/2020, do Conselho de Governança Digital (COGD) da Instituição. Algumas atividades de gestão são registradas utilizando um outro sistema, o Contratos.gov.br.

Mediante a análise das rotinas de fiscalização técnica, administrativa e de gestão dos contratos selecionados nesta pesquisa, foi realizado o mapeamento dos processos atuais, “AS IS”, e elaborado um fluxograma utilizando a notação BPMN para a representação dos processos e a sequência de realização de suas atividades, bem com os atores envolvidos, de modo a atender ao primeiro objetivo específico deste estudo - Diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF Sudeste MG.

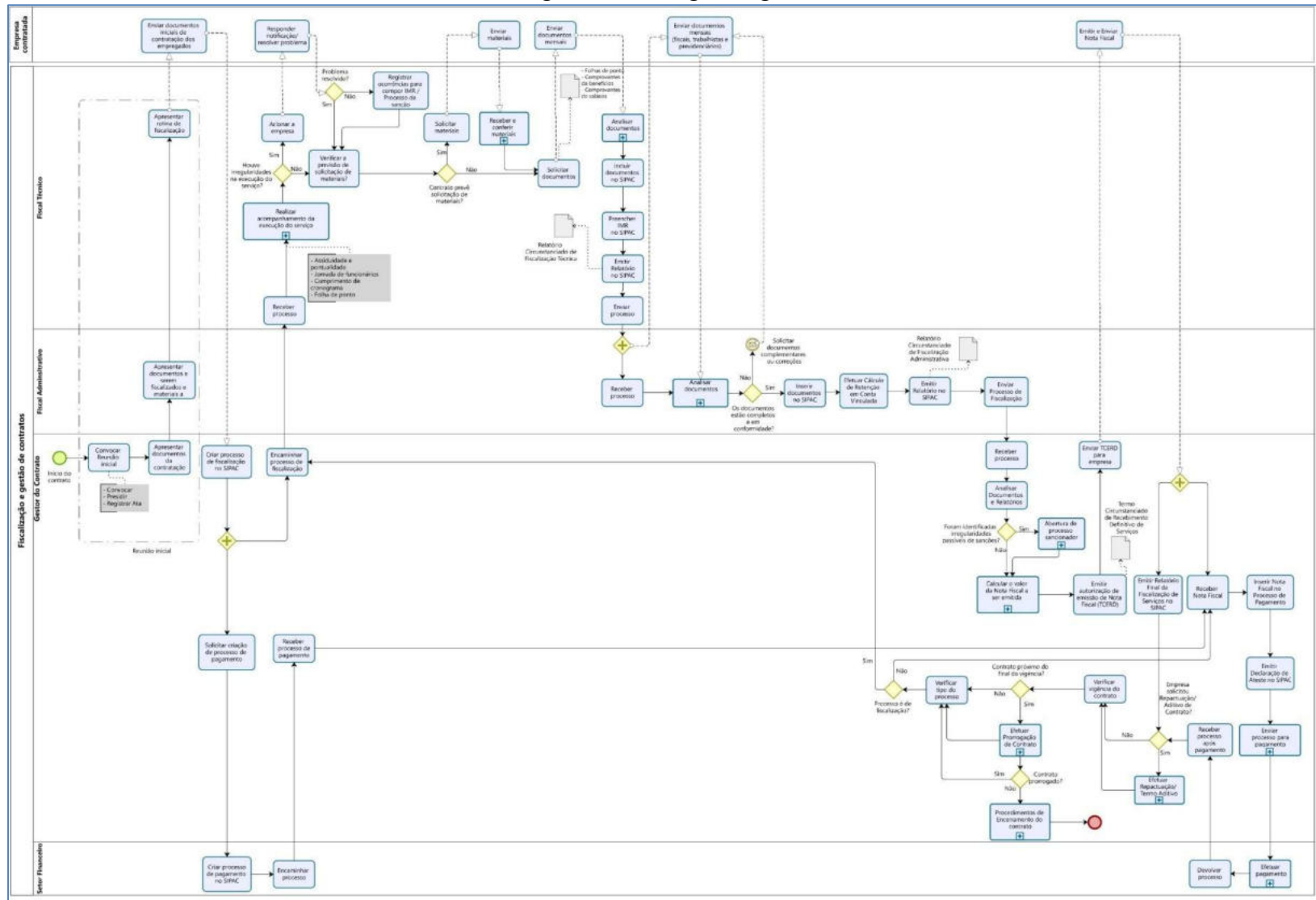
Visto que as atividades de fiscalização e gestão de contratos são disciplinadas pela IN 05/2017, conforme descrito no referencial teórico-normativo deste estudo, diversas atividades são comuns aos contratos analisados. A partir disso, foi verificada a possibilidade de criação de um fluxograma geral, que atenderia a novos contratos com dedicação de mão de obra ou que necessitaria de poucas alterações devido às especificidades dos contratos a serem firmados, favorecendo a replicabilidade do produto gerado.

4.2.1 Fluxograma geral dos serviços atuais

Nesta seção, será apresentado o Fluxograma Geral¹⁴, representado graficamente a partir de relatos advindos das entrevistas dos fiscais e do gestor de contratos. Optou-se por apresentar, inicialmente, apenas um desenho geral, detalhando, posteriormente, as características inerentes a cada contrato analisado neste estudo de forma textual. Em seguida, na seção 5 (propositiva) serão representados os fluxogramas referentes às rotinas propostas para cada serviço analisado.

¹⁴ Para favorecer a visualização do fluxograma geral “AS IS”, sem a limitação de diagramação associada ao formato da dissertação, sugere-se a consulta a este [link](#).

Figura 3 - Fluxograma geral “AS IS”



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O fluxograma apresentado, demonstra os diversos processos e atividades realizadas pelos atores envolvidos na fiscalização e gestão de contrato, tendo como início do fluxo de trabalho a assinatura do contrato. Conforme art. 45 da IN 05/2017, é necessária uma reunião inicial entre empresa contratada e instituição contratante para apresentar informações acerca das obrigações contratuais, estratégias a serem utilizadas para a execução do contrato e prestação do serviço, bem como mecanismos de fiscalização a serem utilizados, método de aferição dos resultados e sanções aplicáveis, dentre outros assuntos.

Para melhor entendimento, cabe explicar que, no caso do Campus Santos Dumont, o mesmo servidor atua como gestor e como fiscal administrativo de um contrato. Porém, foi representado no fluxograma como um ator distinto, visto que a IN apresenta essas funções de forma segregada e que, futuramente, estas funções podem ser designadas para diferentes servidores.

O responsável pela convocação e condução da referida reunião é o gestor do contrato, que apresenta os documentos da contratação, e conforme E3, efetua a leitura dos pontos principais do Edital, do Termo de Referência e seus anexos. O gestor ainda é o responsável pelo registro da Ata ao final da reunião inicial.

Também envolvido na reunião inicial, o fiscal administrativo, conforme citou E3, informa detalhes da documentação mensal que será fiscalizada, como comprovações de regularidade fiscal, documentos trabalhistas e previdenciários, comprovantes de pagamento de salários e de benefícios previstos para a categoria, relatórios de destinação de recolhimento de valores junto ao FGTS e para o INSS, e solicita, ainda, conforme art. 10 da IN 05/2017, documentos para uma fiscalização inicial, como aqueles referentes às contratações dos funcionários, e documentos comprobatórios quanto à função a ser exercida por estes, dentre as outras conferências previstas no referido artigo da IN.

Posteriormente, o fiscal técnico apresenta à empresa as rotinas de fiscalização quanto à execução do serviço, informando as verificações a serem realizadas, como do cumprimento do cronograma de atividades dos funcionários terceirizados, registro de ponto, verificações de assiduidade, pontualidade e cumprimento de jornada dos funcionários, conforme informado por E2, bem como a solicitação de definição pela contratada quanto à utilização de banco de horas pelos funcionários e o planejamento de férias e substituições desses terceirizados.

Realizada a reunião inicial e seguindo o fluxo de trabalho representado, o gestor é responsável pela criação de um processo eletrônico de fiscalização do contrato em questão no sistema SIPAC e, posteriormente, o encaminha ao fiscal técnico do contrato. Em paralelo, o

gestor solicita ao setor financeiro do Campus a criação do processo de pagamento de notas fiscais geradas pela contratada e o encaminhamento para a coordenação de contratos para posterior inclusão dos documentos fiscais e atestes no processo administrativo em questão.

Em seguida, o fiscal técnico receberá o processo de fiscalização encaminhado e realizará o acompanhamento da execução dos serviços prestados pela empresa contratada a partir do início da vigência do contrato. Diversos itens são verificados pelos fiscais, conforme citado por E1, como a conferência do quantitativo de funcionários presentes e a necessidade de substituição em caso de ausências, além de acompanhar assiduidade, pontualidade, cumprimento da jornada de trabalho, de cronograma de atividades pré-estabelecido entre fiscal e empresa, e verificar utilização de EPI, quando previsto em contrato, conforme detalhado por E2.

As fiscalizações ou verificações de execução dos serviços prestados podem ser realizadas diariamente, semanalmente ou mensal, mas todas são aferidas para realização de fechamento em um período mensal de prestação do serviço contratado.

Visto isso, durante a realização dos serviços, o fiscal técnico verifica se há irregularidades na execução dos serviços, como, por exemplo, o não cumprimento de cronograma de atividades por um funcionário ou equipe de trabalho e, em caso positivo, aciona a empresa para resolução do problema, geralmente por e-mail, conforme relatado por E6, em situações que não sejam avaliadas como graves.

Ainda conforme informado por E6, é possível que haja o acionamento da empresa por meio de documento específico de notificação, elaborado pelo fiscal e enviado à empresa por meio eletrônico ou físico definindo um prazo para solução da situação. Caso o problema não tenha sido resolvido, o fiscal registra a ocorrência para composição do Instrumento de Medição de Resultado – IMR ou possível processo de sanção.

Em seguida, consta no fluxograma a previsão de solicitação de materiais, que, no caso dos contratos analisados, ocorre com os serviços de limpeza e de manutenção predial. O fiscal realiza a solicitação de materiais à empresa, podendo ser mensalmente, como ocorre no contrato de limpeza, segundo E1, ou conforme cronograma de atividades ou planejamento semanal de execução de serviços de manutenção predial, conforme destaca E2. A empresa contratada, então, envia os materiais solicitados para o Campus, e o fiscal técnico os recebe e efetua a conferência de especificações e quantidades, disponibilizando-os para o preposto ou equipe de trabalho para a execução dos serviços.

Posteriormente, finalizado o mês de execução dos serviços, os fiscais técnicos dos contratos analisados neste estudo solicitam documentos a serem enviados pela empresa, como folhas de ponto, principalmente, conforme relatado por E5, e comprovantes de pagamentos de salários e de benefícios, segundo informado por E2, pois consta a necessidade de verificação pelo fiscal técnico conforme IMR do contrato vigente.

O fiscal técnico prossegue com a análise dos documentos recebidos e, se for necessário, aponta e soluciona irregularidades presentes nos documentos junto à empresa contratada e, em seguida, efetua a inclusão dos referidos documentos no processo de fiscalização, no sistema SIPAC.

Munido das informações presentes nos referidos documentos e dos registros de possíveis irregularidades ocorridas na prestação do serviço durante o mês anterior a essa análise, o fiscal preenche o IMR, em meio eletrônico, cujo modelo de documento já está presente no sistema SIPAC. Este documento, apontará ao gestor do contrato a necessidade de redimensionamento dos valores a serem pagos à empresa.

Finalizado o preenchimento do IMR e posterior inclusão no processo de fiscalização, o fiscal técnico emite o Relatório Circunstanciado de Fiscalização Técnica, documento utilizado para recebimento provisório do serviço, conforme previsto no item 4 do Anexo VIII-A da IN 05/2017. Tal relatório também é preenchido conforme modelos de documentos inseridos no sistema SIPAC e posteriormente incluído no processo de fiscalização, finalizando, *a priori*, as atividades de fiscalização técnica do referido mês de análise do serviço com o encaminhamento do processo eletrônico ao fiscal administrativo do contrato.

Em paralelo às ações descritas, a empresa contratada envia ao fiscal administrativo os documentos mensais referentes à comprovação de regularidade fiscal, como envio do relatório do sistema SICAF, documentação trabalhista, como comprovações de pagamentos de salários e benefícios a serem pagos mensalmente, e comprovações de pagamentos de encargos como FGTS e INSS.

Após o recebimento do processo de fiscalização pelo fiscal administrativo, é efetuada a análise da documentação enviada pela empresa, sendo que, em caso de falta de informações ou comprovantes ou inconformidade de algum documento, são solicitados à empresa documentos complementares ou correções que sejam necessárias.

Finalizada a análise de documentos mensais, o fiscal administrativo insere os documentos no processo de fiscalização no SIPAC. Efetua, em seguida, os cálculos de retenção em Conta Vinculada, conforme o Caderno de Logística denominado Cartilha sobre Conta-

Depósito Vinculada, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG. Posteriormente, o recebimento provisório pela fiscalização administrativa é realizado por meio do preenchimento e inserção do Relatório Circunstanciado de Fiscalização Administrativa no processo administrativo do sistema SIPAC. O fiscal prossegue, então, com o encaminhamento do processo eletrônico ao gestor do contrato.

O gestor do contrato, conforme informado por E3, recebe o processo e analisa os documentos e relatórios inseridos pelos fiscais técnico e administrativo, verificando a existência de irregularidades e prosseguindo com a indicação de processo sancionador, se for o caso. Tomando por base a documentação recebida, procede com o cálculo do valor da nota fiscal a ser emitida referente ao serviço executado no mês anterior à análise, emitindo a autorização de emissão do documento à empresa conforme recebimento definitivo, conforme previsto no art. 50 da IN 05/2017, em forma de Termo Circunstanciado de Recebimento Definitivo dos Serviços – TCERD.

Esse documento é emitido diretamente no SIPAC e enviado à empresa por meio eletrônico. Em posse desse documento, a empresa emite e envia a nota fiscal referente ao serviço prestado e encaminha ao gestor do contrato. Ao receber o documento da empresa, o gestor efetua ações paralelas em processos distintos: no processo de fiscalização, emite, preenchendo no SIPAC, o Relatório Final da Fiscalização de Serviços, enquanto no processo de pagamento, insere a nota fiscal e emite uma declaração de ateste dos serviços, conforme também previsão no art. 50 da IN 05/2017.

Seguindo o fluxo desse último procedimento, o gestor envia o processo administrativo para o setor financeiro para pagamento da nota fiscal emitida, momento em que também inclui o documento no sistema contratos.gov.br para andamento quanto aos procedimentos a serem realizados pela contabilidade e setor financeiro do Campus. Finalizado o pagamento do documento fiscal, o processo é devolvido ao gestor do contrato.

Nesse momento, o gestor efetua uma verificação de vigência do contrato, que independe do tipo de processo administrativo com o qual está lidando, sendo que, caso necessário, são iniciados os procedimentos para efetuar a prorrogação do contrato. No modelo atual de trabalho da Coordenação de Contratos do Campus, o gestor do contrato é o responsável por esse trâmite legal.

Caso o contrato não possa ser prorrogado por algum motivo, como término de prazo legal, de 5 anos, conforme lei 8.666/1993 ou 10 anos, segundo lei 14.133/2021; por iniciativa do fornecedor; ou por solicitação do requisitante, serão efetuados procedimentos para

encerramento do contrato, como verificação de pendências junto aos funcionários terceirizados, emissão de relatório final pela fiscalização e registros no sistema contratos.gov.br.

Nos casos em que não é necessária a prorrogação ou após realizado esse procedimento, é finalizada a fiscalização e gestão do contrato referente à prestação do serviço do mês em análise. Vista a frequência mensal da inserção dos documentos, o processo de fiscalização é encaminhado para reinício do acompanhamento e registros do mês de execução do contrato. Enquanto isso, o processo de pagamento ainda estará em posse do gestor aguardando a emissão da próxima nota fiscal após procedimentos realizados novamente no fluxo de fiscalização e gestão.

No fluxograma geral, são apresentados alguns subprocessos, que se apresentam como uma atividade composta, incluída dentro de um processo, sendo compreendida como um conjunto de atividades em uma sequência lógica (Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Eesp, 2019). A fim de detalhar tais subprocessos¹⁵, são listadas no Quadro 5, algumas das atividades comuns aos contratos vigentes no Campus, inerentes à fiscalização técnica, administrativa e gestão de contrato.

¹⁵ Subprocessos são subconjuntos de atividades de um processo, agrupados por afinidade, objetivo ou resultado desejado (Brasil, 2025b);

Quadro 5 - Quadro-síntese de subprocessos

Subprocesso	Descrição
Realizar acompanhamento da execução do serviço	O fiscal técnico verifica periodicamente assiduidade e pontualidade dos terceirizados, o cumprimento da jornada de trabalho diária/semanal, o cumprimento do cronograma de atividades, bem como registro em folha de ponto.
Receber e conferir materiais	Após recebimento dos materiais solicitados pela fiscalização técnica, é realizada a conferência dos quantitativos e das especificações técnicas dos produtos solicitados e realizada comparação com tabela de materiais previstos no processo de contratação e, em alguns casos, comparação com tabela de referência de materiais de construção civil.
Analisar documentos (fiscalização técnica)	O fiscal técnico analisa a documentação enviada pela empresa, como a folha de ponto, para verificar registros de ausências e substituições, além de documentos referentes a pagamentos de salários e de benefícios, conforme necessidade de avaliação apontada em IMR.
Analisar documentos (fiscalização administrativa)	O fiscal administrativo analisa a regularidade fiscal, por meio de análise de relatório do SICAF e certidões enviadas pela empresa, a regularidade trabalhista, por meio de folha salarial, comprovantes de pagamentos de salários e benefícios, como vale-transporte, vale-alimentação, seguro de vida conforme CCT, além de comprovações de pagamentos de encargos como FGTS e INSS e repasses a representações sindicais.
Calcular o valor da Nota Fiscal a ser emitida	O gestor do contrato calcula o valor da nota fiscal utilizando o percentual resultante da avaliação do IMR e descontando os valores das glosas com base na documentação analisada e aquelas apontadas em relatório de fiscalização técnica.
Efetuar Prorrogação de Contrato	Procedimento realizado pelo gestor do contrato do campus, que abrange a verificação de manutenção da regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária, solicitação de concordância do campus e da empresa contratada, solicitação de dotação orçamentária e de reforço de empenho e emissão de Termo Aditivo, com posterior solicitação de assinaturas e registro do documento em sistemas eletrônicos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

A partir da próxima seção, serão identificadas as especificidades de cada serviço estudado, descrevendo os procedimentos inerentes a cada contrato.

4.2.2 Serviço de limpeza

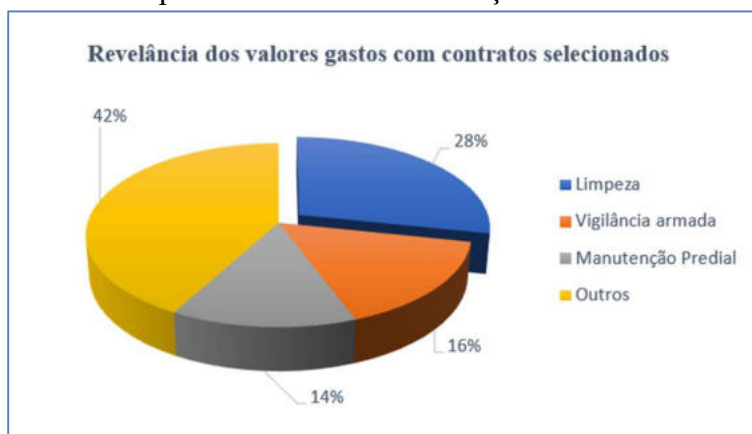
O serviço de limpeza no Campus Santos Dumont é prestado por meio da contratação realizada via processo administrativo nº 23505.000511/2025-11, decorrente do pregão eletrônico nº 91.021/2024, realizado para a contratação de serviços com disponibilização de mão de obra, em regime de dedicação exclusiva, para os campi Santos Dumont e São João del-Rei.

O contrato vigente, conforme edital lançado para contratação, possui uma análise de produtividade, em que constam todos os ambientes do campus, com sua respectiva área e cálculos que apontaram a necessidade de 7 funcionários terceirizados para atuarem na limpeza

da unidade. Nesse mesmo documento licitatório, estão presentes relações de equipamentos a serem disponibilizados e materiais de limpeza a serem fornecidos pela empresa contratada.

Este contrato compreende o maior número de terceirizados dentre os contratos com mão de obra exclusiva no campus e, conseqüentemente, gera o maior impacto financeiro perante o orçamento de custeio do campus, representando 28% do valor total previsto para o ano de 2026. A seguir é apresentado um gráfico que demonstra o impacto financeiro dos serviços selecionados. Tal comparação exclui o serviço de AEE, visto que este utiliza outra fonte de recursos para pagamento de suas despesas.

Gráfico 1 - Impacto financeiro dos serviços selecionados em 2026



Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Dentre as verificações mensais da fiscalização técnica, conforme relatos de E1, é verificado o estoque de materiais de limpeza disponível no campus, comparado à utilização mensal de cada item e, então realizada uma solicitação à empresa, até o dia 15 de cada mês, para disponibilização dos insumos necessários para o mês subsequente. Esta forma de requisição difere do formato adotado no contrato de limpeza anterior ao vigente, conforme informado por E6, visa à otimização dos materiais utilizados, pois a empresa contratada anteriormente fornecia mensalmente a totalidade dos materiais previstos em contrato.

Conforme informado por E1 e E6, ao finalizar a documentação mensal de prestação do serviço, o fiscal realiza a comparação entre os materiais recebidos no referido mês de verificação e a tabela de materiais previstos em contrato, preenchendo um documento nomeado como “planilha de descontos”, elaborada por E6, que é enviada ao gestor de contrato, via processo de fiscalização, para possíveis glosas no valor mensal do contrato.

Este é um contrato complexo, do ponto de vista de E1, devido à quantidade de funcionários alocados no campus, sendo necessários contatos frequentes com o gestor e o

preposto da empresa para atendimento às demandas dos funcionários, substituições e conduta de funcionários quanto ao cronograma de atividades estabelecido, além do controle de estoque, solicitações e elaboração e planilha de descontos referentes a materiais, o que o difere dos demais contratos analisados.

4.2.3 Serviço de manutenção predial

Contratado pelo Campus Santos Dumont por meio do Pregão 90.060/2024, o serviço de manutenção predial compreende a dedicação exclusiva de mão de obra, sendo composto por 2 funcionários terceirizados para atendimento das necessidades de manutenção das instalações da unidade, o fornecimento de material de consumo para execução das ordens de serviço e a possibilidade de contratação de serviços eventuais de engenharia sob demanda.

Devido à previsão de dois postos de trabalho, de materiais fornecidos e de contratações de serviços especializados eventualmente, este contrato representa 14% do orçamento previsto de custeio para o ano de 2026, sendo o terceiro maior contrato dentre os vigentes na unidade, conforme consulta à Diretoria de Administração e Planejamento do Campus conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Descrição do serviço de manutenção predial contratado

Item Contratado	Descrição resumida	Valor unitário mensal (estimado)	Valor Anual estimado
Equipe fixa de manutenção	Serviço de manutenção predial, por posto de trabalho: 01 Trabalhador de Manutenção de edificações e 01 Auxiliar de manutenção predial – meio oficial	R\$ 11.919,25	R\$ 143.030,95
Material	Fornecimento de material de consumo, sob demanda, para realização de serviços de manutenção	R\$ 3.280,12	R\$ 39.361,43
Serviços eventuais	Serviços eventuais de engenharia, sob demanda	R\$ 6.917,03	R\$ 83.004,40
Totais		R\$ 22.116,40	R\$ 265.396,78

Fonte: Adaptado de Termo de Apostilamento 01/2025 ao Contrato 163/2024.

As atividades de fiscalização técnica desse contrato, segundo E2, vão além de verificar o cumprimento de horários dos funcionários e cronograma de atividade, sendo reiterada a

necessidade de utilização de EPI, bem como a contínua verificação de suas condições de uso, visto que, devido à natureza da atividade, os terceirizados estão mais sujeitos a acidentes de trabalho. Conforme verificado no processo de contratação do serviço, foi analisada a natureza da atividade por equipe de segurança do trabalho do IF Sudeste MG e acrescentado à remuneração dos dois funcionários, por meio de termo aditivo de contrato, o adicional de periculosidade.

Para a execução das manutenções, foi instituído pelo fiscal técnico do contrato, E2, um cronograma de atividades, atualizado de acordo com planejamento semanal junto à equipe de manutenção e solicitações recebidas pelos diversos setores do Campus por meio de formulário eletrônico de cadastro de demandas. Nele são elencadas as datas, locais e atividades de manutenções a serem realizadas e, a partir desse documento, são realizadas verificações *in loco* 3 vezes por semana, com registro fotográfico, para verificação do andamento das atividades e execução de acordo com procedimentos de segurança.

Assim como no contrato de limpeza, existe a necessidade de solicitação de materiais, que, no caso da manutenção predial são específicos para a realização de cada atividade planejada. São realizadas, inicialmente, verificações em estoque do campus, conforme informado por E2, visto que o almoxarifado possui alguns materiais que podem ser utilizados em manutenções. Verificada a ausência em estoque do material necessário, o fiscal emite uma solicitação de fornecimento junto à empresa contratada, bem como efetua o recebimento e conferência de quantidades e especificações técnicas, mediante comparação com a tabela SINAPI¹⁶ ou tabelas similares para, posteriormente, disponibilizar para a equipe terceirizada para execução dos procedimentos.

Após a utilização dos materiais solicitados, é enviado ao gestor do contrato, mensalmente, um controle dos materiais recebidos para inclusão no faturamento da empresa, compondo o valor a ser pago na nota fiscal do mês em avaliação pela fiscalização e gestão do contrato.

O contrato de manutenção predial prevê, ainda, a contratação de serviços eventuais, solicitados à empresa por meio de ordem de serviço em casos de necessidades específicas, como, por exemplo, serviços de vidraceiro, de técnico em manutenção de aparelhos de ar condicionado. Tais serviços são contratados sob demanda e pagos sob o regime de empreitada

¹⁶ SINAPI – Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil é a principal fonte de referência brasileira de custos para obras e serviços de engenharia, por determinação do Decreto 7.983/2013.

por preço unitário, conforme Estudo Técnico Preliminar – ETP que consta no processo da contratação do serviço.

O fiscal técnico, então, é responsável pela emissão e envio de ordem de serviço à empresa, pelo posterior recebimento e conferência de orçamentos conforme tabelas de referência e pela autorização da execução do serviço eventual. Finalizada a prestação do referido serviço, os valores das contratações eventuais finalizadas no mês serão inseridos pela empresa contratada na nota fiscal emitida, referente ao mês de execução das manutenções.

4.2.4 Serviço de vigilância armada

O serviço de vigilância armada do Campus Santos Dumont, difere-se dos demais devido às características específicas da natureza da atividade de segurança patrimonial, sua escala de trabalho diferenciada, sendo um dos únicos com formato 12 x 36 horas, sendo 2 postos de trabalho e 4 funcionários contratados; a utilização de armamento, bem como a verificação, pelo fiscal técnico, da comprovação de realização de sua manutenção, o uso e verificação de livro de ocorrências, e a utilização de EPI específicos.

Foi reforçada por E4, a importância da reunião inicial entre fiscal técnico e gestor do contrato junto à empresa contratada, conforme previsto no art. 45 da IN 05/2017, incluindo também o setor requisitante, no caso a Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DDI do campus, para a definição e implantação do cronograma de atividades e rotinas de vigilância.

Além disso, E4 ressaltou que durante toda a vigência do contrato, a comunicação com o setor requisitante é constante, analisando ajustes necessários quanto à segurança do Campus, visto à necessidade, por vezes constatada pelo fiscal técnico, de intervenções estruturais na unidade, relativa aos acessos do Campus, muros e posicionamento ou inclusão de câmeras de segurança para inibição de invasões na unidade.

Da interlocução constante entre fiscal e setor requisitante, há uma revisão do cronograma de atividades e rondas a serem realizadas pelos vigilantes, sendo enviado comunicado à empresa para atualização.

Referente à rotina semanal realizada pelo fiscal técnico, E4 citou que, visto que as atividades são realizadas no período da noite e madrugada, entre 18h e 6h, uma importante atividade de fiscalização é a verificação do livro de ocorrências, preenchido pelos funcionários terceirizados. São averiguados os fatos relatados como tentativas de furto e invasões, o registro das verificações diárias de funcionamento dos armamentos dos vigilantes, bem como registros de necessidade de manutenções nos armamentos e até mesmo a necessidade de chamadas para

intervenção policial em determinados casos, atividade realizada atualmente pelo setor requisitante do serviço.

4.2.5 Serviço de AEE

Escolhido para análise deste estudo devido à característica de ser um dos únicos contratos de terceirização com contato direto com os discentes do Campus Santos Dumont, o serviço de atendimento educacional especializado - AEE conta com um profissional que possui, dentre suas atividades, a elaboração e a execução de Planos Educacionais Individualizados (PEI) para atendimento e aplicação de recursos pedagógicos e de acessibilidade para a participação de estudantes em atividades, de acordo com suas necessidades específicas, conforme consta no ETP da contratação deste serviço. Os atendimentos podem ocorrer durante atividades em sala de aula ou em horários reservados para acompanhamento individual do estudante.

A fiscal técnica deste contrato recebe a listagem dos alunos a serem atendidos pelo setor demandante, o Núcleo de Ações Inclusivas da unidade, a lista de alunos que necessitam de atendimento especializado. Pode haver, também, a solicitação de atendimento pelos próprios alunos.

De acordo com a demanda apresentada em cada semestre letivo, a fiscalização técnica elabora um cronograma de atendimento semanal do profissional de AEE e, conforme informado por E5, a verificação do cumprimento da programação previamente estabelecida é uma das rotinas da fiscal. Ainda há a possibilidade, quando verificada a necessidade, de alteração de horários de atendimento, comumente motivado por mudança de horários de aulas ou alteração de dias de atendimento, decorrente de faltas dos estudantes.

Na próxima seção, serão analisadas as adequações e oportunidades de melhorias das rotinas de fiscalização e gestão de contratos referentes aos serviços elencados nesta pesquisa, como relatados em entrevistas, bem como registros em relatórios e processos administrativos para, posteriormente, apresentar proposições de aprimoramento dos processos.

4.3 Adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos à luz da eficiência pública e da Instrução Normativa N° 05/2017 – MPDG

A análise das entrevistas, a pesquisa documental realizada e o estudo da Instrução Normativa nº 05/2017 possibilitaram identificar rotinas já adequadas à normativa e necessidades de aprimoramento de algumas etapas nos processos de fiscalização e gestão de processos do Campus Santos Dumont. Considerando o previsto no arcabouço normativo e visando a eficiência pública, serão discutidos os pontos positivos, ou adequações das atividades executadas, e as oportunidades de melhorias identificadas, a fim de atender ao segundo objetivo específico deste estudo - analisar adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica, tendo como referências o princípio da eficiência pública e a instrução normativa nº 5, de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG).

Analisando o início da contratação dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, antes mesmo do início da vigência dos contratos firmados, a IN 05/2017 prevê, em seu art. 45, que a unidade deverá realizar uma reunião inicial com o fornecedor contratado. Neste momento, fiscais e gestor do contrato devem apresentar “informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização, das estratégias para execução do objeto, do plano complementar de execução da contratada, quando houver, do método de aferição dos resultados e das sanções aplicáveis, dentre outros” (Brasil, 2017a, n.p.) por meio de um plano de fiscalização.

Foi constatado que no Campus Santos Dumont são realizadas as referidas reuniões iniciais com as empresas contratadas. Os membros da equipe da unidade apresentam as informações iniciais dos contratos, conforme previsto na instrução normativa, realizam as primeiras interações com empresa e promovem os esclarecimentos solicitados. Apesar disso, não foram localizadas as atas das reuniões realizadas nos processos de contratação e de fiscalização dos serviços.

Verificou-se, ainda, que não há documento padronizado adotado pelo Campus enquanto plano de fiscalização, nem há documentos que cumpram esta etapa prevista na IN 05/2017, inseridos nos processos de contratação ou de fiscalização dos serviços selecionados para este estudo. Tal ausência de documento ou de procedimento padronizado prejudica a eficiência na execução do serviço, visto que não são documentados, junto à empresa, os objetivos desejados pela administração.

Outro ponto de melhoria identificado foi a participação de toda a equipe de fiscalização técnica, administração e de gestão do contrato na reunião inicial, uma vez que foi informado,

em entrevista, que a fiscal técnica E5 não participou deste momento com o fornecedor referente ao contrato vigente.

Foram verificados, ainda, em processos administrativos e em relatório de auditoria (IF Sudeste MG, 2024), a ocorrência de atrasos na designação de fiscais e gestores de contratos, o que prejudica a eficiência na fiscalização dos serviços executados. Na reunião inicial com a empresa vencedora da licitação quando ocorrem as primeiras definições quanto à prestação dos serviços contratados e fiscalização junto à empresa, uma vez que, conforme art. 42 da IN 05/2017, os fiscais devem estar cientes de toda a documentação do processo:

§ 4º Para o exercício da função, os fiscais deverão receber cópias dos documentos essenciais da contratação pelo setor de contratos, a exemplo dos Estudos Preliminares, do ato convocatório e seus anexos, do contrato, da proposta da contratada, da garantia, quando houver, e demais documentos indispensáveis à fiscalização (Brasil, 2017a, n. p.).

A próxima etapa, conforme fluxograma apresentado no item 4.2.1, seria a criação de processos administrativos distintos de fiscalização e de pagamento no sistema SIPAC. A análise desses processos demonstrou que o Campus Santos Dumont utiliza uma dinâmica em que são realizados, separadamente, a fiscalização técnica e administrativa; e a inclusão de notas fiscais e envio para pagamento em processo distinto.

Esta segregação promove a duplicidade de informações e o trâmite de notas fiscais sem a devida comprovação da execução do serviço e cumprimento de obrigações contratuais pela empresa executora dos serviços, além de gerar um processo administrativo de pagamento, que tramitará sempre apenas entre dois setores do Campus sem que haja análise e tomada de decisões, sendo necessária a análise da real necessidade de sua existência para a eficiência do processo de fiscalização e gestão de contratos.

Analizando o processo de solicitação de materiais, recebimento e conferência, foi verificada a realização de contatos com as empresas contratadas, principalmente quanto ao serviço de manutenção predial, que evidenciam o cumprimento, conforme art. 47 da IN 05/2017, das referidas conferências, devido às solicitações de regularização e trocas de materiais fornecidos.

No que diz respeito ao processo de solicitação de documentos mensais à empresa contratada, foram verificadas diversas solicitações de disponibilização, principalmente de folhas de ponto, à fiscalização técnica. Tal fato pode evidenciar uma falta de estabelecimento de prazos para tais envios junto às empresas contratadas, que podem ser definidos já nas reuniões iniciais, antes do início da prestação dos serviços.

Em análise dos documentos mensais enviados pela empresa contratada e de verificação de responsabilidade pela fiscalização técnica, encontrou-se o cumprimento dos requisitos exigidos, conforme art. 47 inciso I da IN 05/2017, visto que são verificados os resultados alcançados, por meio de instrumento de controle previsto nos documentos iniciais de cada contratação, como o IMR.

Observando, ainda, o referido art. 47, verificou-se que não é cumprido o inciso VI, visto que não estava implantada a pesquisa de satisfação do público usuário em nenhum dos contratos analisados, conforme verificado em seus respectivos processos de fiscalização e pontuado em relatório de auditoria interna (IF Sudeste MG, 2024). Nesse caso, não é verificado se a prestação do serviço está sendo eficiente em relação ao atendimento das necessidades da comunidade escolar.

Enquanto rotina de fiscalização técnica que se apresenta adequada, foi verificado que o recebimento provisório, previsto no art. 50 da IN 05/2017, é cumprido por meio de relatórios circunstanciados emitidos. Tais documentos são criados digitalmente e inseridos nos processos de fiscalização no sistema SIPAC pelos fiscais, utilizando modelos de documentos existentes no sistema.

Cumprir a ação de criação de modelos de documentos para os registros de fiscalização e gestão de contratos no sistema SIPAC ocorre por iniciativa do autor deste trabalho, corroborada pela Diretoria de Administração e Planejamento, desde o ano de 2024 até o presente momento, para facilitar o preenchimento de documentos por fiscais e gestores de contratos e cumprir a normativa instituída pela Resolução nº 13/2020 do COGD do IF Sudeste MG, vinculada à criação de documentos natos digitalmente.

Quanto ao que exige a IN 05/2017, em seus anexos VIII-A não foi encontrado documento com assinatura do preposto, tomando ciência da avaliação da prestação de serviços mensal ou justificativa apresentada pelas empresas contratadas em casos de inconformidades na execução das rotinas mensais, conforme item 3 e seus subitens.

Analisando a atuação dos fiscais administrativos nos processos de fiscalização, foi observado que não são incluídos nestes os documentos iniciais de contratação dos funcionários das empresas fornecedoras, conforme exigido no item 2.1 do Anexo VIII-B da IN 05/2017. Tais documentos são armazenados em repositório de arquivos da Diretoria de Administração do Campus, verificada a necessidade de análise se estão sendo utilizados os melhores meios para um acompanhamento eficiente pelos fiscais técnicos, administrativos e gestores de contratos.

Em relação à documentação fiscal, trabalhista e previdenciária enviada mensalmente pela empresa à fiscalização administrativa, foi verificado que o Campus aplica o que rege o item 9 do Anexo VIII-B da IN 05/2017, emitindo o Relatório Circunstanciado de Fiscalização Administrativa, como recebimento provisório do serviço mensal avaliado, para posterior envio ao gestor do contrato.

9. Para efeito de recebimento provisório, ao final de cada período mensal, o fiscal administrativo deverá verificar a efetiva realização dos dispêndios concernentes aos salários e às obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS do mês anterior, dentre outros, emitindo relatório que será encaminhado ao gestor do contrato (Brasil, 2017a, n. p.).

O referido documento contém a avaliação da documentação enviada pela empresa, quanto à regularidade de pagamentos de salários e benefícios aos trabalhadores terceirizados, conforme Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), comprovação de regularidade fiscal perante as esferas municipal, estadual e federal e de regularidade perante pagamentos previdenciários e de FGTS. Apesar de cumprida a etapa de recebimento provisório, o documento ainda não é criado por meio de modelo de documento digital, sendo preenchido documento em formato PDF (*Portable Document Format*) e inserido no sistema SIPAC.

As próximas etapas, a avaliação do gestor quanto aos recebimentos provisórios dos fiscais técnicos e administrativo, cálculos dos valores de notas fiscais e emissão de autorização da emissão de nota fiscal, foram consideradas adequadas na avaliação dos processos administrativos de fiscalização.

Foi verificado que o IF Sudeste MG possui um documento normativo interno que determina o de envio de notas fiscais para pagamento, após o ateste realizado pelo gestor de contrato. Conforme Resolução nº 07/2022 do Conselho de Administração, Desenvolvimento Institucional e Gestão de Pessoas – CONAD, da instituição, o envio das notas fiscais ao setor financeiro da unidade deve ser realizado até o dia 20 de cada mês.

Apesar disso, foram constatados atrasos de envio das notas fiscais, sendo verificados envios de documentação pela empresa e outros pela fiscalização técnica muito próximos a essa data, o que converge para uma necessidade de definição de prazos para as etapas anteriores à remessa das notas fiscais para pagamento visando o cumprimento do prazo estabelecido na referida resolução.

Após análise das situações de adequações ou oportunidades de melhoria do processo de fiscalização e gestão de contratos, apresenta-se, a seguir, um quadro com a síntese das mesmas.

Quadro 7 – Quadro-síntese de adequações e oportunidades de melhorias

Etapas da fiscalização ou gestão de contratos	Adequação evidenciada nos processos existentes	Oportunidade de melhoria evidenciada nos processos existentes
Reunião inicial – apresentação de plano de fiscalização	São apresentadas as informações principais da contratação e pontos de verificação da fiscalização	Não há um documento formal enquanto plano de fiscalização
Reunião inicial – equipe participante	-	Foi verificado que não houve participação de toda a equipe de fiscalização em reuniões iniciais de alguns contratos.
Designação de fiscais e gestores de contratos	-	Foi apontada em auditoria interna alguns atrasos de designação de fiscais e gestores de contratos
Separação entre processos de fiscalização e de pagamento	-	Necessidade de análise quanto à existência de um processo distinto apenas para pagamento de notas fiscais
Recebimento e conferência de materiais fornecidos	São realizados o recebimento e conferência de materiais fornecidos pela fiscalização técnica, sendo verificadas solicitações de regularização por parte de fiscais às empresas contratadas	-
Solicitação de documentos mensais à empresa	-	Foram verificadas várias solicitações de documentação mensal às empresas, evidenciando a necessidade de estabelecimento de prazos para envios junto às mesmas
Fiscalização técnica	Verificação dos resultados alcançados, por meio de instrumentos de controle, como o IMR	
Pesquisa de satisfação do público usuário	-	Não está implantada em nenhum contrato do Campus Santos Dumont
Fiscalização administrativa: documentação de contratação de terceirizados	-	A documentação não é inserida nos processos administrativos, apenas armazenada em repositório de arquivos
Recebimento provisório – fiscalização técnica	O recebimento provisório é realizado por meio da emissão do Relatório Circunstanciado de Fiscalização Técnica	-
Recebimento provisório – fiscalização administrativa	O recebimento provisório é realizado por meio da emissão do Relatório Circunstanciado de Fiscalização Administrativa, porém ainda não utiliza documento nato digitalmente	-
Prazos de envio de notas fiscais para pagamento	-	Existe documento normativo que define o prazo para envio de notas fiscais ao setor financeiro, porém foram verificados diversos atrasos, evidenciando a necessidade de definição de prazos para as etapas anteriores

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

A próxima seção terá caráter propositivo, em que serão apresentadas propostas de mapeamentos de processos para os serviços analisados neste estudo, além de um mapeamento geral em atendimento ao quarto objetivo específico, sugerido para utilização em instituições semelhantes ao Campus analisado, bem como unidades de Institutos Federais e universidades públicas.

5 PROPOSIÇÃO DE APRIMORAMENTO DE PROCESSOS E ROTINAS

Analisadas as oportunidades de aprimoramento dos processos de fiscalização e gestão de contratos para melhoria da eficiência na prestação e verificação dos serviços, esta seção traz as sugestões de melhorias de fluxos de processo e rotinas, conforme o mapeamento e otimização dos processos, propostas de estabelecimento de prazos de algumas atividades realizadas pelo atores envolvidos nos referidos procedimentos, bem como a criação de documentos a serem utilizados por fiscais e gestores de contratos, conforme quadro 8, a seguir, que apresenta uma síntese das proposições realizadas neste estudo.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, será apresentado o item 5.1 com seus subitens, visando as melhorias das rotinas no Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG - Propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG (ênfase em aplicabilidade).

Em seguida, o item 5.2 apresentará um fluxograma proposto para utilização em unidades semelhantes ao Campus, como outros Institutos Federais ou Universidades Federais, em atendimento ao quarto objetivo específico - Propor meios gerais de materialização das referências do estudo (eficiência pública e instrução normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade).

5.1 Propostas de aprimoramento de rotinas do Campus Santos Dumont

Nesta seção, serão apresentadas as propostas de aprimoramento, conforme lacunas e oportunidades de melhorias identificadas durante as análises da pesquisa documental e das entrevistas realizadas. Estão listadas, no quadro a seguir, as sugestões sintéticas de aprimoramentos, sendo que as propostas serão detalhadas nos próximos subitens desta seção.

Quadro 8 – Resumo das propostas de aprimoramentos

Etapas da fiscalização ou gestão de contratos	Oportunidade de melhoria evidenciada nos processos existentes	Sugestão sintética de aprimoramentos
Reunião inicial – apresentação de plano de fiscalização	Não há um documento formal enquanto plano de fiscalização	Estão sendo propostos planos de fiscalização para cada serviço selecionado para este estudo.
Reunião inicial – equipe participante	Foi verificado que não houve participação de toda a equipe de fiscalização em reuniões iniciais de alguns contratos.	Propõe-se que a equipe de planejamento da contratação seja designada contendo os futuros fiscais e gestores dos contratos, visando a participação desses atores em todas as etapas de planejamento
Designação de fiscais e gestores de contratos	Foi apontada em auditoria interna alguns atrasos de designação de fiscais e gestores de contratos	Propõe-se que a equipe de fiscalização e gestão seja designada imediatamente após a assinatura do contrato
Separação entre processos de fiscalização e de pagamento	Necessidade de análise quanto à existência de um processo distinto apenas para pagamento de notas fiscais	Estão sendo indicados no fluxograma proposto “TO BE” as rotinas de fiscalização e gestão apenas em um processo administrativo
Solicitação de documentos mensais à empresa	Foram verificadas várias solicitações de documentação mensal às empresas, evidenciando a necessidade de estabelecimento de prazos para envios junto às mesmas	Estão sendo propostos prazos de envio da documentação à fiscalização técnica e fiscalização administrativa
Pesquisa de satisfação do público usuário	Não está implantada em nenhum contrato do Campus Santos Dumont	Estão sendo propostas pesquisas de satisfação do público usuário para os serviços selecionados por meio de formulários eletrônicos
Fiscalização administrativa: documentação de contratação de terceirizados	A documentação não é inserida nos processos administrativos, apenas armazenada em repositório de arquivos	Propõe-se a inclusão dos documentos de contratação de terceirizados nos processos de fiscalização de cada serviço correspondente
Prazos de envio de notas fiscais para pagamento	Existe documento normativo que define o prazo para envio de notas fiscais ao setor financeiro, porém foram verificados diversos atrasos, evidenciando a necessidade de definição de prazos para as etapas anteriores	Está sendo proposta a definição de prazo de elaboração do relatório de fiscalização técnica e inclusão em processo administrativo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Em prol da clareza ao leitor, as proposições apresentadas no quadro anterior serão detalhadas nos subitens de 5.1.1 a 5.1.4, onde constarão os planos de fiscalização propostos; um fluxograma geral com as alterações sugeridas “TO BE”, abrangendo todos os contratos com dedicação exclusiva de mão de obra; os fluxogramas detalhados por serviço e, no último subitem, as pesquisas de satisfação do público usuário.

5.1.1 Planos de fiscalização propostos

Visto que foi constatada a ausência de documentos formais a serem apresentados à empresa contratada em reunião inicial referentes às verificações a serem realizadas por fiscais de contrato, estão sendo propostos os planos de fiscalização para os serviços selecionados neste estudo. O documento criado reúne dois módulos, em que são detalhados os itens a serem analisados pela fiscalização técnica (Módulo I) e pela fiscalização administrativa (Módulo II), em atendimento ao art. 45 da IN 05/2017.

A criação desses documentos tem a intenção de disponibilizar um guia para o trabalho dos fiscais que atuam no campus, listando as atividades práticas de verificações, bem como a frequência necessária para cada rotina. Os planos de fiscalização foram construídos com base na IN 05/2017, nos documentos de cada contratação, como o Estudo Técnico Preliminar – ETP, e nas determinações constantes nas CCT vigentes referentes a cada serviço. Devido ao lançamento de novas convenções coletivas, geralmente no primeiro quadrimestre de cada ano, serão necessárias atualizações anuais em cada plano.

Entende-se que tal documentação auxiliará a comunicação com a empresa contratada e tende a facilitar o correto encaminhamento da documentação mensal, visto que a listagem de documentos estará presente nos planos e será apresentada à empresa antes dos primeiros envios aos fiscais técnicos e administrativos dos contratos.

Iniciando a proposição com o contrato de limpeza do Campus Santos Dumont, o módulo I do plano de fiscalização proposto para o serviço apresenta uma grande quantidade de verificações a serem realizadas referentes a documentos e benefícios a serem pagos aos funcionários, conforme CCT, além da verificação de pagamento de salários e benefícios aos funcionários, conforme IMR previsto nesta contratação.

Tal documento contém, ainda, a atividade de levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do público usuário do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR. O quadro 9 é apresentado o plano de fiscalização técnica proposto.

Quadro 9 – Plano de fiscalização do contrato de limpeza – módulo I



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
Utilização de EPI	Diária	Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Utilização de uniformes e crachás	Diária	Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Cumprimento do cronograma diário (funcionários/local de limpeza)	De 1 a 3x por semana	Consulta ao cronograma e verificação de execução dos serviços em locais e horários alternados.	
Preenchimento de folha de ponto	Semanal	Conferência de preenchimento das folhas de pontos dos funcionários e da regularidade dos dados preenchidos.	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Conferência de materiais recebidos	Por demanda	Conferência de especificações e quantidades dos materiais entregues pela contratada em comparação com a solicitação realizada e itens listados na contratação. (Entregas parceladas)	
Materiais não entregues	Mensal	Levantamento dos materiais entregues e preenchimento de planilha de descontos em comparação com as quantidades de materiais previstos mensalmente para glosa da nota fiscal mensal	
Fornecimento de uniformes	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação	
Validade de uniformes	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários	
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado	
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios de vale-transporte, vale-alimentação e vale-cesta básica dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Em análise do plano específico proposto para o contrato de limpeza, temos algumas verificações exclusivas a este contrato, como o levantamento dos materiais não entregues e preenchimento de planilha de descontos. Esta rotina é demandada devido à previsão de utilização de materiais explícita em ETP, que pode ter um quantitativo variável conforme o mês da prestação do serviço, sendo necessária a aplicação de glosa (descontos) em nota fiscal em casos de materiais não recebidos ou não solicitados pela fiscalização técnica em comparação com as quantidades de materiais previstos mensalmente.

Vale indicar que este contrato prevê uma verificação comumente atribuída ao fiscal administrativo, conforme IMR desta contratação, referente ao pagamento de salários e benefícios dos funcionários.

Os planos de fiscalização técnica contêm algumas atividades em comum, visto que os contratos com dedicação exclusiva de mão de obra são similares em suas obrigações, como conferência de assiduidade dos funcionários e necessidade de substituição, verificação de folha de ponto, tanto dos funcionários titulares quanto dos substitutos, de utilização de uniformes e crachás e, em alguns contratos, de utilização de EPI e conferência de materiais recebidos. Ressalta-se, também, o levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR, atividade que constará nos quatro planos apresentados, visto que é uma verificação necessária para todos os serviços, além de serem propostas as pesquisas conforme subitem 5.1.4.

Em paralelo, por se tratarem de verificações documentais, os módulos II dos planos de fiscalização propostos trazem uma lista de relatórios, extratos, comprovantes e demais documentos a serem analisados e conferidos para verificação de consistência de diversos itens. As verificações abrangem desde a contratação dos funcionários, passando pela verificação mensal de regularidade fiscal e trabalhista da empresa contratada, bem como a comprovação do cumprimento dos deveres junto aos seus empregados no que diz respeito a pagamentos de salários e benefícios. No quadro 10 é demonstrada a proposta para o contrato de limpeza.

Quadro 10 – Plano de fiscalização do contrato de limpeza – módulo II



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); - Carteira de trabalho; - Exames médicos admissionais; - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche.	
Relatório “Situação do Fornecedor” no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União); - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).	
Folhas de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar a presença de marcação de ponto “britânica”; Verificar ausências e suas respectivas substituições	
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Desconto referente ao Custeio Social; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.	
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.	
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VT para o mês em curso.	
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VA com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.	
Relatórios de Cesta Básica	Mensal	Conferir o depósito referente aos valores de cesta básica até o dia 15 (quinze) do mês subsequente ao da prestação dos serviços, conforme CCT	

Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade; - Valor de cobertura compatível com CCT.
Relatório de pagamento referente ao PAF (Programa de Assistência Familiar)	Mensal	Conferir o pagamento ao sindicato referente ao PAF.
Pagamento de Contribuição Patronal	Mensal	Conferir o pagamento de Contribuição Assistencial ao Sindicato Patronal, conforme CCT.
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O plano apresentado ressalta algumas verificações específicas quanto à verificação de marcação de ponto registrado de forma manual, conforme constatado neste contrato, observando se não há a marcação de “ponto britânico”, ou seja, quando os horários diários registrados são sempre idênticos, visto que esta prática é considerada inválida pela súmula 338 do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Seguindo com a proposição, agora para serviço de manutenção predial, o módulo técnico do plano de fiscalização proposto, conforme apresentado no quadro 11, traz, entre algumas de suas distintas características, a verificação do tempo de execução das ordens de serviço e verificações de orçamentos de materiais solicitados para a execução dos serviços

Quadro 11 – Plano de fiscalização do contrato de manutenção predial – módulo I



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
EPI	Diária	- Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação - Verificação de atrasos no fornecimento ou substituição dos uniformes pela empresa contratada	
Uniformes e crachás	Diária	- Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação - Verificação de atrasos no fornecimento ou substituição dos uniformes pela empresa contratada	
Utilização de ferramentas e equipamentos adequados	Semanal	Verificação de utilização de ferramentas e equipamentos adequados à execução do serviço	
Cronograma semanal de manutenções (funcionários/local da tarefa)	Semanal	Consulta ao cronograma de manutenções e verificação de execução dos serviços em locais e datas programados.	
Folhas de ponto	Semanal	Verificação da regularidade dos dados preenchidos nas folhas de ponto digitais dos funcionários	
Atendimento de Requisições de serviço no tempo previsto	Semanal	Atendimento de Requisições de manutenções no tempo previsto: - O tempo máximo para atendimento a chamados de manutenção corretiva é de 10 dias úteis; - O tempo máximo para atendimento a chamados de emergência corretiva é de 1 dia útil;	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Estoque de materiais do Campus	Por demanda	Conferência de materiais em estoque no Campus antes de efetuar solicitação de fornecimento à contratada	
Orçamentos de materiais solicitados	Por demanda	Conferência entre orçamentos enviados pelas empresas e tabelas de referência (ex.: SINAP) ou pesquisa de mercado	
Materiais recebidos	Por demanda	Conferência de especificações técnicas e quantidades dos materiais entregues pela contratada em comparação com a solicitação realizada	
Serviços eventuais - solicitação	Por demanda	Verificação a necessidade e realizar a solicitação de contratação de serviços eventuais, fora do escopo das atividades da equipe fixa de manutenção.	
Serviços eventuais - autorização	Por demanda	Conferência do orçamento enviado pela empresa e autorização da execução de serviços eventuais.	
Uniformes – quantidades fornecidas	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação	
Uniformes – validade	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários substitutos	

Segurança - Atividades atendem ao PPRA e PCMSO	Mensal	Verificar o atendimento das atividades de manutenção às metas indicadas no PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) Objetivo: Procurar eliminar atos e condições inseguras no ambiente de trabalho evitando acidentes e garantir a conservação de salubridade e da higiene do local de trabalho, através de fiscalização e acompanhamento da condição física e mental dos funcionários
Tempo de execução das Ordens de Serviço	Mensal	Atendimento de requisições de serviço no tempo previsto. Verificar a realização da manutenção no tempo indicado para cada tipo de serviço previsto em materiais técnicos de referência.
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios de vale-transporte e vale-alimentação dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Tais verificações buscam aliar a documentação técnica referente aos prazos de realizações de serviços de manutenção predial pela equipe fixa de manutenção, bem como as solicitações e conferência de orçamentos referentes aos serviços eventuais, aqueles fora do escopo das atividades realizada pelos terceirizados alocados no Campus.

O módulo II do plano de fiscalização de manutenção predial, conforme apresentado no Quadro 12, traz uma análise específica referente ao relatório de materiais solicitados para a execução de serviços no Campus, para posterior autorização de inclusão em nota fiscal dos serviços executados no mês de sua apuração.

Quadro 12 – Plano de fiscalização do contrato de manutenção predial – módulo II



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) - Carteira de trabalho - Exames médicos admissionais - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche	

Relatório “Situação do Fornecedor” no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas)
Folhas de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar ausências e suas respectivas substituições
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Adicional de periculosidade pago; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir de houve o depósito de valores de VT para o mês em curso.
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.
Relatório de pagamento BAST	Mensal	Conferir se houve pagamento ao sindicato referente ao BAST (Benefício De Assistência À Saúde Do Trabalhador)
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade - Valor de cobertura compatível com CCT
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.

Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.
Relatório de materiais solicitados	Mensal	Conferir relatórios de materiais solicitados pela fiscalização técnica e recebidos no período para autorização de faturamento na fatura mensal.
Relatório de serviços eventuais solicitados	Mensal	Conferir relatórios e orçamentos de serviços eventuais solicitados pela fiscalização técnica e finalizados no período para autorização de faturamento na fatura mensal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Nota-se, também, que consta no Quadro 11 a conferência de relatórios de serviços eventuais solicitados, sob demanda, pela fiscalização técnica à empresa. Neste caso, os serviços executados também irão compor a fatura referente ao mês de apuração do serviço prestado.

O próximo serviço analisado é o de vigilância armada, sendo que seu plano de fiscalização técnica proposto traz, enquanto especificidades do serviço contratado, as conferências de validade das munições dos armamentos utilizados pelos vigilantes, bem como a verificação de livro de registros para constatação de ocorrências e necessidade de ações corretivas de segurança necessárias na unidade. No Quadro 13 há o detalhamento da rotina do fiscal do referido contrato.

Quadro 13 – Plano de fiscalização do contrato de vigilância armada – módulo I



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Vigilância Armada		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
EPI	Diária	- Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Uniformes e crachás	Diária	- Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação - Verificação de atrasos no fornecimento ou substituição dos uniformes pela empresa contratada	
Folhas de ponto	Semanal	Verificação da regularidade dos dados preenchidos nas folhas de ponto digitais dos funcionários	
Livro de ocorrências	Semanal	- Verificar os registros em saída de turno; - Análise do livro para constatação de ocorrências e verificações de ações de segurança necessárias junto ao setor requisitante	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Uniformes – quantidades fornecidas	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação	
Uniformes – validade	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Validade de munições	Mensal	Verificação de validade de munições	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários substitutos	
Revisão do cronograma de atividades	Semestral	Analisar e atualizar o cronograma de atividades junto ao setor requisitante e empresa contratada	

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O plano de fiscalização administrativa proposto para este contrato traz as verificações dos diversos benefícios a serem pagos aos vigilantes terceirizados e, também os itens específicos ao serviço contratado. A primeira verificação proposta trata da análise da relação das armas utilizadas pelos vigilantes, bem como seus registros e comprovação de porte, conforme ETP presente no processo de contratação. No quadro 14 é detalhada a rotina do fiscal do contrato de vigilância armada.

Quadro 14 – Plano de fiscalização do contrato de vigilância armada – módulo II



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Vigilância Armada		
Contrato:		Contrato:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		CCT:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Relação das armas utilizadas pelos vigilantes, registros de arma e porte de arma	Antes do início da execução dos serviços	Conforme ETP, solicitar e verificar a relação das armas que serão utilizadas pelos vigilantes dos postos de trabalho e cópias autenticadas dos registros de arma e porte de arma; Verificar e solicitar atualização da documentação e caso de alteração, como inclusão ou exclusão de armas.	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) - Carteira de trabalho - Exames médicos admissionais - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche	
Relatório “Situação do Fornecedor” no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União) - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas)	
Folhas de ponto	Mensal	- Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; - Verificar ausências e suas respectivas substituições	
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Adicional de periculosidade pago; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Pagamento de Intrajornada; - Pagamento de Adicional Noturno; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.	
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.	
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VT para o mês em curso.	

Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.
Relatórios de Cesta Básica	Mensal	Conferir o depósito referente aos valores de cesta básica até o dia 15 (quinze) do mês subsequente ao da prestação dos serviços, conforme CCT
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade - Valor de cobertura compatível com CCT
Relatório de pagamento de Plano Odontológico	Mensal	Conferir pagamento de boleto de plano odontológico; Verificar cobertura do plano a todos os funcionários
Relatório de pagamento de Assistência Médica	Mensal	Conferir o pagamento de boleto de plano de saúde; Verificar cobertura do plano a todos os funcionários
Relatório de pagamento de Programa de Combate À Vigilância Clandestina	Mensal	Verificar o pagamento de taxa referente ao Programa de Combate À Vigilância Clandestina ao Sindicato, conforme CCT
Relatório Pagamento de Taxa de Custeio Patronal	Mensal	Verificar o pagamento de taxa de Custeio Patronal ao Sindicato, conforme CCT
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.
Comprovação de manutenção de armas	Semestral	Verificação da documentação comprobatória de manutenção de armas por profissional habilitado

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ressalta-se que a verificação de manutenção de armas demonstrada no plano acima exige uma comprovação de que os reparos necessários foram realizados por profissionais certificados para tal atividade, conforme previsão em legislação específica (Portaria 2.259/2011-DG/DPF do Departamento de Polícia Federal).

O último plano proposto, para o contrato de AEE, apresenta em seu módulo I, no Quadro 15, a verificação do Plano Educacional Individualizado (PEI) que, conforme ETP da contratação desse serviço, deve ser elaborado e executado pelo profissional terceirizado. Este item de fiscalização tem relação direta com a natureza específica deste contrato, visto o atendimento direto ao aluno com necessidades especiais.

Quadro 15 – Plano de fiscalização do contrato de AEE – módulo I



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	AEE - Atendimento Educacional Especializado		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Assiduidade de funcionário e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença do funcionário previsto para trabalho no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
Cumprimento do cronograma diário	1 a 3x/semana	Consulta ao cronograma e verificação de execução dos serviços em locais e horários alternados.	
Preenchimento de folha de ponto	Semanal	Conferência de preenchimento das folhas de pontos dos funcionários e da regularidade dos dados preenchidos.	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Atualização do Cronograma de atendimento	Sob demanda	Verifica a necessidade e promover atualização do Cronograma de atendimento aos estudantes acompanhados pela profissional de AEE devido a alterações como mudança de horários de aula.	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários	
Plano Educacional Individualizado (PEI)	Mensal	Verificar a elaboração e execução do Plano Educacional Individualizado (PEI) dos estudantes atendidos.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Outro item importante e executado sob demanda, porém com frequentes solicitações ou necessidade de adaptação, conforme relatado em entrevista junto à fiscal técnica, é a atualização do cronograma de atendimento da profissional de AEE. Tais alterações podem ser requeridas

ao fiscal técnico pelos próprios estudantes atendidos ou ocorrerem devido a situações como alterações em horários de aulas das turmas frequentadas por esses alunos.

O módulo administrativo de fiscalização deste contrato demonstra verificações como a da formação exigida para o profissional de Atendimento Educacional Especializado, junto aos documentos de contratação do funcionário terceirizado, de acordo com o ETP dessa contratação, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Plano de fiscalização do contrato de AEE – módulo II



PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	AEE - Atendimento Educacional Especializado		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) - Carteira de trabalho - Exames médicos admissionais - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche - Formação exigida para o profissional de Atendimento Educacional Especializado (AEE).	
Relatório “Situação do Fornecedor” no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União) - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas)	
Folha de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar se não há marcação de ponto “britânica”; Verificar ausências e suas respectivas substituições;	
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário - Houve desconto referente ao Custeio Social; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.	

Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Conferir os valores depositados em conta aos funcionários condizem com a folha de pagamento e se foram realizados até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir depósitos de valores de VT para o mês em curso.
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade - Valor de cobertura compatível com CCT
Relatório de pagamento referente ao PAF (Programa de Assistência Familiar)	Mensal	Conferir pagamento ao sindicato referente ao PAF.
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Tem-se, ainda, as conferências realizadas pelo fiscal administrativo referente aos benefícios previstos na CCT que rege esta contratação. Ressalta-se que também deve ser realizada pela fiscalização, neste e nos demais contratos, a verificação de direito de férias dos funcionários, para que não haja acúmulo de períodos aquisitivos.

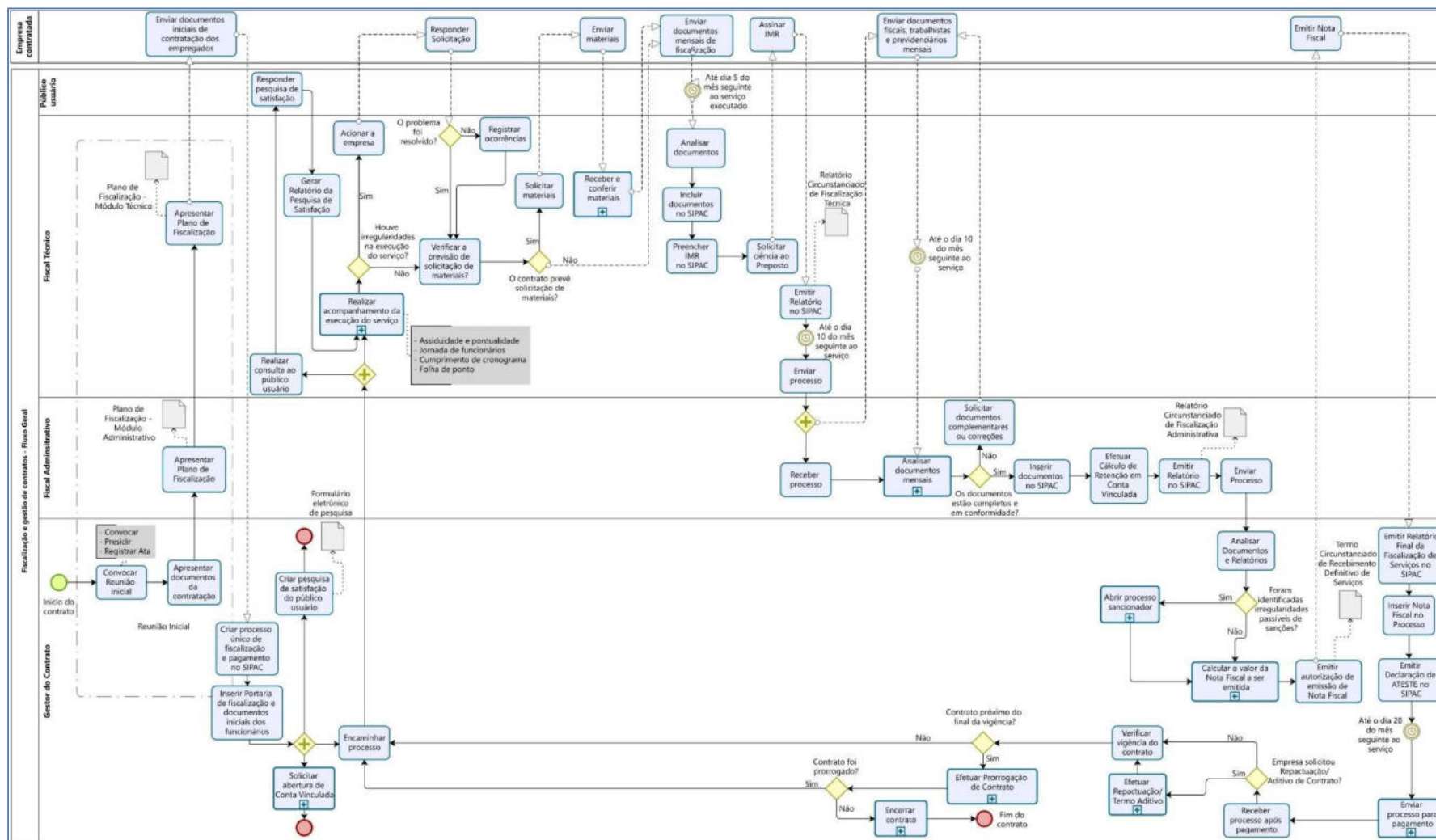
Detalhados os planos de fiscalização propostos para os serviços selecionados para este estudo, na próxima seção será apresentada a proposta de um fluxograma geral para fiscalização e gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra no Campus.

5.1.2 Proposta de fluxograma geral para serviços – “TO BE”

Conforme notação BPMN, nesta seção é apresentada uma proposta de fluxograma “TO BE”¹⁷ relatando os aprimoramentos indicados para todos os serviços com dedicação exclusiva de mão de obra contratados pelo Campus Santos Dumont. Inicialmente será demonstrado o desenho geral para os serviços, conforme Figura 4, e em seguida, realizado o detalhamento de algumas proposições por meio de recortes do referido fluxograma.

¹⁷ Para favorecer a visualização do fluxograma, sem a limitação de diagramação associada ao formato da dissertação, sugere-se a consulta a este [link](#).

Figura 4 – Fluxograma geral proposto – “TO BE”



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Considerando a constatação realizada nas entrevistas realizadas com fiscais e gestor, propõe-se que a designação da equipe de planejamento da contratação, contendo os futuros fiscais e gestores dos contratos, seja realizada em todos os serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, visando a participação desses atores em todas as etapas de planejamento.

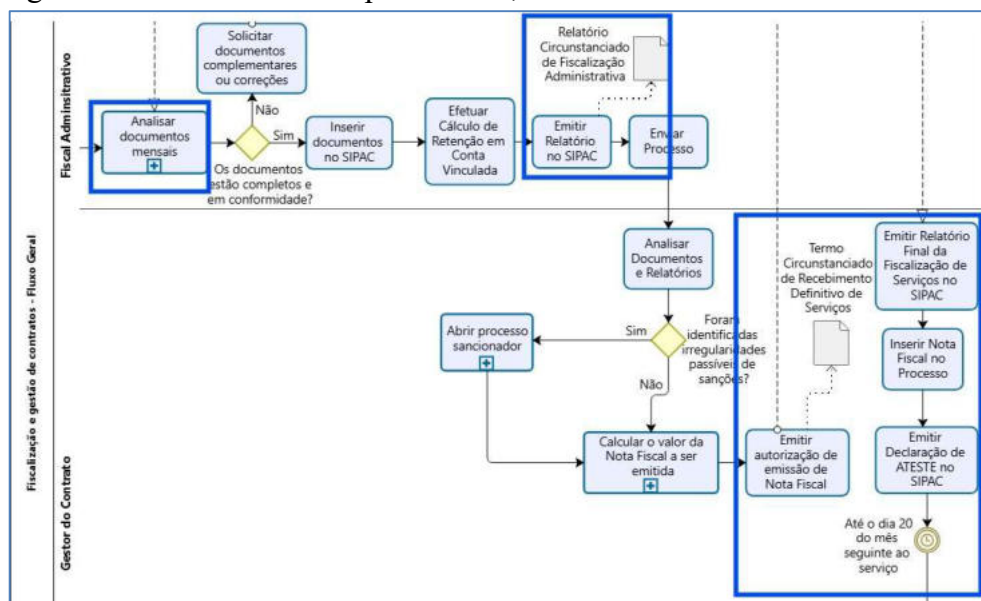
A participação nas etapas anteriores à assinatura do contrato e na reunião inicial com o fornecedor contratado, visa aproveitar o conhecimento de contratos anteriores para melhorias no planejamento da contratação e de sua execução, o esclarecimento de questões relativas ao início da prestação de serviço, bem como apresentação dos itens a serem verificados pelos fiscais de contrato.

Considerando o início do fluxo de processos apresentado, ressalta-se a inclusão dos planos de fiscalização propostos, sendo que a fiscalização técnica apresentará à empresa na reunião inicial o Módulo I, contendo itens a serem verificados durante a execução do contrato, e o Módulo II será detalhado pela fiscalização administrativa, demonstrando os documentos a serem enviados pela contratada e as análises realizadas pelo fiscal.

Uma das propostas a ser considerada para todos os serviços analisados e apresentada no fluxograma proposto é a simplificação de tramitação de processos administrativos no sistema SIPAC, suprimindo o processo atualmente utilizado para pagamento e passando a tramitar apenas aquele em que são realizadas as fiscalizações técnicas e a administrativas mensais, também para a rotina de envio de notas fiscais para o setor financeiro do Campus.

A otimização proposta, conforme apontado no recorte do fluxograma a seguir (destacados por retângulos), busca unir os documentos comprobatórios apresentados durante todo o fluxo de documentos mensais e os relatórios de recebimento provisório e definitivo do serviço emitidos pelos fiscais e gestores de cada contrato ao produto final do processo de fiscalização, a nota fiscal, somado à sua declaração de ateste pelo gestor.

Figura 5 – Documentos comprobatórios, relatórios e notas fiscais no mesmo processo

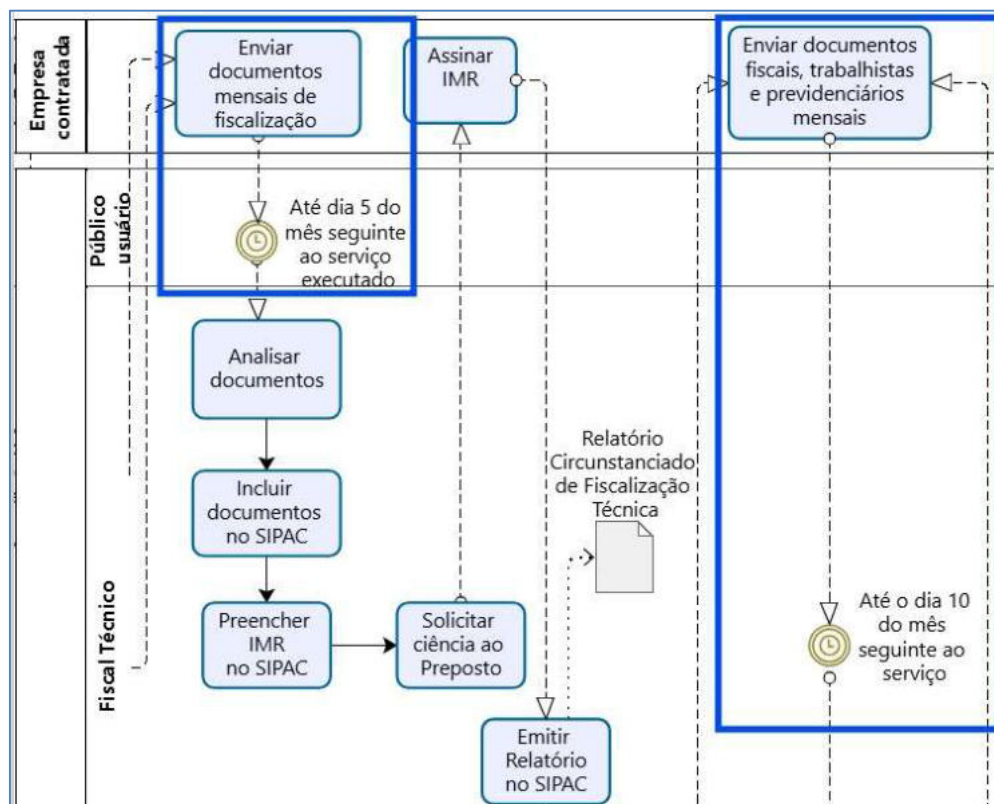


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme relatado em entrevistas e verificados em pesquisa documental, ocorrem os atrasos de envio de documentos pela empresa contratada. Portanto, a fim de garantir o cumprimento do prazo de envio de nota fiscal para o setor financeiro do Campus, até o dia 20 do mês subsequente ao serviço prestado, conforme Resolução nº 07/2022 do CONAD, propõe-se o estabelecimento de prazos para a realização dos encaminhamentos pela prestadora do serviço.

Sugere-se, conforme apresentados no recorte da Figura 6, fixar os seguintes prazos: até o dia 05 do mês seguinte ao serviço executado como prazo para envio de folhas de pontos e demais documentos necessários à fiscalização técnica, e até o dia 10 para o envio da documentação comprobatória trabalhista, fiscal e previdenciária.

Figura 6 – Prazos sugeridos para envios de documentos por empresas contratadas

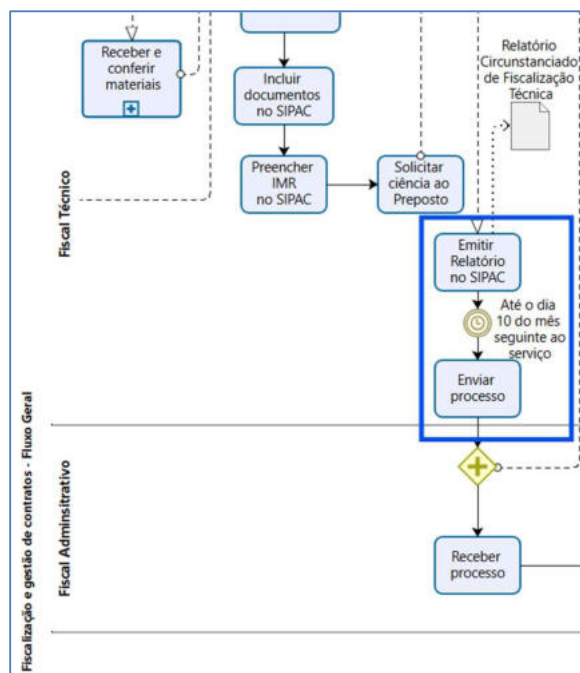


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Sugere-se, também, que os prazos indicados no fluxograma proposto sejam incorporados aos IMR a serem elaborados para os novos contratos, para posterior medição e reforço para seu cumprimento no momento da reunião inicial. Para os contratos vigentes, é proposta a determinação dos referidos prazos em momento oportuno pelos fiscais técnicos e administrativos, registrados em documento formal.

Ainda visando evitar atrasos para o envio de notas fiscais para pagamento, é proposta a definição de prazo de elaboração do relatório de fiscalização técnica e inclusão em processo administrativo, até o dia 10 do mês seguinte ao serviço prestado, conforme destaque (retângulo) na Figura 7.

Figura 7 – Prazo sugerido para envio de relatório de fiscalização técnica



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Verificada a exigência da IN 05/2017, em seu item 3.1 do anexo VIII-A, e ausência no procedimento anterior, foi inserido nos fluxos de trabalho o processo de solicitação pelo fiscal técnico da assinatura do IMR pelo preposto da empresa contratada. Tal etapa contribui para um trabalho contínuo de verificação da eficiência dos serviços prestados e maior agilidade na ciência e correção das inconformidades na execução das rotinas mensais.

Referente à documentação de contratação dos funcionários da empresa contratada, após verificada a inclusão apenas em repositório do campus, é proposto que tais comprovantes sejam inseridos nos processos administrativos de fiscalização, para que fiquem acessíveis a fiscais técnicos, administrativos e gestores de contratos em sistema oficial da instituição, o que representa, em questão da eficiência do procedimento, a utilização de melhores meios para a execução das rotinas.

Após sugeridos os aprimoramentos no fluxo de processos geral, no próximo subitem serão apresentados os fluxogramas propostos para os processos de fiscalização e gestão dos quatro contratos selecionados para este estudo.

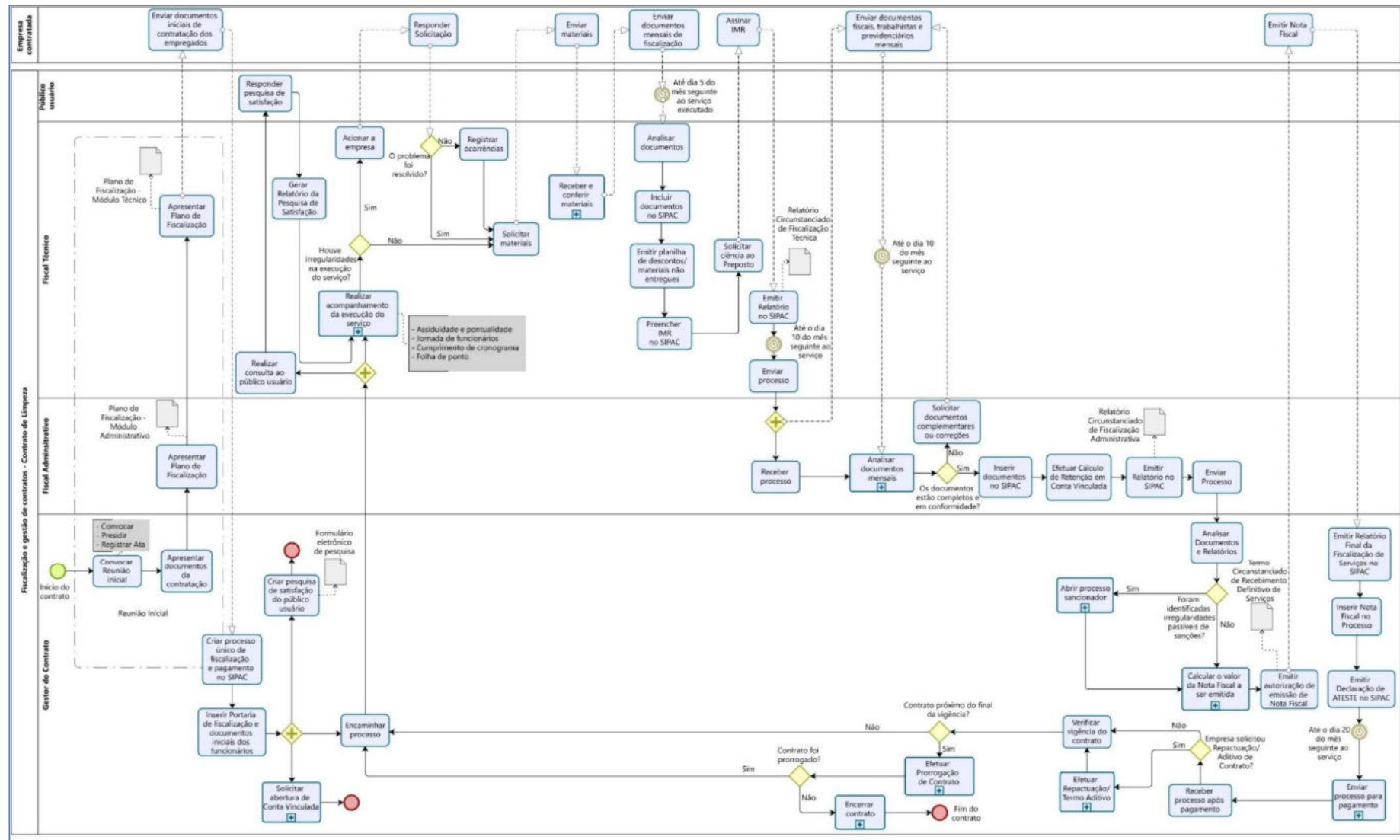
5.1.3 Proposta de fluxogramas por serviço

Nesta seção serão apresentados, tomando como base o desenho geral proposto no item anterior, os fluxogramas¹⁸ construídos e adaptados às rotinas de cada serviço selecionado para este estudo, iniciando pelo contrato de limpeza.

Nota-se a simplificação dos processos com a definição de apenas um processo administrativo para as rotinas de fiscalização e gestão. Foi suprimida, também, a etapa de solicitação de documentos às contratadas, visto que, com a implantação dos planos de fiscalização e a formalização de prazos para envios pela empresa terceirada, entende-se que esta rotina não será mais necessária.

¹⁸ Todos os fluxogramas estão disponíveis neste [link](#).

Figura 8 – Fluxograma proposto para o serviço de limpeza

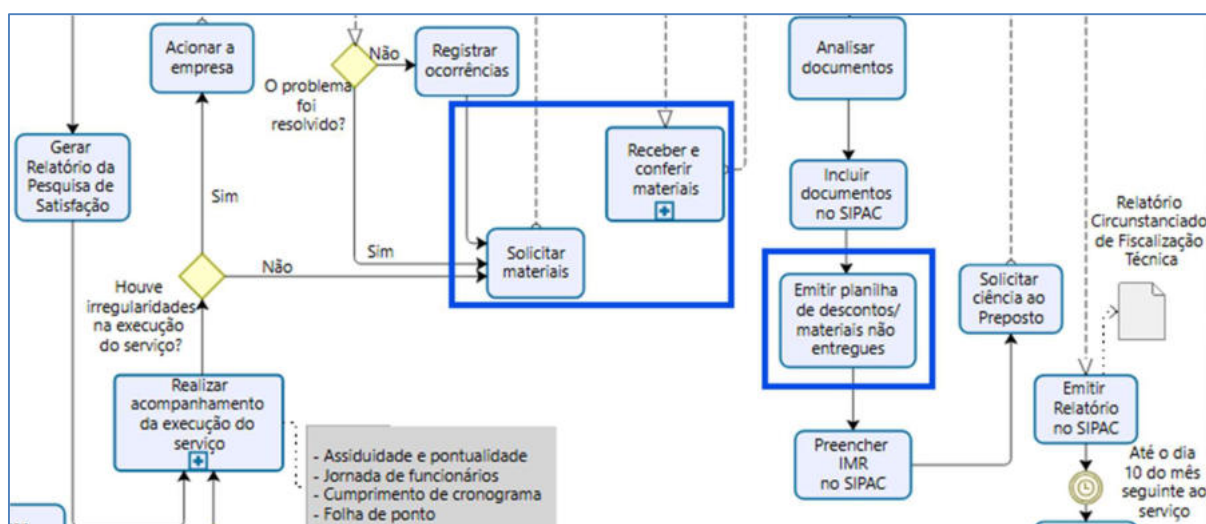


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Analisando as características específicas do referido fluxograma, ressalta-se a solicitação, recepção e conferência dos materiais de limpeza, atividades realizadas mensalmente, e a emissão da planilha de descontos, conforme destaques (em forma de retângulos) na Figura 9.

Esta última ação é realizada por meio de levantamento realizado pelo fiscal técnico comparando a quantidade de itens solicitados à quantidade prevista em listagem presente no processo de contratação. Tal verificação gerará uma planilha para descontos em fatura dos valores referentes aos materiais não utilizados no mês de apuração da prestação do serviço.

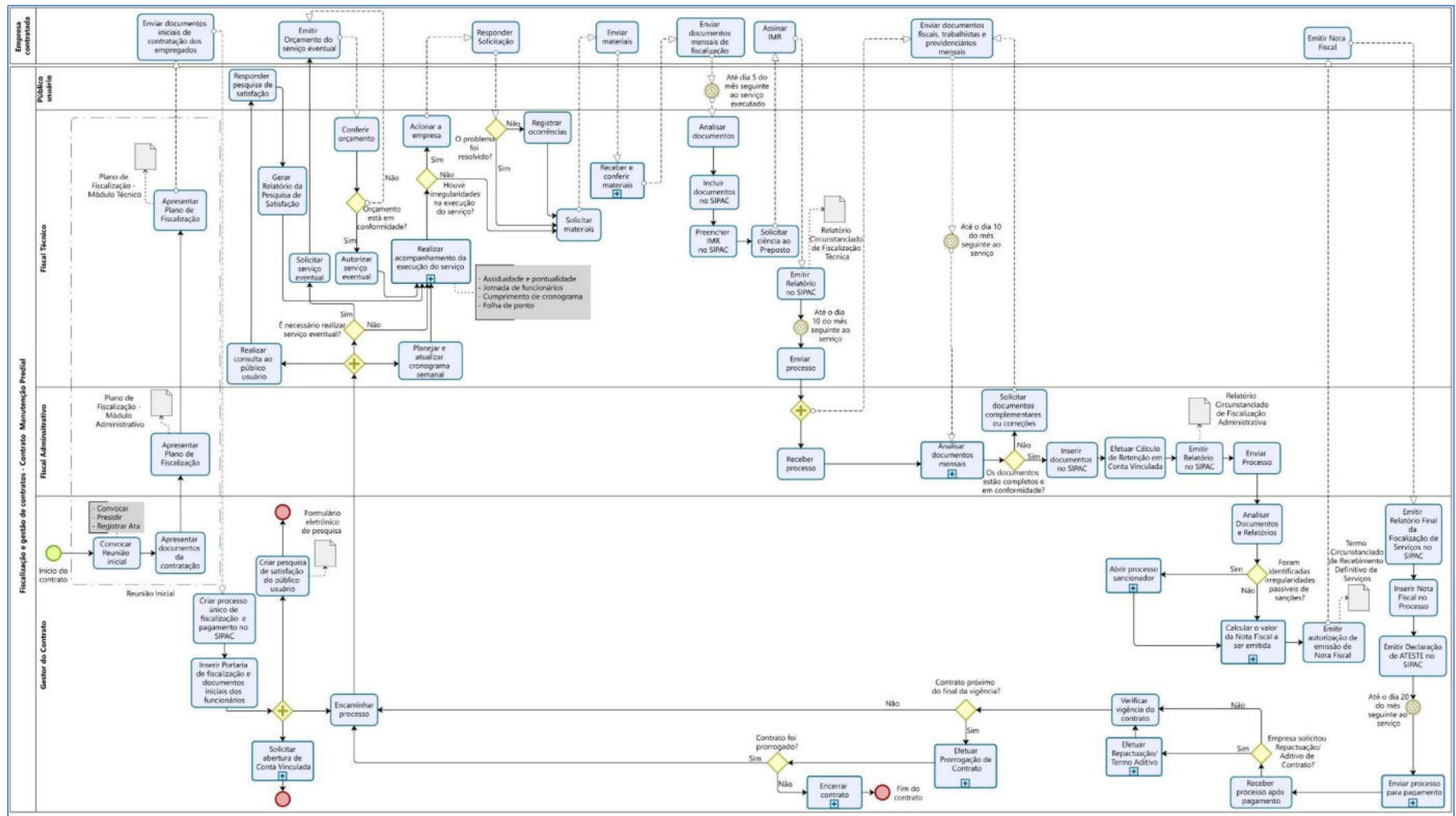
Figura 9 – Recorte de atividades específicas do serviço de limpeza



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O próximo serviço a ter o fluxograma proposto é o de manutenção predial. Conforme Figura 10, são demonstradas suas atividades específicas, bem como aquelas rotinas comuns aos demais contratos com dedicação exclusiva de mão de obra do Campus.

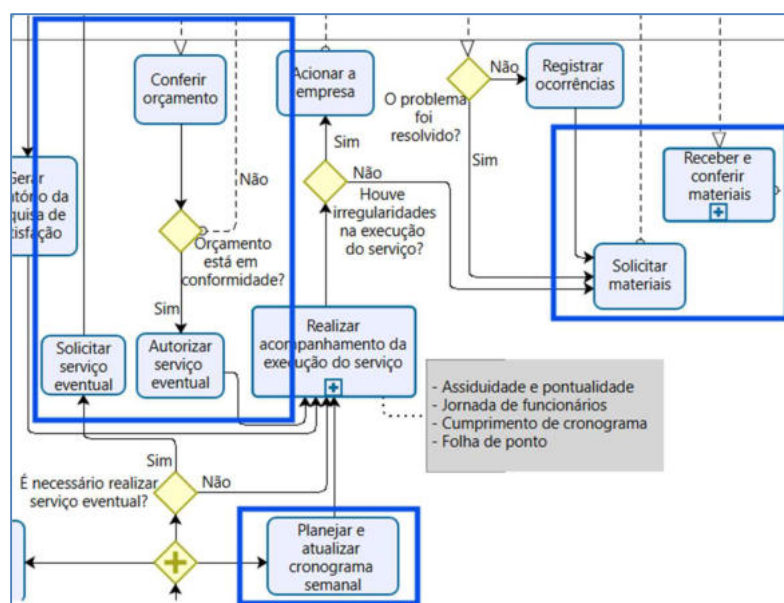
Figura 10 – Fluxograma proposto para o serviço de manutenção predial



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O contrato de manutenção predial apresenta diversas rotinas específicas, visto que possui em seu rol de serviços tanto as atividades diárias, realizadas por equipe terceirizada alocada no Campus, quanto a aquisição e utilização de materiais para as rotinas de manutenção, além da possibilidade de contratação de serviços eventuais especializados. Tais atividades estão destacadas na Figura 11.

Figura 11 – Recorte de atividades específicas do serviço de manutenção predial

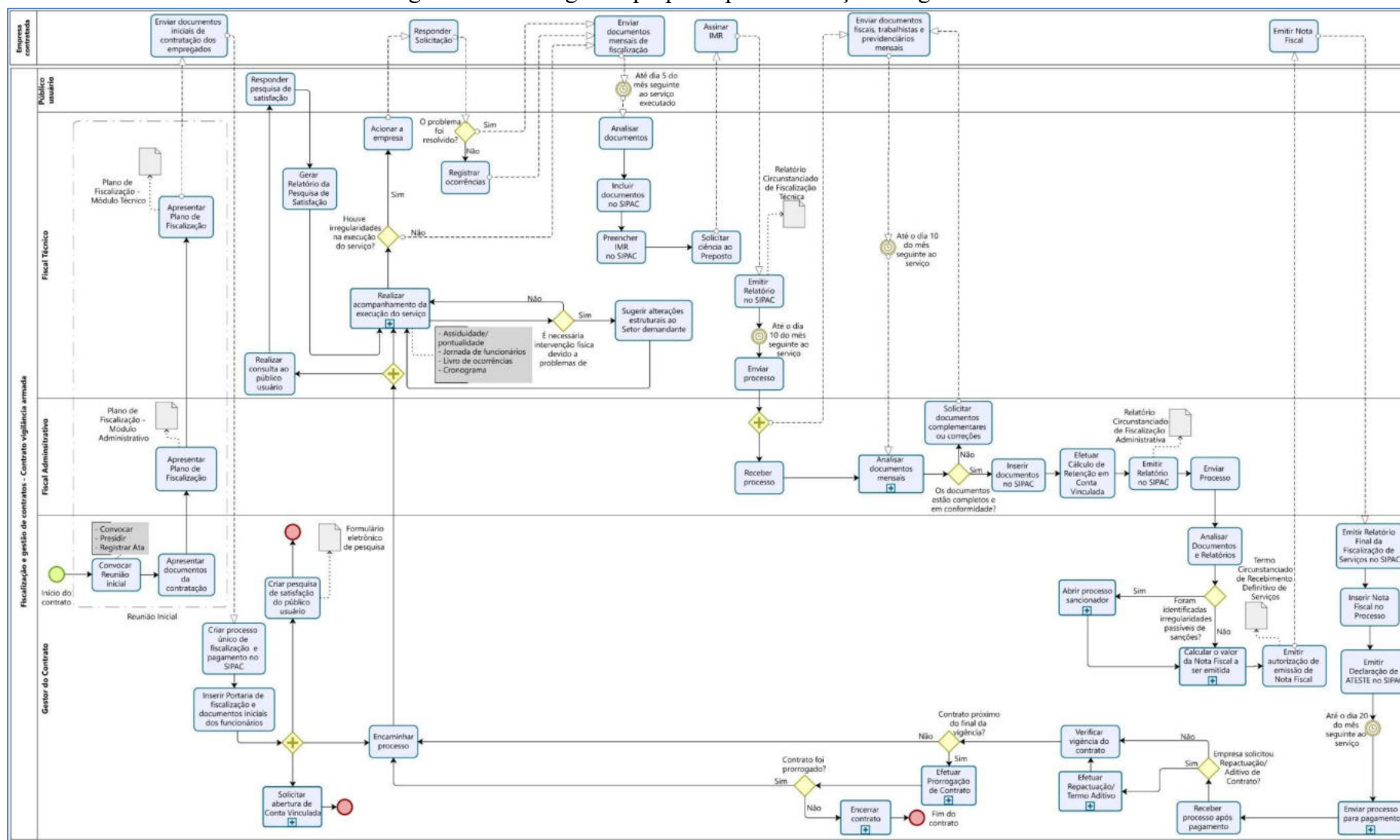


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O recorte apresentado na Figura 11 demonstra as atividades do fiscal técnico (destacadas nos retângulos azuis): o planejamento e atualização do cronograma semanal de manutenção de acordo com demandas cadastradas em formulário eletrônico disponibilizado à comunidade acadêmica e solicitações do setor demandante do serviço; a rotina de solicitação, conferência de orçamentos e autorização de execução de serviço eventual especializado; e a requisição dos materiais necessários às rotinas semanais de manutenção à empresa contratada, bem com sua recepção e conferência de especificações técnicas.

O próximo fluxograma a ser analisado é referente ao contrato de vigilância armada. As atividades de fiscalização e gestão derivadas do fluxograma geral proposto são demonstradas a seguir, conforme Figura 12.

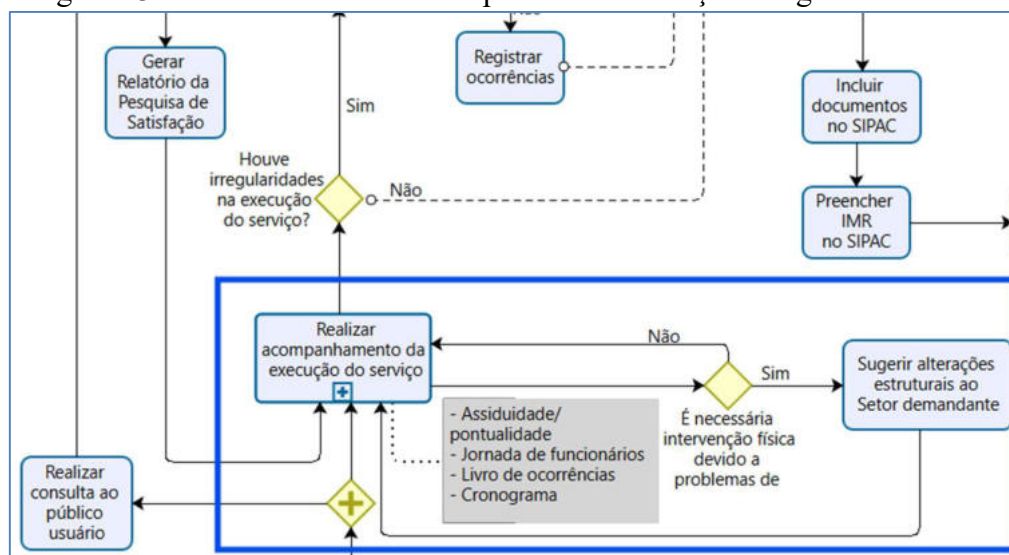
Figura 12 – Fluxograma proposto para o serviço de vigilância armada



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

As rotinas específicas do contrato de vigilância armada, apresentam-se no recorte mostrado na Figura 13, em que constam as atividades realizadas no acompanhamento da execução do serviço, como, por exemplo, a verificação de livro de ocorrências e as sugestões de alterações estruturais ao setor demandante, conforme destaque em forma de retângulo.

Figura 13 – Recorte de atividade específica do serviço de vigilância armada



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

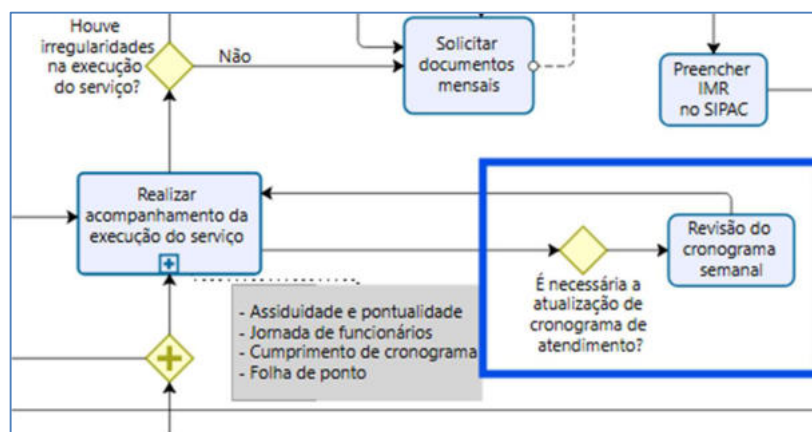
Visto que este contrato lida com uma atividade sensível de garantia à segurança patrimonial do Campus, a fiscalização técnica realiza verificações constantes no livro de ocorrências para analisar as situações registradas no período de prestação do serviço e sugerir alterações que favoreçam à proteção das pessoas e dos bens presentes na unidade.

O último serviço deste estudo a ter o seu fluxograma apresentado é o de Atendimento Educacional Especializado – AEE, o único contrato entre os selecionados que lida com atendimento direto a discentes do Campus Santos Dumont conforme apresentado na Figura 14.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O serviço de AEE contempla o acompanhamento aos estudantes do Campus com Necessidades Educativas Especiais (NEE), organizado por meio de cronograma semanal, sendo que alguns desses atendimentos ocorrem durante atividades em sala de aula, conforme relatada pela fiscal técnica em entrevista. Tal situação demanda constante atualização no cronograma de atendimento devido às alterações em horários de aulas, conforme destaque (em forma de retângulo) no recorte a apresentado na Figura 15.

Figura 15 – Recorte de atividades específicas do serviço de AEE



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Apresentados os fluxogramas específicos para cada serviço selecionado nesta pesquisa e detalhadas suas atividades distintas, no subitem a seguir é apresentada uma proposta de pesquisa de satisfação do público usuário, para atendimento à IN 05/2017.

5.1.4 Pesquisa de satisfação do público usuário

Conforme constatado em levantamento documental, não foi encontrada nenhuma pesquisa de satisfação do público usuário, prevista no art. 40, inciso V da IN 05/2017, implantada no Campus Santos Dumont. Visto isso, foram analisados os contratos vigentes referentes aos serviços selecionados para este estudo, sendo utilizados os IMR de cada um deles como base para a criação de formulários eletrônicos do tipo *Google Forms* para propor uma pesquisa de satisfação para cada serviço.

Cada formulário proposto contém, inicialmente, uma questão para apontamento do vínculo institucional do respondente. Eles podem ser caracterizados como estudante, pai/mãe/responsável por estudante (item específico para o contrato de AEE), servidor, terceirizado ou visitante.

Em seguida, visto que a IN 05/2017 não define os detalhes para operacionalização da pesquisa de satisfação, foram propostas questões específicas a cada contrato para a verificação do nível de satisfação dos usuários com o serviço prestado pela empresa contratada (Brasil, 2017a), de modo a aferir os resultados da execução dos serviços, como, por exemplo, para a avaliação da limpeza dos diversos ambientes do Campus.

São elencadas, também, perguntas abertas para manifestação qualitativa visando o detalhamento das situações encontradas quanto à execução dos serviços e, ao final de cada formulário, perguntas para a realizações de sugestões, reclamações e elogios de modo a listar aspectos não previstos nas alternativas. A seguir, serão apresentados os quatro formulários propostos para as pesquisas de satisfação do público usuário, demonstrando os detalhes específicos de cada contrato.

A primeira pesquisa¹⁹, criada em conjunto com o fiscal técnico, refere-se ao serviço de limpeza do Campus Santos Dumont, sendo que sua seção inicial caracteriza o vínculo do respondente com a unidade, assim como ocorrerá nas outras pesquisas propostas, ilustrada conforme Figura 16. Neste formulário, especificamente, há uma caracterização do local em que o serviço está sendo avaliado, seja ele o prédio/bloco ou um setor como a biblioteca ou o refeitório do Campus.

Figura 16 – Pesquisa de satisfação – serviço de limpeza – parte 1

Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Contrato de Limpeza - IF Sudeste MG
Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Qual é o seu vínculo com o Campus Santos Dumont? *

Escolher

Local de Avaliação *

☐ Auditório

☐ Biblioteca

☐ Bloco 1 - 1º Andar

☐ Bloco 1 - 2º Andar

☐ Bloco 2

☐ Bloco 3 - 1º Andar

☐ Bloco 3 - 2º Andar

☐ Portaria Principal (Rua Constantino Horta)

☐ Portaria Secundária (Rua Técnico Panamá)

☐ Refeitório

☐ Sala dos Professores

Avançar

Limpar formulário

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Limpeza de Banheiros

Serviços, Procedimentos e Especificações:

a) Limpeza do chão, vasos e piaas
b) Limpeza das paredes e teto
c) Recolher o lixo
d) Abastecimento de consumíveis (papel toalha, papel higiênico, sabonete e outros)

☐ Ótimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Insatisfatório

☐ Não aplicável

Limpeza de Corredores

Serviços, Procedimentos e Especificações:

a) Limpeza de pisos
b) Limpeza de paredes
c) Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas

☐ Ótimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Insatisfatório

☐ Não aplicável

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

¹⁹ Todas as pesquisas estão disponíveis neste [link](#).

Na segunda seção deste formulário, estão elencados os ambientes específicos dos locais sinalizados no passo anterior. A qualidade do serviço de limpeza será avaliada em 4 níveis de satisfação, sendo eles: ótimo, bom, regular e insatisfatório. Caso o prédio avaliado não possua algum dos ambientes listados na pesquisa, foi inserida a opção “não se aplica”, conforme Figura 17.

Figura 17 – Pesquisa de satisfação – serviço de limpeza – parte 2

O formulário é dividido em seis seções, cada uma com um título, uma lista de serviços/procedimentos e uma escala de avaliação com cinco opções (Ótimo, Bom, Regular, Insatisfatório, Não se aplica).

- Limpeza de Salas de Aula**
 - Serviços, Procedimentos e Especificações:
 - Recoher o lixo
 - Limpar o piso (enceixar quando for o caso)
 - Limpeza dos móveis (lustre e remoção de pó)
 - Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas
 - Limpeza das paredes e janelas internas e externas
 - Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Insatisfatório
 - Não se aplica
- Limpeza de Sala dos Professores**
 - Serviços, Procedimentos e Especificações:
 - Recoher o Lixo
 - Limpar o piso (enceixar quando for o caso)
 - Limpeza dos móveis (lustre e remoção de pó)
 - Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas
 - Limpeza das paredes e janelas internas e externas
 - Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Insatisfatório
 - Não se aplica
- Limpeza dos Pátios**
 - Serviços, Procedimentos e Especificações:
 - Limpeza dos pisos
 - Limpeza das calçadas
 - Arruamentos (coleta de lixo aparente)
 - Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Insatisfatório
 - Não se aplica
- Limpeza de Laboratórios**
 - Serviços, Procedimentos e Especificações:
 - Recoher o lixo
 - Limpar o piso (Enceixar quando for o caso)
 - Limpeza dos móveis
 - Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas
 - Limpeza de paredes e janelas internas e externas
 - Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Insatisfatório
 - Não se aplica
- Limpeza de Salas Administrativas**
 - Serviços, Procedimentos e Especificações:
 - Recoher o Lixo
 - Limpar o piso (enceixar quando for o caso)
 - Limpeza dos móveis (lustre e remoção de pó)
 - Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas
 - Limpeza das paredes e janelas internas e externas
 - Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Insatisfatório
 - Não se aplica
- Limpeza de Outros Ambientes**
 - Serviços, Procedimentos e Especificações:
 - Limpeza dos locais de armazenamento de lixo
 - Limpeza dos bebedouros
 - Limpeza dos micro-ondas
 - Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Insatisfatório
 - Não se aplica

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Após listados os diversos ambientes da unidade, é disponibilizado um espaço para detalhar os motivos da classificação como regular ou insatisfatório dos ambientes, visando uma identificação mais célere das falhas de execução do contrato de limpeza e suas posteriores correções. O último campo dessa pesquisa, que se repetirá nos outros três formulários, destina-se às sugestões, reclamações ou elogios quanto ao serviço prestado, conforme demonstrado na Figura 18.

Figura 18 – Pesquisa de satisfação – serviço de limpeza – parte 3

Por favor, utilize o espaço abaixo para comentar com mais detalhes os ambientes classificados como **regulares** ou **insatisfatórios**.

Sua resposta

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio**.

Sua resposta

Voltar Enviar Limpar formulário

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Apresentado o primeiro formulário, segue-se para a pesquisa de satisfação referente ao serviço de manutenção predial do Campus. É requirida, em seu primeiro campo, a identificação do vínculo do respondente e, no início da segunda seção do formulário, a percepção quanto à cordialidade dos colaboradores. Posteriormente, segue-se para a percepção do respondente quanto à utilização de equipamentos de segurança pelos funcionários, sendo disponibilizado um campo com pergunta aberta para detalhamento de possíveis irregularidades, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Pesquisa de satisfação – serviço de manutenção predial – parte 1

Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Contrato de Manutenção Predial - IF
Sudeste MG Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

wanderson.cassaro@ifsudestemg.edu.br [Mudar de conta](#)

Não compartilhado

Escolher

Estudante

Servidor(a)

Tercerizado(a)

Visitante

o Campus Santos Dumont? *

Limpar formulário

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Cordialidade dos colaboradores *

☐ Ótima

☐ Boa

☐ Regular

☐ Insatisfatória

Equipamentos de Segurança *

Os colaboradores estavam utilizando equipamentos de segurança, como capacete e luvas, na execução dos serviços?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Equipamentos de Segurança

Relate aqui a atividade em que encontrou a falta de uso de equipamento de segurança.

Sua resposta

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

As próximas questões são destinadas a avaliar o tempo de respostas dos chamados, ou ordens de serviços. Este é um dos itens em que as falhas de execução e geram impactos referente

aos descontos gerados nas medições mensais dos serviços, conforme consta em IMR. É solicitada, também, a verificação dos respondentes acerca da adequação das ferramentas utilizadas nas tarefas de manutenção predial e, por fim, uma avaliação geral dos serviços de manutenção do Campus, possibilitando o detalhamento das falhas observadas do respondente, por meio de questão aberta, conforme apresentado na Figura 20.

Figura 20 – Pesquisa de satisfação – serviço de manutenção predial – parte 2

Chamados para manutenção
Caso já tenha aberto algum chamado neste mês, foi atendido no prazo de 10 dias, para chamados comuns, de 01 dia, para chamado urgente?

☐ Sim, chamado(s) atendido(s) no prazo

☐ Não, chamado(s) atendido(s) com atraso

☐ Não, o prazo já passou e o(s) chamado(s) não foi(ram) atendido(s)

☐ Chamado(s) ainda dentro do prazo de atendimento

☐ Não abri chamado neste mês

Ferramentas ou equipamentos
Os funcionários estavam executando as atividades com ferramentas ou equipamentos adequados, conforme seu entendimento?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Ferramentas ou equipamentos
Relate aqui a atividade em que encontrou a falta de uso de ferramentas ou equipamentos adequados.

Sua resposta

Avaliação geral dos serviços de manutenção do Campus
Segundo sua avaliação, os serviços de manutenção predial (iluminação, instalações elétricas e hidráulicas) nos ambientes do Campus (salas de aulas, laboratórios, biblioteca, ambientes administrativos, almoxarifado, refeitório, cozinha, sanitários, estacionamentos e pátio externo), são prestados a contento?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Avaliação geral dos serviços de manutenção do Campus
Detalhes as situações em que encontrou problemas de manutenção e os locais em que foram constatados.

Sua resposta

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio**.

Sua resposta

Voltar Enviar Limpar formulário

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

O próximo serviço a ter sua pesquisa apresentada é o de vigilância armada. Conforme suas características, este serviço possui um público reduzido que tem contato com os profissionais contratados, sendo que apenas os servidores, estudantes, terceirizados e visitantes que estão no Campus durante o período noturno deverão participar desta avaliação. Conforme apresentado na Figura 21, inicia-se com a identificação do vínculo do respondente.

Figura 21 – Pesquisa de satisfação – serviço de vigilância armada – parte 1

Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Vigilância Armada - IF Sudeste MG
Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de segurança dos nossos campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

* Indica uma pergunta obrigatória

Qual é o seu vínculo com o Campus Santos Dumont? *

Escolher
Estudante
Servidor(a)
Visitante

Limpar formulário

Google Formulários

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Em seguida, são elencadas questões referentes à cordialidade dos vigilantes e sobre a percepção de falhas ou situações de inadequações relacionadas à segurança do Campus, possibilitando o detalhamento do fato ocorrido em campo aberto para observações, conforme apresentado na Figura 22. Por fim, conforme item constante em IMR, é solicitada a percepção do respondente referente à saída de materiais ou equipamentos do Campus sem o acompanhamento de um vigilante.

Figura 22 – Pesquisa de satisfação – serviço de vigilância armada – parte 2

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Cordialidade dos colaboradores (vigilantes) *

☐ Ótimo
☐ Bom
☐ Regular
☐ Insatisfatório
☐ Não sei responder

Você observou alguma falha ou situação inadequada relacionada à segurança do Campus ou ao serviço de vigilância neste mês? *

☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei responder

Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido positiva, informe a situação ocorrida e inclua data e horário da ocorrência:

Sua resposta

Você já presenciou a saída de materiais/equipamentos do Campus sem o acompanhamento pelo vigilante? *

☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei responder

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma sugestão, reclamação ou elogio.

Sua resposta

Voltar Enviar Limpar formulário

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

O último serviço para o qual foi proposta pesquisa de satisfação ao público usuário será o de Atendimento Educacional Especializado - AEE. Devido à distinção deste serviço, os respondentes deste questionário serão estudantes, servidores e pais ou responsáveis pelos estudantes atendidos pelo profissional terceirizado, conforme demonstrado na Figura 23.

Figura 23 – Pesquisa de satisfação – serviço de AEE – parte 1

Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Contrato de AEE - IF Sudeste MG
Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

* indica uma pergunta obrigatória

Qual é o seu vínculo com o Campus Santos Dumont? *

Escolher

Estudante

Servidor(a)

Pai/Mãe ou responsável por estudante

Limpar formulário

Fonte: Elaborada pelo autor (2026)

Conforme relatado pela fiscal técnica deste serviço, existirão casos específicos de estudantes que terão necessidade de acompanhamento dos pais ou responsáveis, ou mesmo de servidor do campus, para resposta a essa pesquisa, vistas algumas limitações de compreensão apresentadas por alguns estudantes.

As questões propostas, conforme apresentado na Figura 24, referem-se à qualidade do acompanhamento realizado pelo profissional terceirizado e a percepção do respondente quanto ao auxílio no desempenho escolar do estudante atendido, de modo a mensurar a efetividade do serviço prestado.

Figura 24 – Pesquisa de satisfação – serviço de AEE – parte 2

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

O(A) professor(a) cumpriu os horários de acompanhamento conforme cronograma semanal?

☐ Sim, cumpriu todos os horários agendados

☐ Não, faltou pelo menos em um horário agendado

☐ Não, faltou em todos os horários

☐ Não sei responder

O acompanhamento do(a) professor(a) tem auxiliado no desempenho escolar do(s) estudante(s) atendido(a)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Qual a qualidade do serviço de acompanhamento do(a) professor(a)? *

☐ Ótima - serviço prestado satisfatoriamente

☐ Boa - serviço prestado satisfatoriamente, mas com alguns problemas

☐ Regular - serviço prestado regularmente, com muitos problemas

☐ Insatisfatória - serviço não prestado ou com muitas falhas

☐ Não sei responder

Comente sobre a qualidade do serviço prestado pelo(a) professor(a) de AEE
Esse campo se destina a comentários, elogios e reclamações quanto à qualidade do serviço prestação pelo(a) professor(a) de AEE

Sua resposta

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio.**

Sua resposta

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Finalizada a demonstração das pesquisas de satisfação do público usuário, na próxima seção será apresentado um fluxograma geral para serviços com dedicação exclusiva de mão de obra para utilização em instituições federais de ensino, similares ao IF Sudeste MG e suas unidades, em atendimento ao quarto objetivo específico proposto nesta pesquisa.

5.2 Propostas de fluxograma e planos para utilização em unidades similares

A fim de favorecer a replicabilidade de algumas propostas realizadas neste estudo, esta seção apresentará um fluxograma geral e um plano de fiscalização para utilização em instituições semelhantes ao Campus Dumont do IF Sudeste MG, que tenham suas atividades de fiscalização regidas pelas IN 05/2017, como outros Institutos Federais e Universidades públicas federais, de modo a atender ao quarto objetivo específico deste estudo - Propor meios gerais de

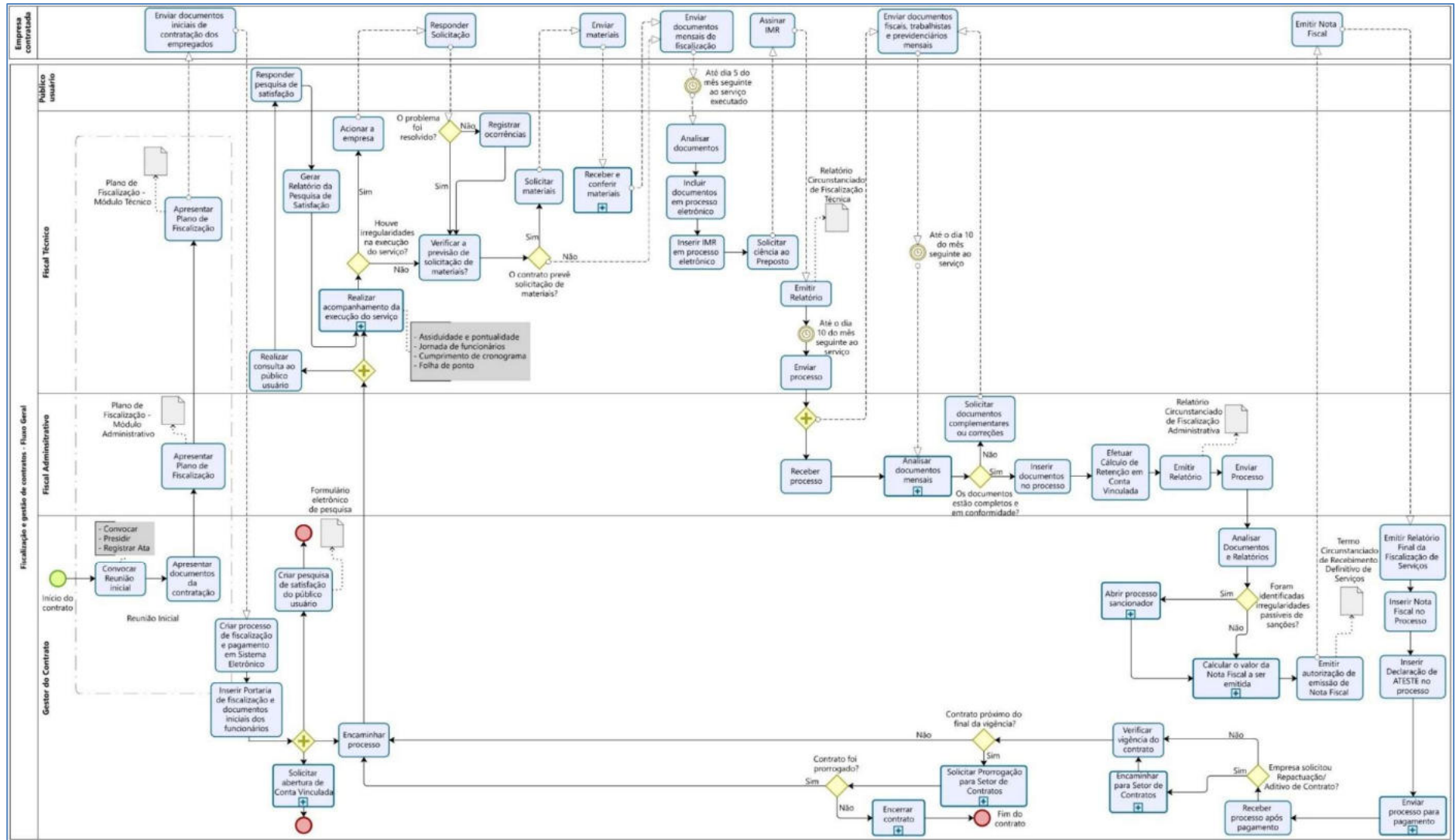
materialização das referências do estudo (eficiência pública e instrução normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade).

O fluxograma geral proposto, conforme item 5.1.2, foi adaptado para que seus itens de verificação sejam analisados de forma abrangente, independente de sistema informatizado específico, por isso, foram retiradas as menções ao sistema SIPAC, utilizado no IF Sudeste MG. Foram excluídas, também, as menções ao prazo de envio do processo com as notas fiscais para pagamento, visto se tratar de data estipulada em documento interno do IF Sudeste MG.

O desenho proposto nesta seção estabelece que para a realização dos procedimentos de elaboração de Termos Aditivos, bem como de prorrogação de contratos e de repactuações, a documentação será encaminhada para o setor de contratos da unidade, conforme ocorre em outras unidades verificadas em pesquisa documental. Estas tarefas diferem dos processos atualmente realizados no Campus Santos Dumont, visto que o gestor de contratos operacionaliza as repactuações e termos aditivos aos contratos.

A seguir, é apresentado o fluxograma proposto para utilização em unidades semelhantes à unidade pesquisada, conforme apresentado na figura 25.

Figura 25 – Fluxograma geral para utilização em unidades similares



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Em seguida, é proposto um plano de fiscalização geral para utilização nos diversos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra das unidades, contendo os módulos de fiscalização técnica e de fiscalização administrativa. No Quadro 17 é mostrado o módulo I do plano proposto.

Quadro 17 – Plano de fiscalização geral – módulo I

PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:			
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
Utilização de EPI	Diária	Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Utilização de uniformes e crachás	Diária	Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Cumprimento do cronograma diário	De 1 a 3x por semana	Consulta ao cronograma e verificação de execução dos serviços em locais e horários alternados.	
Preenchimento de folha de ponto	Semanal	Conferência de preenchimento das folhas de pontos dos funcionários e da regularidade dos dados preenchidos.	
Pesquisa de satisfação dos usuários	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Conferência de materiais recebidos	Por demanda	Conferência de especificações e quantidades dos materiais entregues pela contratada em comparação com a solicitação realizada e itens listados na contratação.	
Fornecimento de uniformes	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação	
Validade de uniformes	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários	
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado	
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.	
Revisão do cronograma de atividades	Semestral	Analisar e atualizar o cronograma de atividades junto ao setor requisitante e empresa contratada	

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Foram elencados no módulo I, diversas atividades de fiscalização técnica normalmente comuns aos diversos contratos firmados pelas instituições federais de ensino, cabendo a inclusão posterior das atividades específicas ao contrato firmado. Em seguida, é apresentado o módulo de fiscalização administrativa do plano geral proposto, conforme apresentado no Quadro 18.

Quadro 18 – Plano de fiscalização geral – módulo II

PLANO DE FISCALIZAÇÃO
CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); - Carteira de trabalho; - Exames médicos admissionais; - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche.	
Relatório “Situação do Fornecedor” no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União; - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).	
Folhas de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar ausências e suas respectivas substituições	
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.	
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.	
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados;	

		Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VT para o mês em curso.
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VA com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade; - Valor de cobertura compatível com CCT.
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O módulo II apresentado indica os itens de verificações comuns a diversos contratos que possuam funcionários alocados nas unidades para prestação de determinados serviços. Destaca-se que os módulos técnico e administrativo dos planos de fiscalização devem ser adaptados a cada serviço contratado, pois ambos são construídos com base nos documentos de cada contratação, como, por exemplo, a CCT adotada para reger o contrato firmado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão apresentadas as considerações finais deste estudo, demonstrando como foram atendidos o objetivo geral e os objetivos específicos. Em seguida, serão relatadas as limitações encontradas nesta pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

Para atendimento ao primeiro objetivo específico “diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF Sudeste MG”, as rotinas do Campus foram compreendidas junto aos fiscais e gestor de contratos por meio de entrevistas e de pesquisa documental. A partir dos referidos levantamentos, foi realizado o mapeamento dos processos atuais “AS IS” resultando na construção de um fluxograma geral.

A análise das entrevistas e documentos pesquisados puderam elucidar como ocorrem os fluxos de trabalho e ações dos atores envolvidos, visto que foram descritos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica dos serviços selecionados para este estudo, visando a identificação de gargalos e pontos de melhorias das referidas atividades no Campus Santos Dumont.

O segundo objetivo específico, que buscava “analisar adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica, tendo como referências o princípio da eficiência pública e a instrução normativa nº 5, de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)”, foi atendido por meio da análise do mapeamento apresentado, sob a luz da IN 05/2017 e do conceito de eficiência pública trabalhado no referencial teórico, de forma a reconhecer rotinas adequadas e oportunidades de melhoria, sendo apresentadas por meio de um quadro-síntese para melhor identificação de tais pontos levantados.

Conclui-se que as análises realizadas identificaram pontos de aprimoramento como: a utilização de um processo administrativo exclusivamente para a atividade de pagamento de notas fiscais, a ausência de planos de fiscalização, a ausência de pesquisas de satisfação do público usuário e a falta de definição de prazos para as atividades de envios de documentos pela empresa contratada e para as atividades de fiscalização técnica.

A partir do detalhamento das atividades realizadas e após análise das oportunidades de melhorias elencadas, foi possível atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, sendo ele “propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG (ênfase em aplicabilidade)”.

Foram propostas otimizações no fluxo de processos, sugerindo um novo fluxograma para os serviços com dedicação exclusiva de mão obra do Campus, demonstrando uma aplicação prática da metodologia BPMN em gargalos da administração pública. Foi recomendada, também, a determinação formal de prazos para realização de rotinas de fiscalização e de encaminhamento de documentação pela empresa contratada.

Foram criados, ainda, documentos que representam os planos de fiscalização, de forma a atender ao previsto na IN 05/2017 e para guiar as atividades de fiscais técnicos e administrativos dos serviços, bem como para demonstrar claramente à empresa contratada os pontos de verificações analisados.

Diante das propostas realizadas, os fiscais e gestores de contratos encontrarão suporte para as suas atividades mediante os instrumentos disponibilizados. Além disso, novos servidores que venham a assumir as atividades de fiscalização ou gestão terão rotinas documentadas para auxílio em sua atuação.

Em atendimento ao quarto objetivo específico “propor meios gerais de materialização das referências do estudo (eficiência pública e Instrução Normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade)”, foram realizadas adaptações tanto do fluxograma proposto para as atividades do Campus Santos Dumont quanto dos planos de fiscalização criados.

Foram sugeridos, então, um fluxograma e um plano de fiscalização gerais, contendo os módulos de fiscalização técnica e administrativa, adaptáveis às rotinas das unidades também regidas pela IN 05/2017, favorecendo a replicabilidade em instituições análogas, seja em outras unidades do IF Sudeste MG, outros IF ou Unidades Federais, reforçando a importância de aplicação de ferramentas para o aumento da eficiência na administração pública.

Após o atendimento aos objetivos específicos, pode-se retomar a pergunta norteadora deste estudo norteadora: “como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)?”. Os processos de gestão e fiscalização contratual da instituição serão aprimorados pela proposição, e sua posterior implementação, de rotinas e instrumentos específicos, conforme detalhado na seção 5 desta dissertação, que preencheram as lacunas identificadas (oportunidades de melhorias).

Este estudo lidou com uma limitação ao constatar, durante as entrevistas, a falta de treinamento dos fiscais técnicos acerca da IN 05/2017, o que impossibilitou analisar, de forma

pormenorizada, a percepção sobre eficiência das rotinas atuais da unidade, bem como a aderência de suas atividades à normativa que rege a fiscalização e a gestão de contratos.

Entende-se que a pesquisa apresentou contribuições para o aprimoramento das atividades de fiscalização e gestão de contratos da unidade pesquisada. Além dos esforços a serem realizados para implantação das rotinas propostas, sugere-se novos estudos, como: ampliar o aprimoramento para os processos dos demais serviços com dedicação exclusiva de mão de obra do Campus Santos Dumont; ampliar o aprimoramento para processos das demais unidades do IF Sudeste MG, priorizando-os por sua relevância ou por impacto orçamentário e realizar estudos para implementação de meios instrucionais voltados aos servidores da instituição para nivelamento de conhecimentos sobre a IN 05/2017.

No Apêndice B é apresentado o relatório técnico conclusivo, com a sugestão dos mapeamentos de processos de fiscalização e gestão dos contratos selecionados para este estudo, bem como os planos de fiscalização criados para auxílio às atividades dos atores envolvidos. Esse produto técnico-tecnológico apresenta o contexto do órgão selecionado para análise, o público-alvo da proposta apresentada, a descrição e a análise da situação-problema, os objetivos da proposição, e, por fim, a proposta de intervenção.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALES, R. K. Qualidade em Pesquisa Qualitativa Organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 66–98, jan-abr, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.578>. Acesso em 06 ago. 2025.
- ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL. **BPM CBOK v. 4.0: Portuguese Version**. Brasília, DF: ABPMP, 2020
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, 10, 1997.
- ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 173-200.
- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira In: OLIVEIRA, V. E.; LOTTA, G.; PIRES, R. (Org). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: IPEA; ENAP, 2018, p. 23-57. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/f092ea1a-0047-4e2c-9a7a-84771fc3b7b6>. Acesso em 04 abr. 2026.
- AGANETTE, E. C; TEIXEIRA, L. M. D; AGANETTE, K. J. P. Modelagem de Processos em Empresa do Setor de Saúde Pública: I-Cismep, Um Relato De Caso. **Revista Ágora**, Florianópolis, v. 28, n. 56, p. 92-110, jan-jun. 2018.
- ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 3, p. 104-132, set-dez, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em 01 ago. 2025.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília, 1995. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 16 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 21 jul. 2025.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Consultoria-Geral da União. **Anotações à Instrução Normativa MP n. 5, de 2017**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://siscon.agu.gov.br/in5>. Acesso em 28 jul. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. **Guia Metodológico para Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Metodologia do Plano Plurianual PPA 2016 - 2019**. 3. ed. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Coordenação de documentação e Informação. Brasília: MP, 2018.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Perguntas Frequentes - IN nº 5, de 2017.**

Brasília, 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/instrucao-normativa-de-servicos-in-no-5-de-2017>. Acesso em 23 jul. 2025.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **SISG.** Brasília, 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sisg>. Acesso em 30 jul. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora No. 5 (NR-5).**

Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-5-nr-5>.

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-5-nr-5>. Acesso em 30 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de modelagem de processos de negócios da CGU.** 2020. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66339/3/Guia_de_Modelagem_de_Processos.pdf/.

Acesso em 07 fev. 2026

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU.** 2020. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66337/3/Metodologia_de_Gestao_Processos_2020.pdf. Acesso em 29 mar. 2026

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Manual de redação:** Agência Senado, Jornal do Senado. Brasília: Senado Federal, 2001.

BRASIL. Ministério da Economia. **Nota Metodológica: Boletim de Despesas do Custeio Administrativo.** Brasília, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-de-custeio-administrativo/notas/nota-metodologica-custeio-administrativo-revisao-2022_06.pdf.

https://www.gov.br/planejamento/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-de-custeio-administrativo/notas/nota-metodologica-custeio-administrativo-revisao-2022_06.pdf. Acesso em 17 ago. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Manual de gestão e fiscalização de contratos** (atualizado com a Lei n. 14.133/2021) /Superior Tribunal de Justiça. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2024. Disponível em: https://transparencia.stj.jus.br/wp-content/uploads/Manual_de_Gestao_de_Contratos.pdf. Acesso em 28 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia Prático de Gestão de Processos**. Brasília. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/arquivos_pdf/guia-pratico-de-gestao-de-processos-1-1.pdf Acesso em 28 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia Prático de Governança de Processos**. Brasília. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/arquivos_pdf/guia-pratico-de-governanca-de-processos-1-1.pdf Acesso em 07 fev. 2026.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3 ed. 2 p. 77-101, 2006.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**. v. 17, n 3, jul-set, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/5GLG9Nj8PTg5nzpXDh9Nmmy/?lang=pt> Acesso em: 02 jul. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2024.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**. Brasília. Ano 52, n.1, jan-mar, 2001.

BUENO, R. V. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações: uma reliteratura**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2020.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. Coura M. S, AGANETTE, E. C. 2023. REVISÃO SISTEMÁTICA: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, p. 1-17, 2023. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/d3c53f67-e42d-4b2a-a6de-a5ee3d914105/content>. Acesso em 27 mar. 2026

BUGARIN, P.S. Reflexões sobre o princípio constitucional da economicidade e o papel do TCU. **Revista do TCU**. 1998. Disponível em <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/1224/1278>. Acesso em 31 jul. 2025.

CALASANS JÚNIOR, J. **Manual da Licitação**: com base na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CAMPANTE, R. G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: Ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma Simbiose de Modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n.1, p. 101-127, 2010.

CARNEIRO, A. R. M. **Impactos da Instrução Normativa 5/MP/2017 na gestão e fiscalização dos contratos de serviço no Campus Veranópolis do Instituto Federal do Rio Grande do Sul**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública), Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão. 2018.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade** – Conceitos e Técnicas, São Paulo, Atlas, 2010.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 35. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CASTRO, R. B. Eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública. In: 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 30. **Anais...** Salvador, 2006.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295 – 316

COSTA, A. C. P.; LEAL, A. F. P.; NASCIMENTO, L. C. B.; MENDONÇA, C. M. C.; GUERRA, L. C. B. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. *Revista do Serviço Público*. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 3, p. 741-772, jul-set, 2018.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DOMINGUES, J. L. As novidades e os impactos da Instrução Normativa n. 05/2017 nas contratações de serviços terceirizados. **Licitação e Contrato**, 2017. Disponível em: <https://www.licitacaocontrato.com.br/leccomenta/novidades-e-impactos-in-n052017-contratacoes-servicos-terceirizados.php>. Acesso em: 29 jul. 2025.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – Esesp. **Introdução ao BPM e modelagem com BPMN 2.0** – Apostila, 2019. Disponível em: <https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/APOSTILA%20-%20CURSO%20EESP%20BPM-%20BPMN.pdf>. Acesso: em 01 jul. 2026

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Enap. **Nova Instrução Normativa de Serviços: Reestruturação do modelo de contratação de serviços terceirizados**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a->

[informacao/legislacao/instrucoes-normativas/midias/INservios_CAPACITAO.pdf](#). Acesso em: 21 jul. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Enap. **Curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/939>. Acesso em: 22 jul. 2025.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Revista Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAMANAKA, R. Y.; AGANETTE, E. C. Metodologias BPM em instituições de ensino superior: um estudo comparativo. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 7, p. 1-19, 2022. Disponível em <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/65039>. Acesso em: 26 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**: Portal Cidades. Rio de Janeiro, IBGE, 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/santos-dumont/panorama>. Acesso em: 17 jul. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Regimento Interno do Campus Santos Dumont**, 2019. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/unidades/santosdumont/regulamentos/regimento-interno-campus-santos-dumont.pdf> Acesso em: 24 jun 2026.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2021/2025**, 2021. Disponível em <https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/pdi/pdi-2021-2025/resolucao-consu-27-01-2021-pdi-2021-2025.pdf>. Acesso em: 24 jun 2026.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de Avaliação Ação nº 01/PAINT 2023** - Fiscalização de Contratos - IF Sudeste MG, 2024.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 75-122.

LIMA JUNIOR, O. B. de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, p. 5-31, abr-jun, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/364>. Acesso em: 30 jun. 2025.

MATIAS PEREIRA, J. **Curso de administração pública: Foco nas instituições e Ações Governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCELINO, G. F. Administração pública brasileira: evolução, situação atual e perspectivas futuras. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 117, nº 2, p. 105-116, set-dez, 1989.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, C. L. A Importância do Planejamento nas Contratações Públicas: Prevenção de Falhas e Efetividade nos Resultados. **Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará**, v. 9 nº 2, p. 69-84, 2017. Disponível em <https://revistaacademica.mpce.mp.br/revista/article/view/83/74>. Acesso em 28 jul. 2025.

MINTZBERG, H. Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público**. Brasília, Ano 49, nº 4, p. 148-164, out-dez, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i4.403>. Acesso em 02 ago. 2025.

MISOCZKY, M. C. A. Uma defesa da reflexão teórico crítica na pesquisa e prática da administração pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E

GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MORENO, G. A. **Contratação de serviços contínuos na ENSP: o processo de planejamento em atendimento à IN 05/2017**. 2018. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública), Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. 16 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense. 2000.

MOTTA, P. R. M. O Estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, jan-fev. 2013.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. Business **Process Model and Notation (BPMN)**. 2014. Disponível em: <https://www.omg.org/bpmn/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de administração pública. In: SANÁBIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (Orgs.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013, p. 09-34

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, 2014.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan-mar, 2005.

PELEGRI, S. A. O fiscal do contrato. **Revista do Tribunal de Contas de Mato Grosso**, Cuiabá, 6 ed. p. 180-182, out, 2011. Disponível em: http://www.tce.mt.gov.br/arquivos/downloads/00027579/RevistaTCE_6%C2%AAedicao%20-%20web.pdf. Acesso em: 27 jul. 2025.

PREFEITURA DE SANTOS DUMONT. **Município**, 2025. Disponível em:
<https://www.santosdumont.mg.gov.br/cidade-municipio>. Acesso em 18 de julho de 2025.

QUIRINO, D. D. A. **Princípio da eficiência: Gestão de contratos administrativos segundo a nova lei de licitações e contratos**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional-Profiap). Universidade Federal de Campina Grande, Sousa. 2023. Disponível em
<https://dspace.sti.ufcg.edu.br/jspui/bitstream/riufcg/33238/1/DIEGO%20DARIO%20ALMEIDA%20QUIRINO%20-%20DISSERTA%C3%87%C3%83O%20PROFIAP%20CCJS%202023.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

ROSA, E. Princípio da economicidade. **Direito Legal** - Revista forense eletrônica. 2015. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/principio-da-economicidade/231636829>. Acesso em 02 ago. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 347-369, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

SILVA, M.R.; BARBOSA M. A. S.; LIMA, L. G. B. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan-mar, 2020.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, 51-67, mai-ago, 2019.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A - Instrumentos de coleta de informações

Roteiro de entrevista

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Atores a entrevistar: Fiscais técnicos, fiscal administrativo e gestor de contrato Perguntas para o roteiro de entrevista: organizadas, por objetivo específico
Como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)?	Compreender como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	Diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	Para mapeamento das rotinas: ■ de acordo com sua experiência, quais são as responsabilidades e atividades a serem realizadas por fiscais técnicos, fiscais administrativos e gestores de contratos? ■ qual a sequência e periodicidade de atividades de fiscalização/gestão de contratos? ■ quais registros devem ser realizados por fiscais técnicos, fiscais administrativos e gestores de contratos? ■ quais os fluxos de informações e interfaces entre as rotinas de fiscalização e gestão de contratos? ■ quais são as interfaces entre a rotina de fiscalização e as atividades de gestão (ex.: comunicação de não conformidades, solicitações de reajuste, alterações contratuais)? ■ quais procedimentos são adotados quando identificadas falhas ou descumprimentos contratuais e como essas ações são registradas e solucionadas? ■ qual a frequência do monitoramento da execução contratual? ■ as informações geradas pelas fiscalizações influenciam decisões de renovação, reequilíbrio, glosas ou aditivos? em caso positivo, de que forma?
		Analisar adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica, tendo como referências o princípio da eficiência pública e a instrução normativa nº 5, de 2017, do Ministério do	Para análise das rotinas: ■ as atividades de fiscalização e gestão de contratos praticadas no Campus Santos Dumont são eficientes, segundo o conceito de eficiência pública? ■ quais as atividades de fiscalização e gestão de contratos praticadas são ineficientes? ■ quais os motivos das atividades de fiscalização e gestão de contratos praticadas serem ineficientes? ■ as atividades de fiscalização e gestão de contratos praticadas atendem à IN nº 05/2017?

		Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)	■ quais as falhas nas atividades de fiscalização e gestão de contratos à luz da IN nº 05/2017?
		Propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG (ênfase em aplicabilidade)	Evidências não serão reunidas, por meio de entrevista, para este objetivo específico
		Propor meios gerais de materialização das referências do estudo (eficiência pública e instrução normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade)	Evidências não serão reunidas, por meio de entrevista, para este objetivo específico

Observações:

- Fiscais técnicos observam diferentes contratos. Todos os contratos são analisados por um fiscal administrativo, que também desempenha a função de gestor de contrato no Campus Santos Dumont.
- Eficiência pública: enquanto princípio constitucional, relaciona-se com os conceitos de eficácia, efetividade e economicidade, considera-se que a eficiência pública preconiza que “ações do Estado devem ocorrer no sentido de que os objetivos desejados pela administração devam ser alcançados, com os melhores meios possíveis, atendendo às necessidades da população visada” (Castro, 2006, p.8) e, ainda, com a melhor forma de alocação de recursos financeiros (Bugarin, 1998).

Roteiro de pesquisa documental

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Documento a pesquisar / Informações a serem reunidas
Como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)?	Compreender como os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica podem ser aprimorados no Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	Diagnosticar como são conduzidos os processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica no campus Santos Dumont do IF Sudeste MG	a) para caracterização institucional: ■ PDI do IF Sudeste MG e Regimento Interno do Campus Santos Dumont ■ Missão, visão, valores, estrutura organizacional, quantidade de servidores por categoria, quantidade de estudantes por modalidade de ensino e especificidades do Campus Santos Dumont b) para mapeamento das rotinas: ■ processos eletrônicos de contratação, fiscalização e pagamento dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra ■ Atores, atividades, sequência de atividades, periodicidade de atividades, registros, avaliações e interfaces entre rotinas
		Analisar adequações e oportunidades de aprimoramento dos processos de gestão contratual, fiscalização administrativa e fiscalização técnica, tendo como referências o princípio da eficiência pública e a instrução normativa nº 5, de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG);	Evidências não serão reunidas, por pesquisa documental, para este objetivo específico
		Propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG (ênfase em aplicabilidade);	Evidências não serão reunidas, por pesquisa documental, para este objetivo específico

		Propor meios gerais de materialização das referências do estudo (eficiência pública e instrução normativa nº 5 - MPDG) nos processos citados em instituições públicas de ensino superior (ênfase em replicabilidade)	Evidências não serão reunidas, por pesquisa documental, para este objetivo específico.
--	--	---	---



**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E PROPOSTAS DE
APRIMORAMENTO DA FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE
CONTRATOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE
OBRA DO CAMPUS SANTOS DUMONT DO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SUDESTÊ DE MINAS GERAIS**

MAPEAMENTO DE PROCESSOS E PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO DA FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA DO CAMPUS SANTOS DUMONT DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

Relatório técnico conclusivo apresentado pelo mestrando Wanderson Cassaro ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Virgílio César da Silva e Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Contexto de aplicação da proposta 03

Público-alvo da proposta 04

A situação-problema: diagnóstico, análise e linha de intervenção 05

Objetivo da proposta 09

Produto técnico/tecnológico - PTT (proposta de intervenção) 11

Autoria da proposta 45

Referências 46

Protocolo de entrega da proposta aos praticantes 47

Atributos qualificadores do PTT 48

Evidenciação de implementação e impacto da proposta 53

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

O Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG, criado em 25 de fevereiro de 2010, possui 95 servidores lotados, sendo 54 docentes e 41 técnico-administrativos.

A unidade conta com um total de 610 alunos matriculados, sendo 241 alunos de cursos técnicos integrados, 221 alunos de cursos técnicos concomitantes e subsequentes e 106 alunos de graduação e 42 em cursos de extensão.

Conforme Regimento Interno (IF Sudeste MG, 2019), a unidade conta com 5 órgãos executivos, sendo eles a Direção Geral (DG), composta com Chefe de Gabinete, Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), Auditoria Interna e Ouvidoria; e 4 diretorias sistêmicas: Direção de Administração (DAP), Direção de Desenvolvimento Institucional (DDI), Direção de Desenvolvimento Educacional (DDE) e Direção de Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (DEPPI) que compreendem coordenadorias atuando em áreas diversas.

Os contratos administrativos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, objetos deste estudo, são concentrados na DDI e DAP. Enquanto o primeiro se apresenta como setor requisitante de grande parte dos serviços e responsável pela indicação de seus servidores como fiscais técnicos de contrato, o segundo concentra os fiscais administrativos e gestores dos contratos.

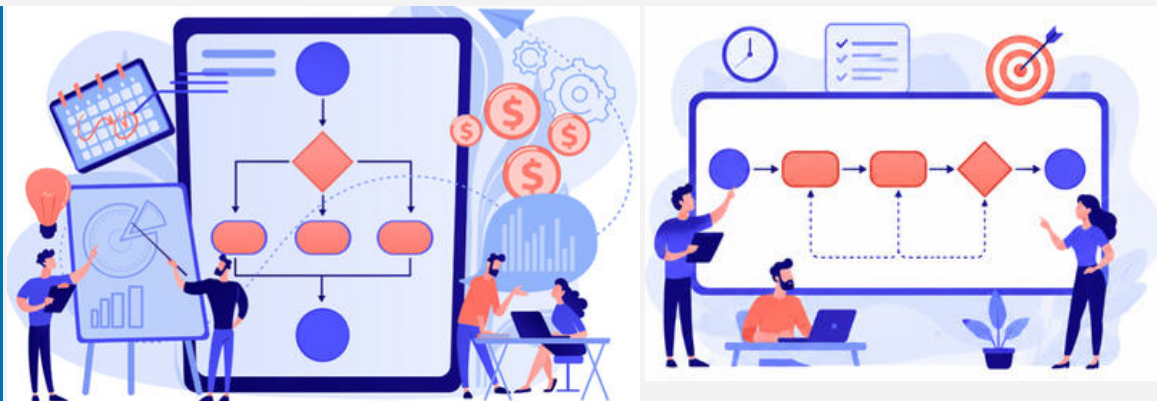
Neste estudo, ainda, foi selecionado um contrato de um serviço voltado diretamente aos estudantes, o serviço de Atendimento Educacional Especializado – AEE, em que a fiscal técnica está lotada na DDE.

Este estudo está alinhado diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Organização das Nações Unidas (ONU), referente à construção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, e ao ODS 8, referindo-se à proteção dos direitos trabalhistas dos trabalhadores terceirizados (Nações Unidas Brasil, 2026).



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Os atores organizacionais destinatários dessa proposta de intervenção são, inicialmente, a Direção Geral e a Diretoria de Administração e Planejamento, responsáveis por conduzirem os trâmites administrativos referentes à fiscalização e gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra no Campus Santos Dumont, e a Diretoria de Desenvolvimento Institucional, que poderá atuar em conjunto para implantação das propostas apresentadas.



A SITUAÇÃO-PROBLEMA: DIAGNÓSTICO, ANÁLISE E LINHA DE INTERVENÇÃO

As unidades do IF Sudeste MG utilizam o SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – para criação e tramitação de processos administrativos, bem como para criação de processos de fiscalização de contratos e de pagamentos de notas fiscais, por exemplo.

No Campus Santos Dumont, foram realizados levantamentos em documentos institucionais e processos administrativos, sendo constatadas imperfeições na condução das fiscalizações, bem como a ausência de inclusão de documentos comprobatórios de fiscalização de contratos, configurando a falta de padronização que existia há alguns anos.

Constatou-se a falta de inclusão de documentos em processos no sistema SIPAC, ausência de padronização para sua

inserção, o descumprimento de prazos, e, até mesmo, o desconhecimento de algumas rotinas e fluxos da fiscalização de contratos.

Conforme Resolução nº 07/2022 do Conselho de Administração, Desenvolvimento Institucional e Gestão de Pessoas – CONAD, o envio das notas fiscais ao setor financeiro da unidade deve ser realizado até o dia 20 de cada mês.

Porém, foram constatados atrasos de envio das notas fiscais, motivados por encaminhamentos tardios da documentação pela empresa e outros pela fiscalização técnica. Fica evidente a necessidade de definição de prazos para as referidas etapas visando o cumprimento do prazo estabelecido.

Servidores que atuam como fiscais técnicos relataram, como possíveis fatores causadores dessas falhas operacionais e de acompanhamento de execução contratual a ausência de documentação que registre a padronização dos procedimentos e que auxiliem as atividades cotidianas dos servidores, bem como a falta de treinamentos realizados pelos servidores referentes à fiscalização de contratos.

O estudo realizado teve como foco analisar a fiscalização e gestão de contratos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, firmados pelo Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG.

Para isso, foram selecionados quatro serviços, para estudo: limpeza, manutenção predial, vigilância armada e atendimento educacional especializado - AEE. Tais serviços foram escolhidos em função da complexidade destes e pelo impacto perante o orçamento da unidade.

Foi discutido e apresentado aos fiscais e gestor de contratos o conceito de eficiência pública que, enquanto princípio constitucional, relaciona-se com os conceitos de eficácia, efetividade e economicidade.

Considera-se que a eficiência pública preconiza que “ações do Estado devem ocorrer no sentido de que os objetivos desejados pela administração devam ser alcançados, com os melhores meios possíveis, atendendo às necessidades da população visada” (Castro, 2006, p.8) e, ainda, com a melhor forma de alocação de recursos financeiros (Bugarin, 1998).

Foram realizadas, ainda, entrevistas com fiscais técnicos e gestor de contratos durante o mês de março de 2026, para compreender as rotinas de fiscalização técnica, administrativa e de gestão de contratos, bem como a frequência de realização de suas atividades e procedimentos visando mapear os referidos processos, verificar a aderência à IN 05/2017 e identificar oportunidades de aprimoramento.

A partir destas análises foi gerado o quadro-síntese apresentado a seguir, que demonstra algumas etapas da fiscalização ou gestão de contratos já adequadas à normativa que rege estes procedimentos e oportunidades de melhoria evidenciada nos processos existentes.



A eficiência pública preconiza que “ações do Estado devem ocorrer no sentido de que os objetivos desejados pela administração devam ser alcançados, com os melhores meios possíveis, atendendo às necessidades da população visada” (Castro, 2006, p.8) e, ainda, com a melhor forma de alocação de recursos financeiros (Bugarin, 1998).

Etapas da fiscalização ou gestão de contratos	Adequação evidenciada nos processos existentes	Oportunidade de melhoria evidenciada nos processos existentes
Reunião inicial – apresentação de plano de fiscalização	São apresentadas as informações principais da contratação e pontos de verificação da fiscalização	Não há um documento formal enquanto plano de fiscalização
Reunião inicial – equipe participante	-	Foi verificado que não houve participação de toda a equipe de fiscalização em reuniões iniciais de alguns contratos.
Designação de fiscais e gestores de contratos	-	Foi apontada em auditoria interna alguns atrasos de designação de fiscais e gestores de contratos
Separação entre processos de fiscalização e de pagamento	-	Necessidade de análise quanto à existência de um processo distinto apenas para pagamento de notas fiscais
Recebimento e conferência de materiais fornecidos	São realizados o recebimento e conferência de materiais fornecidos pela fiscalização técnica, sendo verificadas solicitações de regularização por parte de fiscais às empresas contratadas	-
Solicitação de documentos mensais à empresa	-	Foram verificadas várias solicitações de documentação mensal às empresas, evidenciando a necessidade de estabelecimento de prazos para envios junto às mesmas
Fiscalização técnica	Verificação dos resultados alcançados, por meio de instrumentos de controle, como o IMR	
Pesquisa de satisfação do público usuário	-	Não está implantada em nenhum contrato do Campus Santos Dumont
Fiscalização administrativa: documentação de contratação de terceirizados	-	A documentação não é inserida nos processos administrativos, apenas armazenada em repositório de arquivos
Recebimento provisório – fiscalização técnica	O recebimento provisório é realizado por meio da emissão do Relatório Circunstanciado de Fiscalização Técnica	-
Recebimento provisório – fiscalização administrativa	O recebimento provisório é realizado por meio da emissão do Relatório Circunstanciado de Fiscalização Administrativa, porém ainda não utiliza documento nato digitalmente	-
Prazos de envio de notas fiscais para pagamento	-	Existe documento normativo que define o prazo para envio de notas fiscais ao setor financeiro, porém foram verificados diversos atrasos, evidenciando a necessidade de definição de prazos para as etapas anteriores

A Instrução Normativa nº 05/2017 regulamenta, de forma bem definida, os seguintes parâmetros: o planejamento da contratação, o gerenciamento de riscos, os controles internos, a transparência e o pagamento com foco no resultado, sendo este último parâmetro produto da gestão e fiscalização de contratos.

Finalizada a contratação, mediante a assinatura de contrato de prestação de serviços, fica manifesta a necessidade de assegurar que os recursos públicos despendidos estarão à altura daquilo que virá a ser recebido (Enap, 2023). A Administração Pública passará a dispor dos mecanismos de gestão e fiscalização de contrato administrativo para garantir que o serviço contratado será prestado na quantidade, qualidade e tempo contratados, sendo que, diante disso, o parágrafo 3º do Art. 40 preconiza que “as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática” (Brasil, 2017, n.p.)

Verificadas as prescrições da IN 05/2017 e analisadas as oportunidades de aprimoramento dos processos de fiscalização e gestão de contratos para melhoria da eficiência na prestação e verificação dos serviços, estão sendo propostas algumas intervenções.

Primeiramente, são sugeridas melhorias nos processos e rotinas, conforme o mapeamento realizado, por meio de um fluxograma otimizado.

Estão sendo propostos, também, melhorias como o estabelecimento de prazos de algumas atividades realizadas pelo atores envolvidos nos referidos procedimentos, e documentos a serem utilizados por fiscais e gestores de contratos.

Conforme verificada a ausência de documentos formais a serem apresentados para as empresas contratadas em reunião inicial enquanto guias para verificações de execução dos contratos, propõem-se planos de fiscalização, conforme previstos na IN 05/2017 (Brasil, 2017), contendo os módulos de fiscalização técnica e administrativa.

Diagnosticada a não implantação de pesquisas referentes aos contratos selecionados para este estudo, foram elaboradas quatro pesquisas de satisfação do público usuário por meio de formulários eletrônicos.

Conforme encontradas, por meio de pesquisa documental, várias solicitações de documentação mensal às empresas, evidenciando a necessidade de estabelecimento de prazos para envios junto às contratadas, estão sendo propostos prazos de envio da documentação à fiscalização técnica e fiscalização administrativa

OBJETIVO DA PROPOSTA

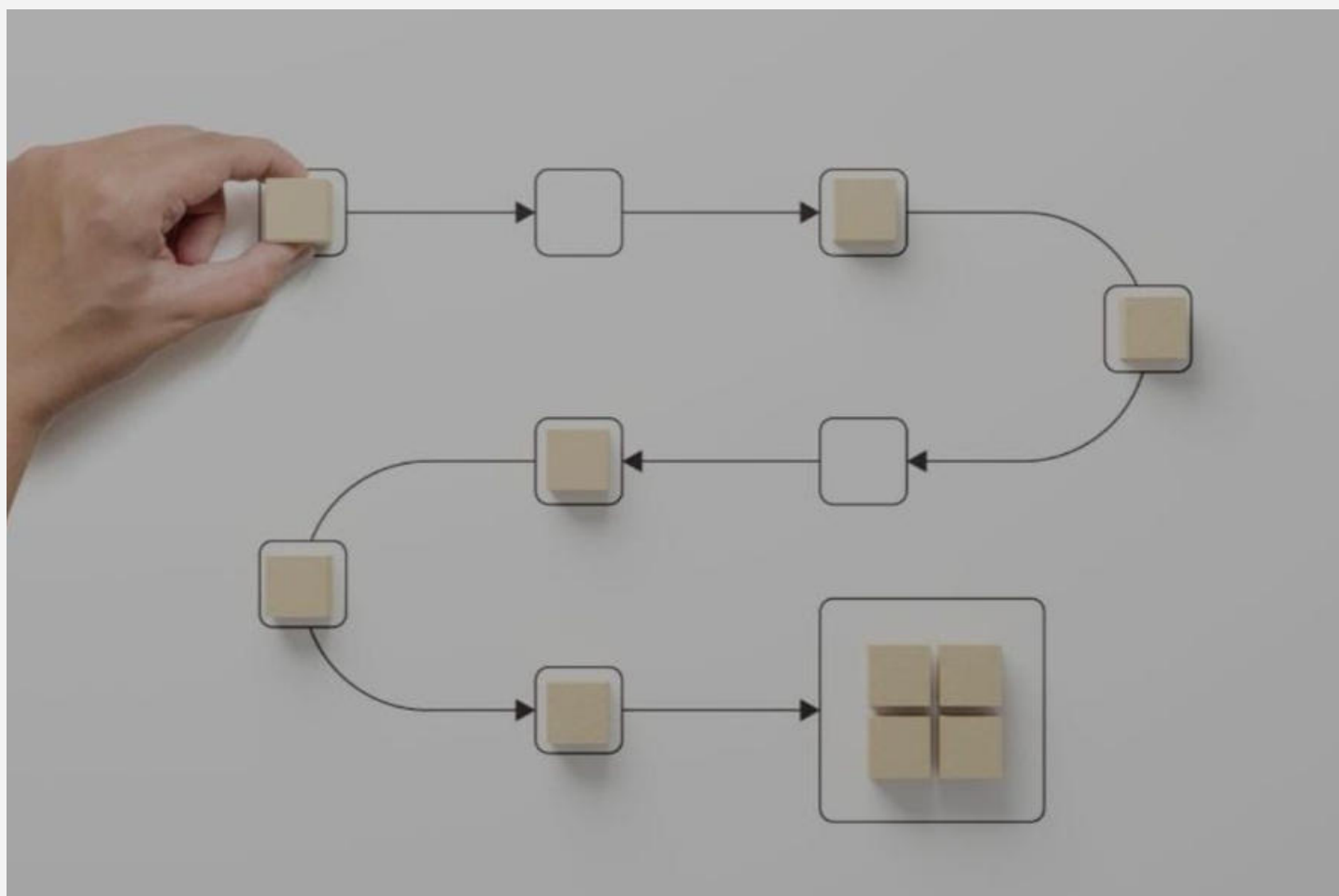
As propostas apresentadas neste documento têm como objetivo propor meios de aprimoramento dos processos, considerando elementos condicionantes do Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG, com ênfase em sua aplicabilidade e atendimento à Instrução Normativa 05/2017.

A execução de processos de fiscalização e gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra de forma mais eficiente, poderá proporcionar a otimização de recursos financeiros e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade (Davenport, 1993).

São objetivos das propostas apresentadas, ainda, a simplificação de tramitação de processos, organização de documentos comprobatórios junto a documentos fiscais, utilização de melhores meios para execução de rotinas, verificação contínua da eficiência dos serviços prestados e maior agilidade na ciência e correção das inconformidades.

➤ **simplificação de tramitação de processos**

➤ **verificação contínua da eficiência dos serviços prestados**



A criação de documentos, como os planos de fiscalização, tem a intenção de disponibilizar um guia para o trabalho dos fiscais e gestores que atuam no campus, listando as atividades práticas de verificações, bem como a frequência necessária para cada rotina.

Tem-se como objetivo adicional o auxílio na comunicação com a empresa contratada e promover maior facilidade referente ao correto encaminhamento da documentação mensal, visto que a listagem de documentos estará presente nos planos e será apresentada à empresa antes dos primeiros envios aos fiscais técnicos e administrativos dos contratos.



PTT (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

A partir das constatações realizadas e objetivos elencados, serão apresentadas as propostas de aprimoramento nos processos de fiscalização técnica, administrativa e de gestão de contratos.

Conforme lacunas e oportunidades de melhorias identificadas durante as análises da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, foi criado um fluxograma geral otimizado, apresentado abaixo.

Em seguida, serão apresentados os fluxogramas propostos para os processos de fiscalização e gestão dos quatro serviços selecionados para este estudo.

Um quadro-resumo demonstrará a síntese das propostas de aprimoramento realizadas e em seguida serão apresentados os planos de fiscalização e as pesquisas de satisfação do público usuário detalhados por serviço.

Fluxogramas otimizados

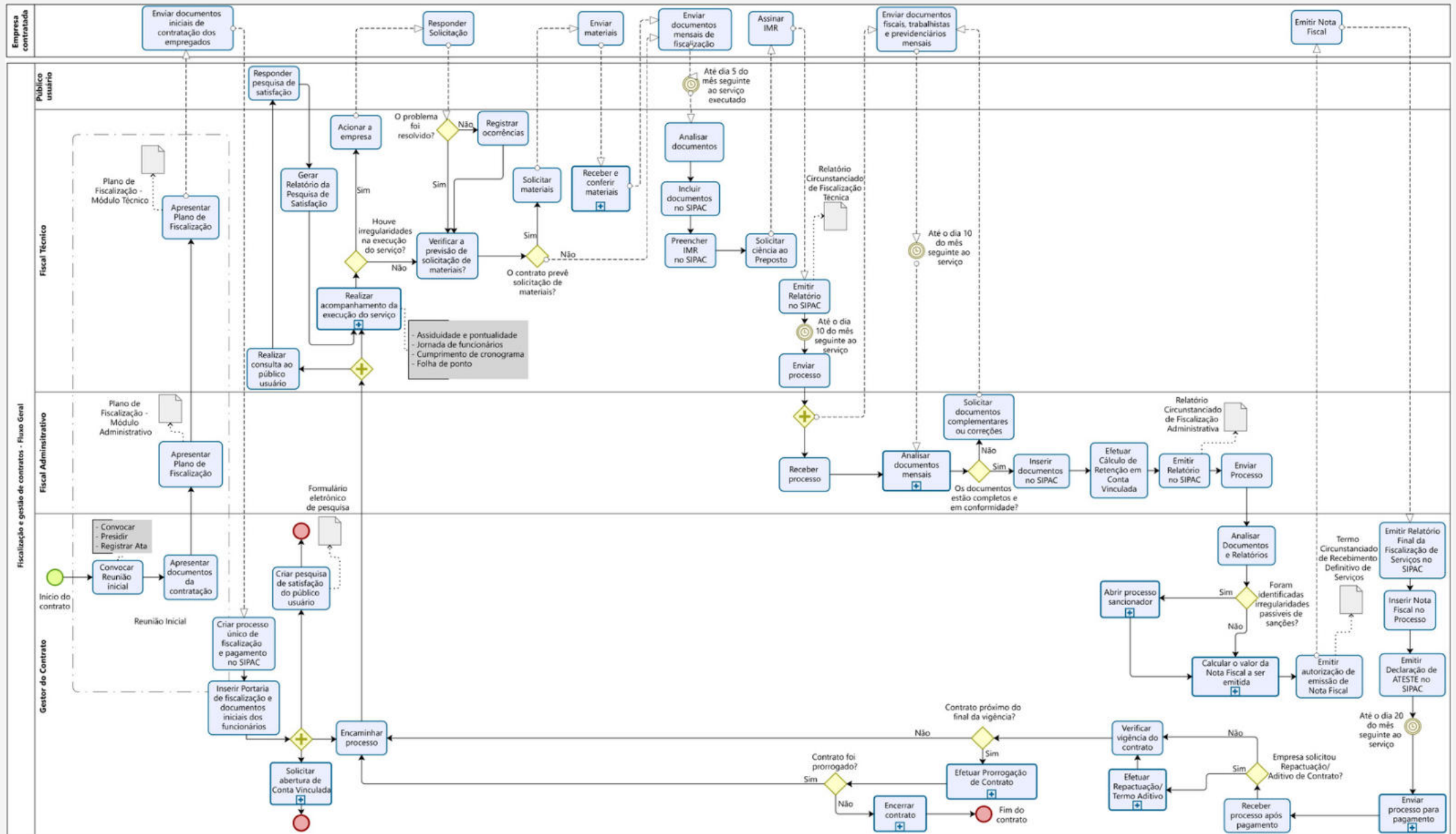
Planos de fiscalização

Estabelecimento de prazos

Pesquisas de satisfação do público usuário



Fluxograma geral proposto



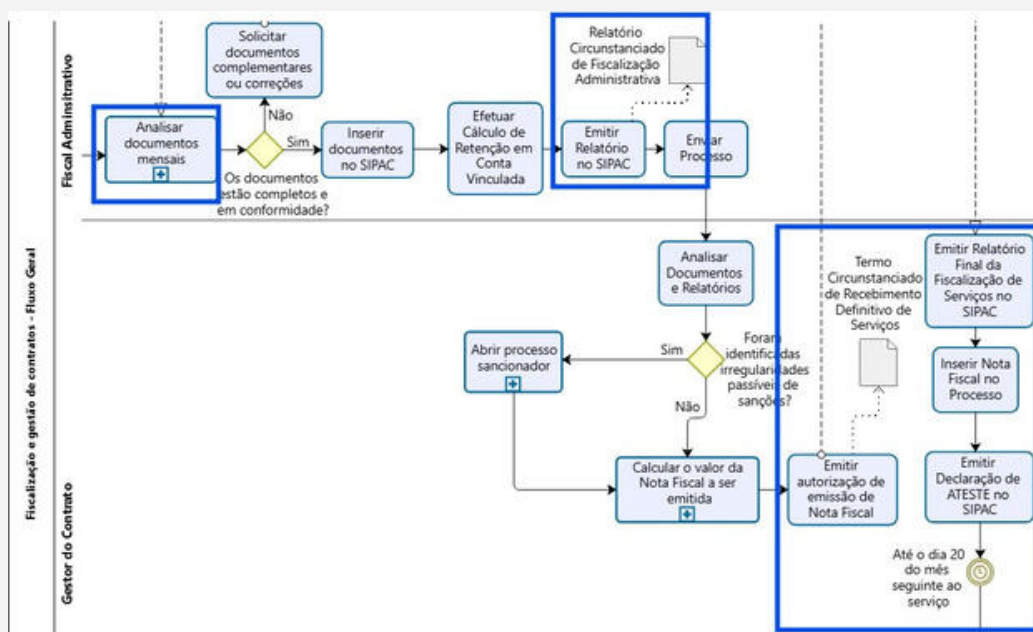
Principais propostas do fluxograma geral

O fluxograma geral elaborado apresenta algumas propostas de otimização ou inclusão de rotinas e prazos para adequação a IN 05/2017 que disciplina as atividades de fiscalização e gestão de contratos.

Considerando o início do fluxo de processos apresentado, ressalta-se a inclusão dos planos de fiscalização propostos, sendo que a fiscalização técnica apresentará à empresa na reunião inicial o Módulo I, contendo itens a serem verificados durante a execução do contrato, e o Módulo II será detalhado pela fiscalização administrativa, demonstrando os documentos a serem enviados pela contratada e as análises realizadas pelo fiscal.

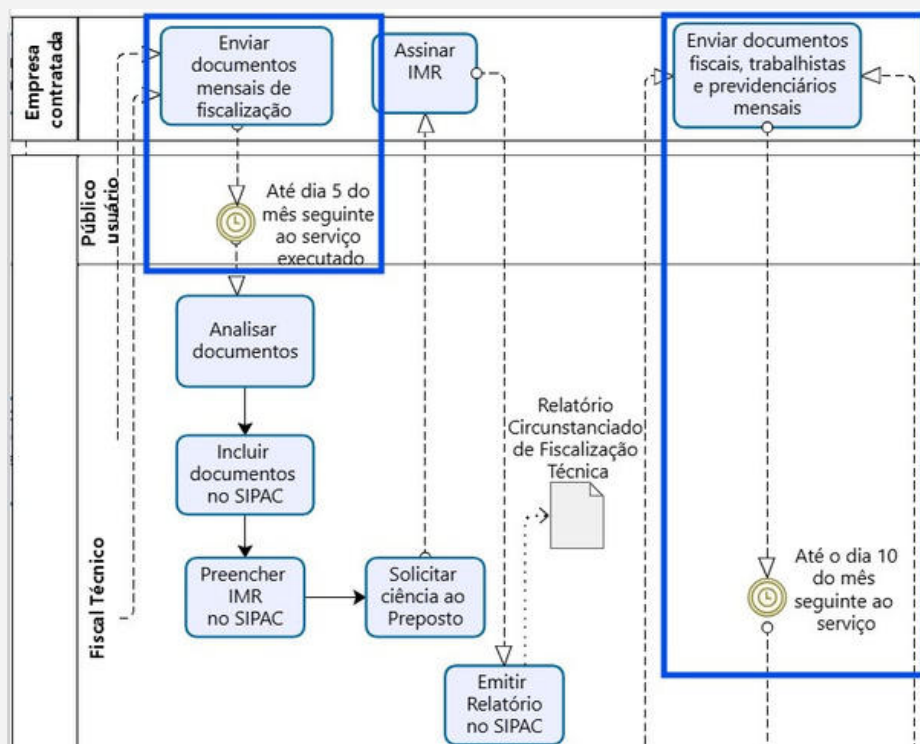
Uma das propostas a ser considerada para todos os serviços analisados e apresentada no fluxograma proposto é a simplificação de tramitação de processos administrativos no sistema SIPAC, suprimindo o processo atualmente utilizado para pagamento e passando a tramitar apenas aquele em que são realizadas as fiscalizações técnicas e administrativas mensais, também para a rotina de envio de notas fiscais para o setor financeiro do Campus.

Buscou-se unir os documentos comprobatórios apresentados durante todo o fluxo de documentos mensais e os relatórios de recebimento provisório e definitivo do serviço emitidos pelos fiscais e gestores de cada contrato ao produto final do processo de fiscalização, a nota fiscal, somado à sua declaração de ateste pelo gestor



Principais propostas do fluxograma geral

Sugere-se, conforme apresentados no recorte, abaixo, fixar os seguintes prazos: até o dia 05 do mês seguinte ao serviço executado como prazo para envio de folhas de pontos e demais documentos necessários à fiscalização técnica, e até o dia 10 para o envio da documentação comprobatória trabalhista, fiscal e previdenciária



Verificada a exigência da IN 05/2017 e ausência deste procedimento, foi inserido nos fluxos de trabalho o processo de solicitação pelo fiscal técnico da assinatura do IMR pelo preposto da empresa contratada. Tal etapa contribui para um trabalho contínuo de verificação da eficiência dos serviços prestados e maior agilidade na ciência e correção das inconformidades na execução das rotinas mensais.

Referente à documentação de contratação dos funcionários da empresa contratada, após verificada a inclusão apenas em repositório do campus, é proposto que tais comprovantes sejam inseridos nos processos administrativos de fiscalização, para que fiquem acessíveis aos fiscais técnicos, administrativos e gestores de contratos em sistema oficial da instituição, o que representa, em questão da eficiência do procedimento, a utilização de melhores meios para a execução das rotinas.

Para melhor visualização, todos os arquivos referentes aos fluxogramas estão disponíveis por meio do link https://bit.ly/arquivos_dissertacao_wanderson

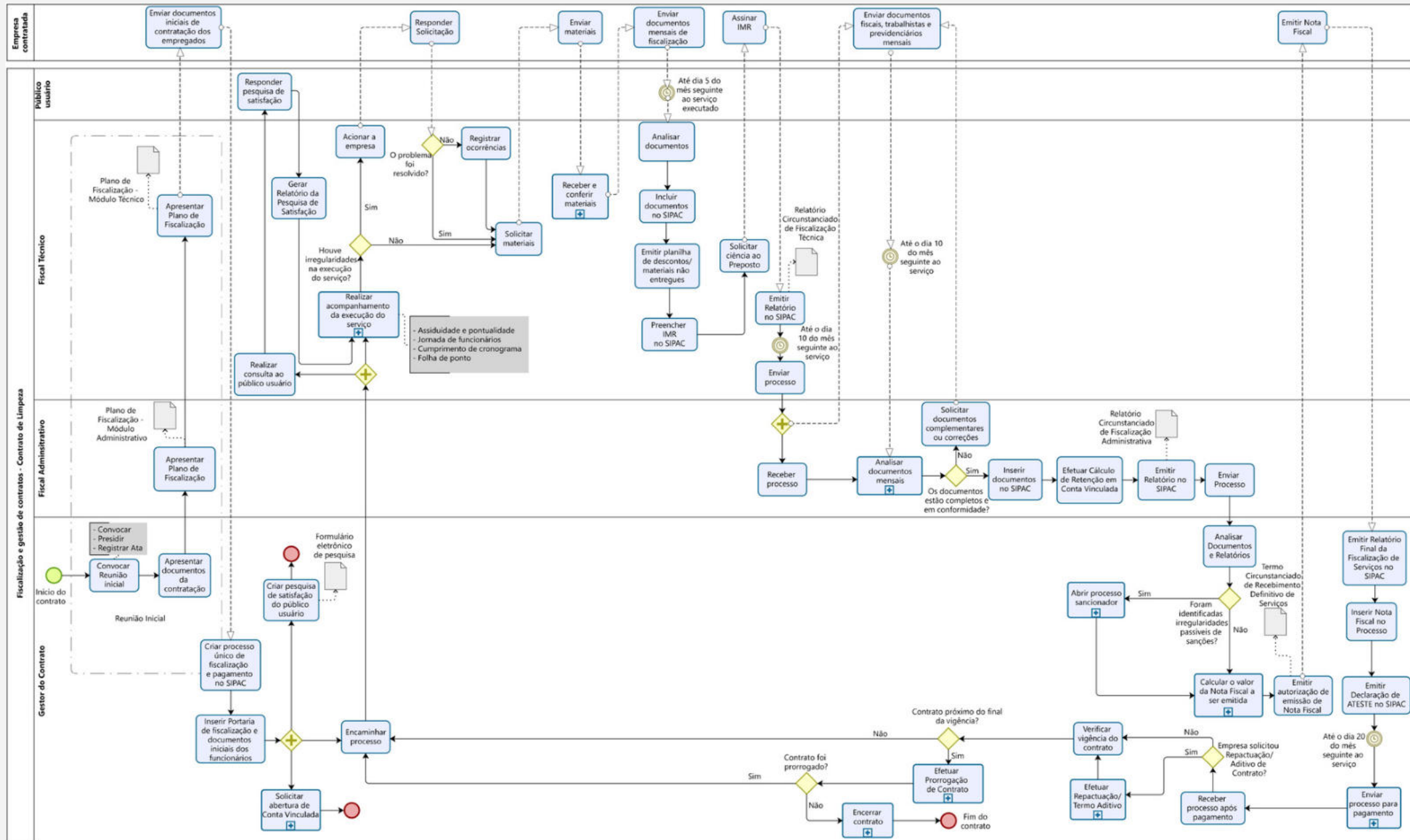
Propostas de fluxograma por serviço

Após sugeridos os aprimoramentos no fluxo de processos geral, em seguida serão apresentados os fluxogramas propostos para os processos de fiscalização e gestão dos quatro contratos selecionados para este estudo.

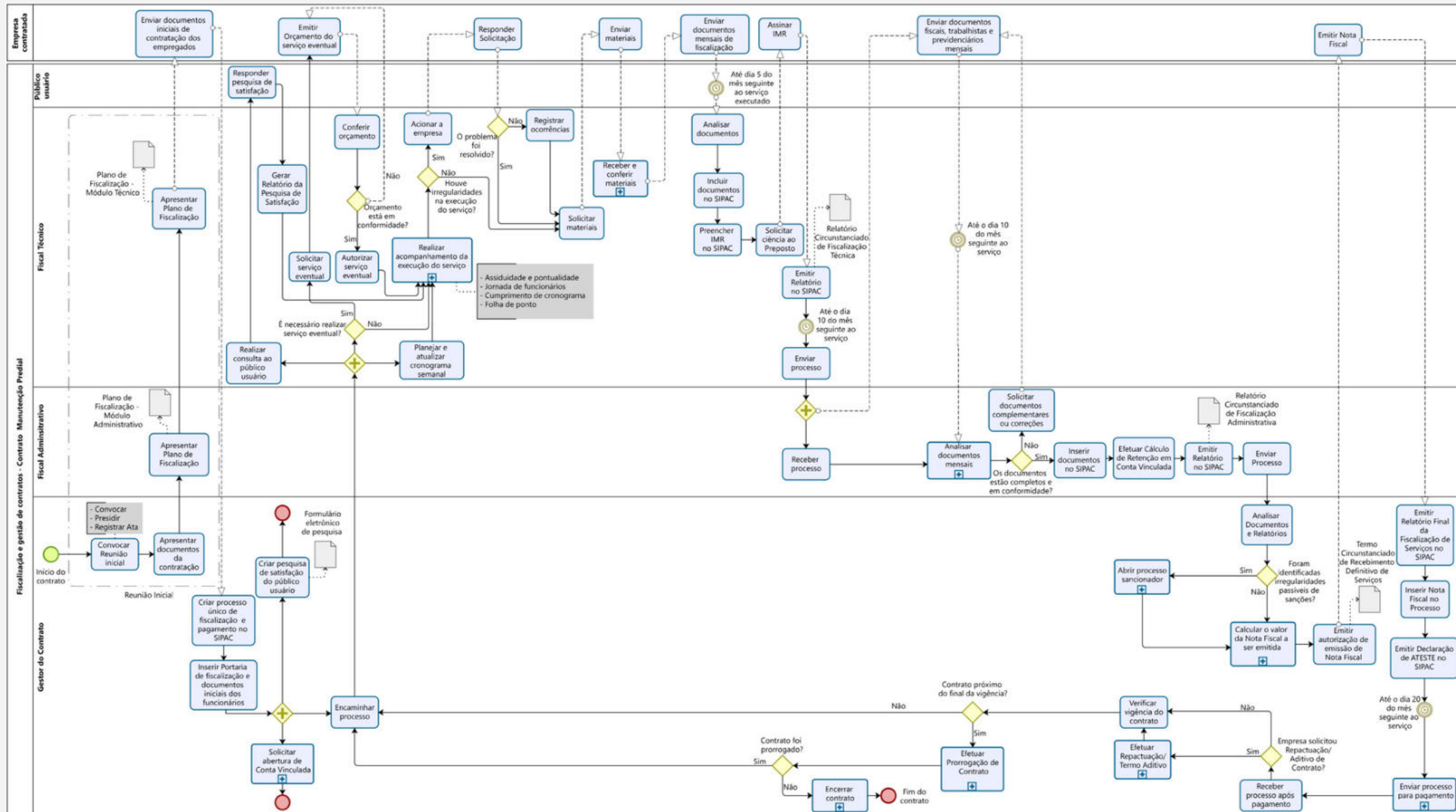
Poderão ser observadas as atividades específicas de cada serviço, como a solicitação de materiais para o contrato de limpeza, os serviços eventuais para os contrato de manutenção predial, as verificações de livro de ocorrências e as sugestões de alterações estruturais ao setor demandante, no caso da vigilância armada, e as revisões dos cronogramas semanais de atendimento do serviço de AEE.

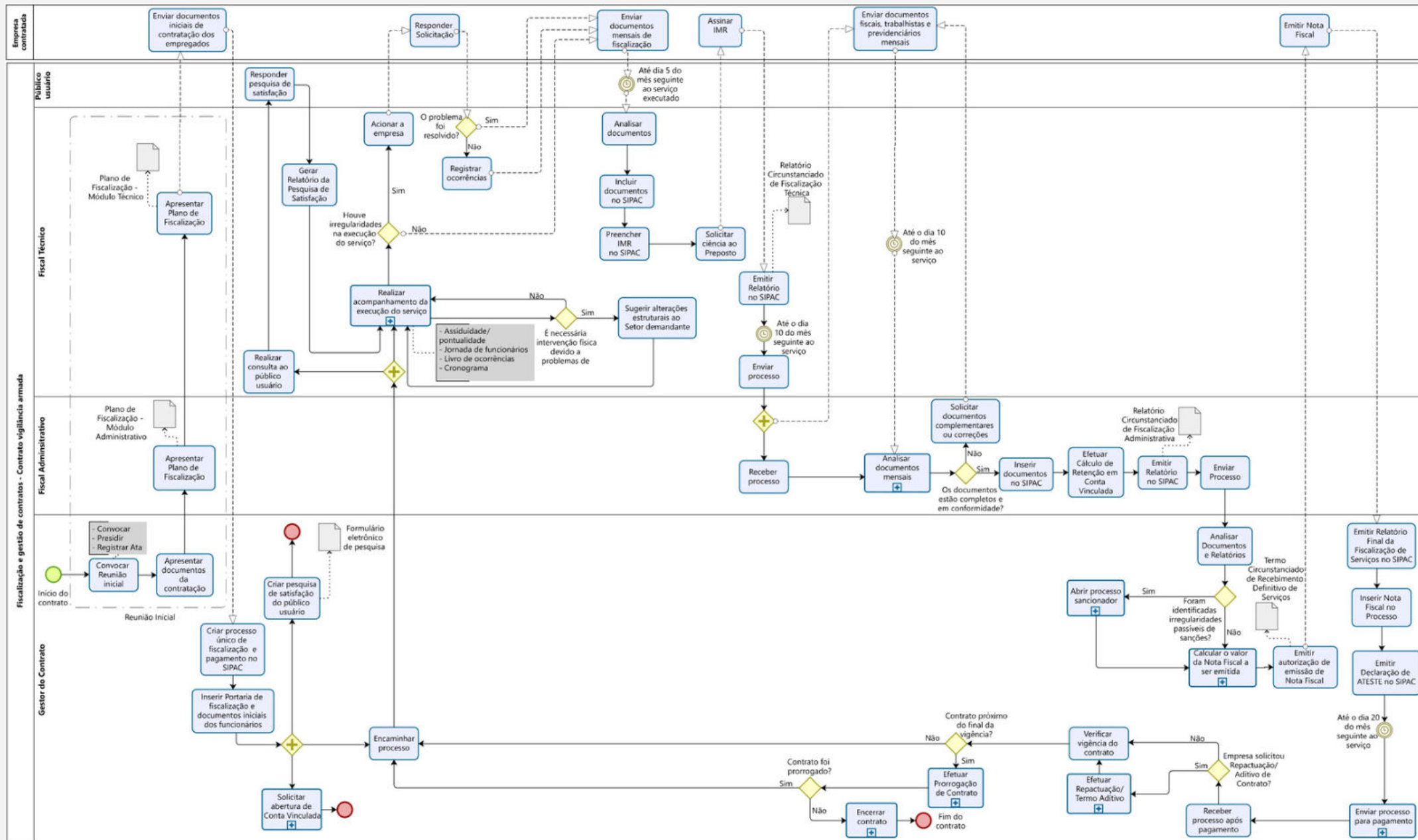
Finalizada a apresentação dos fluxogramas, é apresentado o resumo das propostas de aprimoramento dos processos de fiscalização e gestão de contratos do Campus Santos Dumont.

Fluxograma proposto para o serviço de limpeza

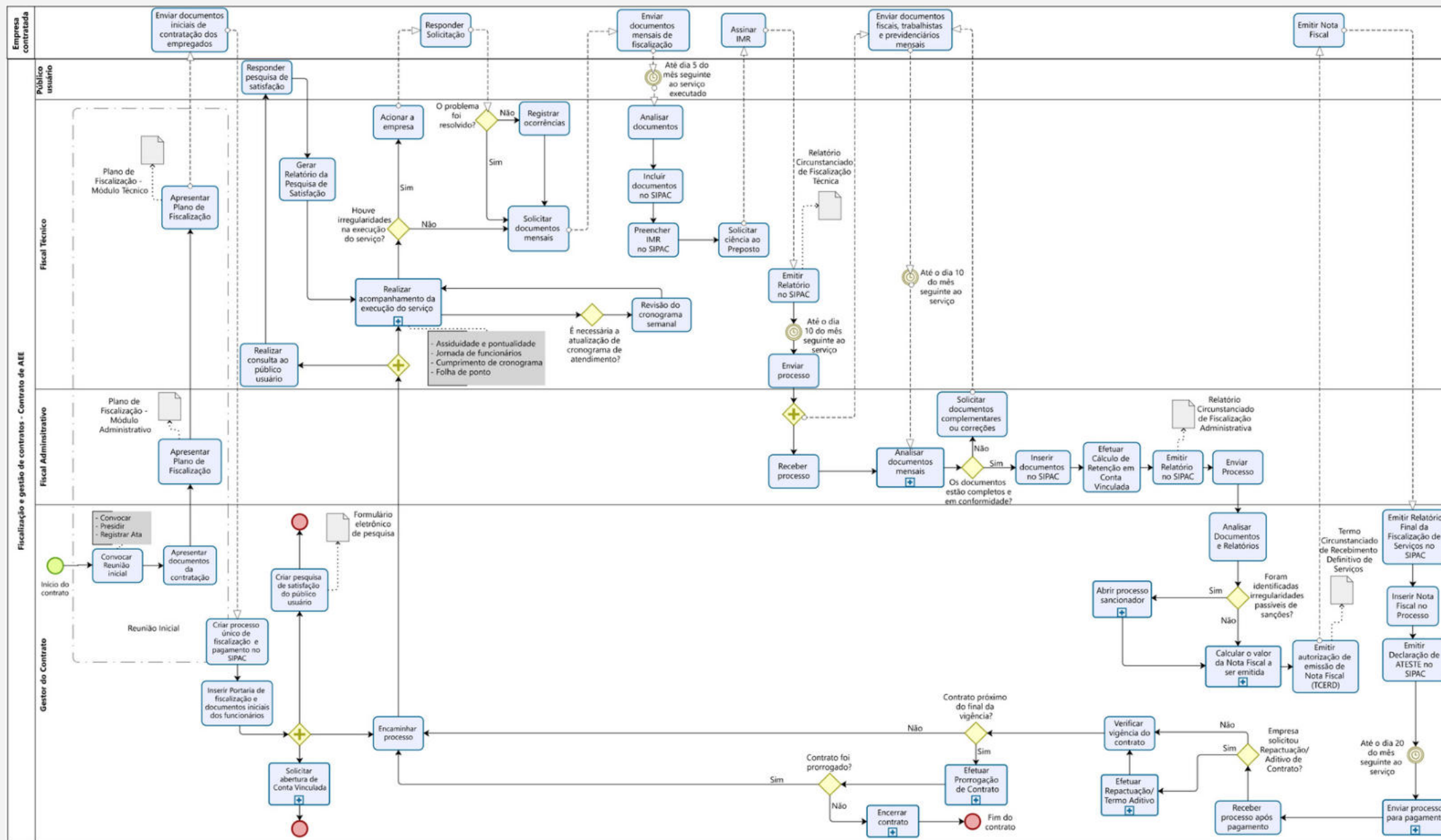


Fluxograma proposto para o serviço de manutenção predial





Fluxograma proposto para o serviço de AEE



Resumo das propostas de aprimoramento

Etapa da fiscalização ou gestão de contratos	Oportunidade de melhoria evidenciada nos processos existentes	Sugestão sintética de aprimoramentos
Reunião inicial – apresentação de plano de fiscalização	Não há um documento formal enquanto plano de fiscalização	Estão sendo propostos planos de fiscalização para cada serviço selecionado para este estudo
Reunião inicial – equipe participante	Foi verificado que não houve participação de toda a equipe de fiscalização em reuniões iniciais de alguns contratos.	Propõe-se que a equipe de planejamento da contratação seja designada contendo os futuros fiscais e gestores dos contratos, visando a participação desses atores em todas as etapas de planejamento
Designação de fiscais e gestores de contratos	Foi apontada em auditoria interna alguns atrasos de designação de fiscais e gestores de contratos	Propõe-se que a equipe de fiscalização e gestão seja designada imediatamente após a assinatura do contrato
Separação entre processos de fiscalização e de pagamento	Necessidade de análise quanto à existência de um processo distinto apenas para pagamento de notas fiscais	Estão sendo indicados no fluxograma proposto “TO BE” as rotinas de fiscalização e gestão apenas em um processo administrativo
Solicitação de documentos mensais à empresa	Foram verificadas várias solicitações de documentação mensal às empresas, evidenciando a necessidade de estabelecimento de prazos para envios junto às mesmas	Estão sendo propostos prazos de envio da documentação à fiscalização técnica e fiscalização administrativa
Pesquisa de satisfação do público usuário	Não está implantada em nenhum contrato do Campus Santos Dumont	Estão sendo propostas pesquisas de satisfação do público usuário para os serviços selecionados por meio de formulários eletrônicos, conforme subitem 5.1.4
Fiscalização administrativa: documentação de contratação de terceirizados	A documentação não é inserida nos processos administrativos, apenas armazenada em repositório de arquivos	Propõe-se a inclusão dos documentos de contratação de terceirizados nos processos de fiscalização de cada serviço correspondente
Prazos de envio de notas fiscais para pagamento	Existe documento normativo que define o prazo para envio de notas fiscais ao setor financeiro, porém foram verificados diversos atrasos, evidenciando a necessidade de definição de prazos para as etapas anteriores	Está sendo proposta a definição de prazo de elaboração do relatório de fiscalização técnica e inclusão em processo administrativo.

Planos de fiscalização

Visto que foi constatada a ausência de documentos formais a serem apresentados à empresa contratada em reunião inicial referentes às verificações a serem realizadas por fiscais de contrato, estão sendo propostos os planos de fiscalização para os serviços selecionados neste estudo. O documento criado reúne dois módulos, em que são detalhados os itens a serem analisados pela fiscalização técnica (Módulo I) e pela fiscalização administrativa (Módulo II), em atendimento ao art. 45 da IN 05/2017.

A criação desses documentos tem a intenção de disponibilizar um guia para o trabalho dos fiscais que atuam no campus, listando as atividades práticas de verificações, bem como a frequência necessária para cada rotina. Os planos de fiscalização foram construídos com base na IN 05/2017, nos documentos de cada contratação, como o ETP, e nas determinações constantes nas CCT vigentes referentes a cada serviço. Devido ao lançamento de novas convenções coletivas, geralmente no primeiro quadrimestre de cada ano, serão necessárias atualizações anuais em cada plano.

Entende-se que tal documentação auxiliará a comunicação com a empresa contratada e tende a facilitar o correto encaminhamento da documentação mensal, visto que a listagem de documentos estará presente nos planos e será apresentada à empresa antes dos primeiros envios aos fiscais técnicos e administrativos dos contratos.

- Para melhor visualização, todos os arquivos referentes aos planos de fiscalização estão disponíveis por meio do link https://bit.ly/arquivos_dissertacao_wanderson

Plano de fiscalização – Módulo I – Limpeza



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição
Utilização de EPI	Diária	Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação
Utilização de uniformes e crachás	Diária	Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação
Cumprimento do cronograma diário (funcionários/local de limpeza)	De 1 a 3x por semana	Consulta ao cronograma e verificação de execução dos serviços em locais e horários alternados.
Preenchimento de folha de ponto	Semanal	Conferência de preenchimento das folhas de pontos dos funcionários e da regularidade dos dados preenchidos.
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR
Conferência de materiais recebidos	Por demanda	Conferência de especificações e quantidades dos materiais entregues pela contratada em comparação com a solicitação realizada e itens listados na contratação. (Entregas parceladas)
Materiais não entregues	Mensal	Levantamento dos materiais entregues e preenchimento de planilha de descontos em comparação com as quantidades de materiais previstos mensalmente para glosa da nota fiscal mensal

Plano de fiscalização – Módulo I – Limpeza



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Fornecimento de uniformes	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação
Validade de uniformes	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios de vale-transporte, vale-alimentação e vale-cesta básica dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.

Plano de fiscalização – Módulo II – Limpeza



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Documentos verificados	Frequência	Ações
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); - Carteira de trabalho; - Exames médicos admissionais; - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche.
Relatório "Situação do Fornecedor" no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União; - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).
Folhas de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar a presença de marcação de ponto "britânica"; Verificar ausências e suas respectivas substituições
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Desconto referente ao Custeio Social; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VT para o mês em curso.
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VA com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.

Plano de fiscalização – Módulo II – Limpeza



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Limpeza		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Relatórios de Cesta Básica	Mensal	Conferir o depósito referente aos valores de cesta básica até o dia 15 (quinze) do mês subsequente ao da prestação dos serviços, conforme CCT	
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade; - Valor de cobertura compatível com CCT.	
Relatório de pagamento referente ao PAF (Programa de Assistência Familiar)	Mensal	Conferir o pagamento ao sindicato referente ao PAF.	
Pagamento de Contribuição Patronal	Mensal	Conferir o pagamento de Contribuição Assistencial ao Sindicato Patronal, conforme CCT.	
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.	
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.	
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.	
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.	
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.	

Plano de fiscalização – Módulo I – Manutenção Predial



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
EPI	Diária	- Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação - Verificação de atrasos no fornecimento ou substituição dos uniformes pela empresa contratada	
Uniformes e crachás	Diária	- Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação - Verificação de atrasos no fornecimento ou substituição dos uniformes pela empresa contratada	
Utilização de ferramentas e equipamentos adequados	Semanal	Verificação de utilização de ferramentas e equipamentos adequados à execução do serviço	
Cronograma semanal de manutenções (funcionários/local da tarefa)	Semanal	Consulta ao cronograma de manutenções e verificação de execução dos serviços em locais e datas programados.	
Folhas de ponto	Semanal	Verificação da regularidade dos dados preenchidos nas folhas de ponto digitais dos funcionários	
Atendimento de Requisições de serviço no tempo previsto	Semanal	Atendimento de Requisições de manutenções no tempo previsto: - O tempo máximo para atendimento a chamados de manutenção corretiva é de 10 dias úteis; - O tempo máximo para atendimento a chamados de emergência corretiva é de 1 dia útil;	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Estoque de materiais do Campus	Por demanda	Conferência de materiais em estoque no Campus antes de efetuar solicitação de fornecimento à contratada	
Orçamentos de materiais solicitados	Por demanda	Conferência entre orçamentos enviados pelas empresas e tabelas de referência (ex.: SINAP) ou pesquisa de mercado	
Materiais recebidos	Por demanda	Conferência de especificações técnicas e quantidades dos materiais entregues pela contratada em comparação com a solicitação realizada	

Plano de fiscalização – Módulo I – Manutenção Predial



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Serviços eventuais - solicitação	Por demanda	Verificação a necessidade e realizar a solicitação de contratação de serviços eventuais, fora do escopo das atividades da equipe fixa de manutenção.	
Serviços eventuais - autorização	Por demanda	Conferência do orçamento enviado pela empresa e autorização da execução de serviços eventuais.	
Uniformes – quantidades fornecidas	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação	
Uniformes – validade	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários substitutos	
Segurança - Atividades atendem ao PPRA e PCMSO	Mensal	Verificar o atendimento das atividades de manutenção às metas indicadas no PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) Objetivo: Procurar eliminar atos e condições inseguras no ambiente de trabalho evitando acidentes e garantir a conservação de salubridade e da higiene do local de trabalho, através de fiscalização e acompanhamento da condição física e mental dos funcionários	
Tempo de execução das Ordens de Serviço	Mensal	Atendimento de requisições de serviço no tempo previsto. Verificar a realização da manutenção no tempo indicado para cada tipo de serviço previsto em materiais técnicos de referência.	
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado	
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios de vale-transporte e vale-alimentação dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários substitutos	
Segurança - Atividades atendem ao PPRA e PCMSO	Mensal	Verificar o atendimento das atividades de manutenção às metas indicadas no PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) Objetivo: Procurar eliminar atos e condições inseguras no ambiente de trabalho evitando acidentes e garantir a conservação de salubridade e da higiene do local de trabalho, através de fiscalização e acompanhamento da condição física e mental dos funcionários	

Plano de fiscalização – Módulo I – Manutenção Predial



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Tempo de execução das Ordens de Serviço	Mensal	Atendimento de requisições de serviço no tempo previsto. Verificar a realização da manutenção no tempo indicado para cada tipo de serviço previsto em materiais técnicos de referência.
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios de vale-transporte e vale-alimentação dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.

Plano de fiscalização – Módulo II – Manutenção Predial



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF)) - Carteira de trabalho - Exames médicos admissionais - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche	
Relatório "Situação do Fornecedor" no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União) - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas)	
Folhas de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar ausências e suas respectivas substituições	
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Adicional de periculosidade pago; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.	
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.	
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir de houve o depósito de valores de VT para o mês em curso.	
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.	

Plano de fiscalização – Módulo II – Manutenção Predial



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Manutenção Predial		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Relatório de pagamento BAST	Mensal	Conferir se houve pagamento ao sindicato referente ao BAST (Benefício De Assistência À Saúde Do Trabalhador)	
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade - Valor de cobertura compatível com CCT	
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.	
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.	
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.	
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.	
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.	
Relatório de materiais solicitados	Mensal	Conferir relatórios de materiais solicitados pela fiscalização técnica e recebidos no período para autorização de faturamento na fatura mensal.	
Relatório de serviços eventuais solicitados	Mensal	Conferir relatórios e orçamentos de serviços eventuais solicitados pela fiscalização técnica e finalizados no período para autorização de faturamento na fatura mensal.	

Plano de fiscalização – Módulo I – Vigilância Armada



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	Vigilância Armada		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
EPI	Diária	- Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Uniformes e crachás	Diária	- Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação - Verificação de atrasos no fornecimento ou substituição dos uniformes pela empresa contratada	
Folhas de ponto	Semanal	Verificação da regularidade dos dados preenchidos nas folhas de ponto digitais dos funcionários	
Livro de ocorrências	Semanal	- Verificar os registros em saída de turno; - Análise do livro para constatação de ocorrências e verificações de ações de segurança necessárias junto ao setor requisitante	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Uniformes – quantidades fornecidas	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação	
Uniformes – validade	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação	
Validade de munições	Mensal	Verificação de validade de munições	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários substitutos	
Revisão do cronograma de atividades	Semestral	Analisar e atualizar o cronograma de atividades junto ao setor requisitante e empresa contratada	

Plano de fiscalização – Módulo II – Vigilância Armada



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Vigilância Armada		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Relação das armas utilizadas pelos vigilantes, registros de arma e porte de arma	Antes do início da execução dos serviços	Conforme ETP, solicitar e verificar a relação das armas que serão utilizadas pelos vigilantes dos postos de trabalho e cópias autenticadas dos registros de arma e porte de arma; Verificar e solicitar atualização da documentação e caso de alteração, como inclusão ou exclusão de armas.	
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) - Carteira de trabalho - Exames médicos admissionais - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche	
Relatório "Situação do Fornecedor" no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas)	
Folhas de ponto	Mensal	- Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; - Verificar ausências e suas respectivas substituições	
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Adicional de periculosidade pago; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Pagamento de Intrajornada; - Pagamento de Adicional Noturno; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.	
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.	
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VT para o mês em curso.	

Plano de fiscalização – Módulo II – Vigilância Armada



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Vigilância Armada		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.	
Relatórios de Cesta Básica	Mensal	Conferir o depósito referente aos valores de cesta básica até o dia 15 (quinze) do mês subsequente ao da prestação dos serviços, conforme CCT	
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade; - Valor de cobertura compatível com CCT.	
Relatório de pagamento de Plano Odontológico	Mensal	Conferir pagamento de boleto de plano odontológico; Verificar cobertura do plano a todos os funcionários.	
Relatório de pagamento de Assistência Médica	Mensal	Conferir o pagamento de boleto de plano de saúde; Verificar cobertura do plano a todos os funcionários.	
Relatório de pagamento de Programa de Combate À Vigilância Clandestina	Mensal	Verificar o pagamento de taxa referente ao Programa de Combate À Vigilância Clandestina ao Sindicato, conforme CCT.	
Relatório Pagamento de Taxa de Custeio Patronal	Mensal	Verificar o pagamento de taxa de Custeio Patronal ao Sindicato, conforme CCT.	
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.	
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.	

Plano de fiscalização – Módulo II – Vigilância Armada



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	Vigilância Armada		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.	
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.	
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.	
Comprovação de manutenção de armas	Semestral	Verificação da documentação comprobatória de manutenção de armas por profissional habilitado.	

Plano de fiscalização – Módulo I – AEE



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:	AEE - Atendimento Educacional Especializado		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	
Item de verificação	Frequência	Ações	
Assiduidade de funcionário e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença do funcionário previsto para trabalho no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição	
Cumprimento do cronograma diário	De 1 a 3x por semana	Consulta ao cronograma e verificação de execução dos serviços em locais e horários alternados.	
Preenchimento de folha de ponto	Semanal	Conferência de preenchimento das folhas de pontos dos funcionários e da regularidade dos dados preenchidos.	
Pesquisa de satisfação do público usuário	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR	
Atualização do Cronograma de atendimento	Por demanda	Verifica a necessidade e promover atualização do Cronograma de atendimento aos estudantes acompanhados pela profissional de AEE devido a alterações como mudança de horários de aula.	
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários	
Plano Educacional Individualizado (PEI)	Mensal	Verificar a elaboração e execução do Plano Educacional Individualizado (PEI) dos estudantes atendidos.	

Plano de fiscalização – Módulo II – AEE



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	AEE - Atendimento Educacional Especializado		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) - Carteira de trabalho - Exames médicos admissionais - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche - Formação exigida para o profissional de Atendimento Educacional Especializado (AEE).
Relatório "Situação do Fornecedor" no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União) - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas)
Folha de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar se não há marcação de ponto "britânica"; Verificar ausências e suas respectivas substituições;
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário - Houve desconto referente ao Custeio Social; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Conferir os valores depositados em conta aos funcionários condizem com a folha de pagamento e se foram realizados até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir depósitos de valores de VT para o mês em curso.
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade - Valor de cobertura compatível com CCT
Relatório de pagamento referente ao PAF (Programa de Assistência Familiar)	Mensal	Conferir pagamento ao sindicato referente ao PAF.

Plano de fiscalização – Módulo II – AEE



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	AEE - Atendimento Educacional Especializado		
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir se houve depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.

Pesquisas de satisfação do público usuário

Conforme constatado em levantamento documental, não foi encontrada nenhuma pesquisa de satisfação do público usuário implantada no Campus Santos Dumont, conforme prevista no art. 40, inciso V da IN 05/2017. Visto isso, foram analisados os contratos vigentes referentes aos serviços selecionados para este estudo, sendo utilizados os IMR de cada um deles como base para a criação de formulários eletrônicos do tipo Google Forms para propor uma pesquisa de satisfação para cada serviço.

Cada formulário proposto contém, inicialmente, uma questão para apontamento do vínculo institucional do respondente, podem ser caracterizados como estudante, pai/mãe/responsável por estudante (item específico para o contrato de AEE), servidor, terceirizado ou visitante.

Em seguida, visto que a IN não defina detalhes para operacionalização da pesquisa de satisfação, foram propostas questões específicas a cada contrato para a verificação do nível de satisfação dos usuários com o serviço prestado pela empresa contratada (Brasil, 2017a), de modo a aferir os resultados da execução dos serviços, como, por exemplo, para a avaliação da limpeza dos diversos ambientes do Campus.

São elencadas, também, perguntas abertas para manifestação qualitativa visando o detalhamento das situações encontradas quanto à execução dos serviços e, ao final de cada formulário, perguntas para a realizações de sugestões, reclamações e elogios de modo a listar aspectos não previstos nas alternativas.

A seguir, serão apresentados os quatro formulários propostos para as pesquisas de satisfação do público usuário, demonstrando os detalhes específicos de cada contrato.

- Para melhor visualização, os arquivos referentes às pesquisas de satisfação do público usuário estão disponíveis por meio do link https://bit.ly/arquivos_dissertacao_wanderson

Pesquisa de satisfação do público usuário – Limpeza

A primeira pesquisa, criada em conjunto com o fiscal técnico, refere-se ao serviço de limpeza do Campus Santos Dumont, sendo que sua seção inicial caracteriza o vínculo do respondente com a unidade, assim como ocorrerá nas outras pesquisas propostas.



**Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Contrato de Limpeza - IF Sudeste MG
Campus Santos Dumont**

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

* Indica uma pergunta obrigatória

Qual é o seu vínculo com o Campus Santos Dumont? *

Escolher ▼

Neste formulário, especificamente, há uma caracterização do local em que o serviço está sendo avaliado, seja ele o prédio/bloco ou um setor como a biblioteca ou o refeitório do Campus.

Local de Avaliação *

☐ Auditório
☐ Biblioteca
☐ Bloco 1 - 1º Andar
☐ Bloco 1 - 2º Andar
☐ Bloco 2
☐ Bloco 3 - 1º Andar
☐ Bloco 3 - 2º Andar
☐ Portaria Principal (Rua Constantino Horta)
☐ Portaria Secundária (Rua Técnico Panamá)
☐ Refeitório
☐ Sala dos Professores

Avançar

Limpar formulário

Pesquisa de satisfação do público usuário – Limpeza

Na segunda seção deste formulário, estão elencados os ambientes específicos dos locais sinalizados no passo anterior. A qualidade do serviço de limpeza será avaliada em 4 níveis de satisfação, sendo eles: ótimo, bom, regular e insatisfatório. Caso o prédio avaliado não possua algum dos ambientes listados na pesquisa, foi inserida a opção “não se aplica”

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Limpeza de Banheiros *

Serviços, Procedimentos e Especificações:

- a) Limpeza do chão, vasos e pias
- b) Limpeza das paredes e teto
- c) Recolher o lixo
- d) Abastecimento de consumíveis (papel toalha, papel higiênico, sabonete e outros)

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Insatisfatório
- ☐ Não se aplica

Limpeza de Corredores *

Serviços, Procedimentos e Especificações:

- a) Limpeza de pisos
- b) Limpeza de paredes
- c) Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Insatisfatório
- ☐ Não se aplica

Limpeza de Salas de Aula *

Serviços, Procedimentos e Especificações:

- a) Recolher o lixo
- b) Limpar o piso (enceirar quando for o caso)
- c) Limpeza dos móveis (lustre e remoção do pó)
- d) Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas
- e) Limpeza das paredes e janelas internas e externas

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Insatisfatório
- ☐ Não se aplica

Limpeza de Laboratórios *

Serviços, Procedimentos e Especificações:

- a) Recolher o lixo
- b) Limpar o piso (Enceirar quando for o caso)
- c) Limpeza dos móveis
- d) Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas
- e) Limpeza de paredes e janelas internas e externas

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Insatisfatório
- ☐ Não se aplica

Pesquisa de satisfação do público usuário – Limpeza

Limpeza de Sala dos Professores * Serviços, Procedimentos e Especificações: a) Recolher o Lixo b) Limpar o piso (enceirar quando for o caso) c) Limpeza dos móveis (lustre e remoção de pó) d) Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas e) Limpeza das paredes e janelas internas e externas ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatório ☐ Não se aplica	Limpeza dos Pátios * Serviços, Procedimentos e Especificações: a) Limpeza dos pisos b) Limpeza das calçadas c) Arruamentos (coleta de lixo aparente) ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatório ☐ Não se aplica
Limpeza de Salas Administrativas * Serviços, Procedimentos e Especificações: a) Recolher o Lixo b) Limpar o piso (enceirar quando for o caso) c) Limpeza dos móveis (lustre e remoção de pó) d) Limpeza do teto, luminárias e eletrocalhas e) Limpeza das paredes e janelas internas e externas ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatório ☐ Não se aplica	Limpeza de Outros Ambientes * Serviços, Procedimentos e Especificações: a) Limpeza dos locais de armazenamento de lixo b) Limpeza dos bebedouros c) Limpeza dos micro-ondas ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatório ☐ Não se aplica

Após listados os diversos ambientes da unidade, é disponibilizado um espaço para detalhar os motivos da classificação como regular ou insatisfatório dos ambientes, visando uma identificação mais célere das falhas de execução do contrato de limpeza e suas posteriores correções. O último campo dessa pesquisa, que se repetirá nos outros três formulários, destina-se às sugestões, reclamações ou elogios quanto ao serviço prestado.

Por favor, utilize o espaço abaixo para comentar com mais detalhes os ambientes classificados como **regulares** ou **insatisfatórios**.

Sua resposta

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio**.

Sua resposta

[Voltar](#) [Enviar](#) [Limpar formulário](#)

Pesquisa de satisfação do público usuário - manutenção predial

Na pesquisa de satisfação referente ao serviço de manutenção predial do Campus, é requerida, em seu primeiro campo, a identificação do vínculo do respondente e, no início da segunda seção do formulário, a percepção quanto à cordialidade dos colaboradores. Posteriormente, segue-se para a percepção do respondente quanto à utilização de equipamentos de segurança pelos funcionários, sendo disponibilizado um campo com pergunta aberta para detalhamento de possíveis irregularidades.

Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Contrato de Manutenção Predial - IF Sudeste MG Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

wanderson.cassaro@ifsudestemg.edu.br [Mudar de conta](#)

Não compartilhado

Escolher **atóna**

Estudante o Campus Santos Dumont? *

Servidor(a)

Tercerizado(a)

Visitante

Limpar formulário

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Cordialidade dos colaboradores *

☐ Ótima

☐ Boa

☐ Regular

☐ Insatisfatória

Equipamentos de Segurança *

Os colaboradores estavam utilizando equipamentos de segurança, como capacete e luvas, na execução dos serviços?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Equipamentos de Segurança

Relate aqui a atividade em que encontrou a falta de uso de equipamento de segurança.

Sua resposta

As próximas questões avaliarão o tempo de respostas dos chamados, ou ordens de serviços. Este é um dos itens em que as falhas de execução e geram impactos referente aos descontos gerados nas medições mensais dos serviços, conforme consta em IMR. É solicitada, também, a verificação dos respondentes acerca da adequação das ferramentas utilizadas nas tarefas de manutenção predial e, por fim, uma avaliação geral dos serviços de manutenção do Campus, possibilitando o detalhamento das falhas observadas do respondente, por meio de questão aberta.

Chamados para manutenção *

Caso já tenha aberto algum chamado neste mês, foi atendido no prazo de 10 dias, para chamados comuns, de 01 dia, para chamado urgente?

☐ Sim, chamado(s) atendido(s) no prazo

☐ Não, chamado(s) atendido(s) com atraso

☐ Não, o prazo já passou e o(s) chamado(s) não foi(ram) atendido(s)

☐ Chamado(s) ainda dentro do prazo de atendimento

☐ Não abri chamado neste mês

Avaliação geral dos serviços de manutenção do Campus

Segundo sua avaliação, os serviços de manutenção predial (iluminação, instalações elétricas e hidráulicas) nos ambientes do Campus (salas de aulas, laboratórios, biblioteca, ambientes administrativos, almoxarifado, refeitório, cozinha, sanitários, estacionamentos e pátio externo), são prestados a contento?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Ferramentas ou equipamentos

Os funcionários estavam executando as atividades com ferramentas ou equipamentos adequados, conforme seu entendimento?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Avaliação geral dos serviços de manutenção do Campus

Detalhes as situações em que encontrou problemas de manutenção e os locais em que foram constatados.

Sua resposta

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio**.

Sua resposta

Voltar **Enviar** Limpar formulário

Pesquisa de satisfação do público usuário – vigilância armada

Conforme suas características, de serviço vigilância armada possui um público reduzido que tem contato com os profissionais contratados, sendo que apenas os servidores, estudantes, terceirizados e visitantes que estão no Campus durante o período noturno deverão participar desta avaliação. Inicia-se com a identificação do vínculo do respondente

Pesquisa de Satisfação - Público Usuário - Vigilância Armada - IF Sudeste MG Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

* Indica uma pergunta obrigatória

Qual é o seu vínculo com o Campus Santos Dumont? *

Escolher

Estudante

Servidor(a)

Tercerizado(a)

Visitante

Limpar formulário

Foi criado em Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais. Este formulário parece suspeito? [Denunciar](#)

Google Formulários

Em seguida, são elencadas questões referentes à cordialidade dos vigilantes e sobre a percepção de falhas ou situações de inadequações relacionadas à segurança do Campus, possibilitando o detalhamento do fato ocorrido em campo aberto para observações.

Por fim, conforme item constante em IMR, é solicitada a percepção do respondente referente à saída de materiais ou equipamento do Campus sem o acompanhamento de um vigilante.

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Cordialidade dos colaboradores (vigilantes) *

☐ Ótimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Insatisfatório

☐ Não sei responder

Você observou alguma falha ou situação inadequada relacionada à segurança do Campus ou ao serviço de vigilância neste mês? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido positiva, informe a situação ocorrida e inclua data e horário da ocorrência:

Sua resposta

Você já presenciou a saída de materiais/equipamentos do Campus sem o acompanhamento pelo vigilante? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio**.

Sua resposta

Voltar Enviar Limpar formulário

Pesquisa de satisfação do público usuário – AEE

O último serviço para o qual foi proposta pesquisa de satisfação ao público usuário será o de Atendimento Educacional Especializado – AEE. Devido à distinção deste serviço, os respondentes deste questionário serão estudantes, servidores e pais ou responsáveis pelos estudantes atendidos pelo profissional terceirizado.



Pesquisa de Satisfação - Público Usuário
- Contrato de AEE - IF Sudeste MG
Campus Santos Dumont

Esta pesquisa tem como objetivo saber sua opinião para melhorar os serviços de limpeza do nosso campus. Sua participação é muito importante e sua resposta será anônima.

* Indica uma pergunta obrigatória

Qual é o seu vínculo com o Campus Santos Dumont? *

Escolher

☐ Estudante

☐ Servidor(a)

☐ Pai/Mãe ou responsável por estudante

Limpar formulário

Google Formulários

As questões propostas referem-se à qualidade do acompanhamento realizado pelo profissional terceirizado e a percepção do respondente quanto ao auxílio no desempenho escolar do estudante atendido, de modo a mensurar a efetividade do serviço prestado.

INDICADORES - AVALIE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

O(A) professor(a) cumpriu os horários de acompanhamento conforme cronograma semanal? *

☐ Sim, cumpriu todos os horários agendados

☐ Não, faltou pelo menos em um horário agendado

☐ Não, faltou em todos os horários

☐ Não sei responder

O acompanhamento do(a) professor(a) tem auxiliado no desempenho escolar do(s) estudante(s) atendido(s)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei responder

Qual a qualidade do serviço de acompanhamento do(a) professor(a)? *

☐ Ótima - serviço prestado satisfatoriamente

☐ Boa - serviço prestado satisfatoriamente, mas com alguns problemas

☐ Regular - serviço prestado regularmente, com muitos problemas

☐ Insatisfatória - serviço não prestado ou com muitas falhas

☐ Não sei responder

Comente sobre a qualidade do serviço prestado pelo(a) professor(a) de AEE
 Esse campo se destina a comentários, elogios e reclamações quanto à qualidade do serviço prestação pelo(a) professor(a) de AEE

Sua resposta

Por favor, utilize o espaço abaixo para cadastrar uma **sugestão, reclamação ou elogio**.

Sua resposta

Voltar Enviar Limpar formulário

AUTORIA DA PROPOSTA

Wanderson Cassaro

Mestrando em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – Profiap/UFJF

E-mail: wanderson.cassaro@ifsudestemg.edu.br

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Professor titular da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/UFJF).

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA).

E-mail: virgilio.oliveira@ufjf.br



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 31 ago. 2026.

BUGARIN, P.S. Reflexões sobre o princípio constitucional da economicidade e o papel do TCU. **Revista do TCU**. 1998. Disponível em <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/1224/1278>. Acesso em 31 jul. 2025.

CASTRO, R. B. Eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública. In: 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 30. **Anais....** Salvador, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – Enap. **Curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/939>. Acesso em: 22 jul. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2026. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 31 ago. 2026



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SUDESTE DE MINAS GERAIS
SDM-COORDENAÇÃO DE CONTRATOS**

OFICIO Nº 2292 / 2026 - SDMCOORCON (11.07.02.04)

Nº do Protocolo: 23505.000477/2026-57

Santos Dumont-MG, 06 de agosto de 2026.

Ao Gabinete da Direção-Geral

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
Campus Santos Dumont

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Mapeamento de processos e propostas de aprimoramento da fiscalização e gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra do Campus Santos Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais", derivado da dissertação de mestrado "Aprimoramento de processos relativos a contratos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont", de autoria de Wanderson Cassaro.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é o aprimoramento de processos relativos a contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço mestrado.admprof@ufjf.br.

Santos Dumont/MG, 06 de agosto de 2026

WANDERSON CASSARO Mestrando Profiap/UFJF	Registro de recebimento FERNANDO PAULO CANESCHI Diretor-Geral Substituto
--	--

(Assinado digitalmente em 06/08/2026 14:33)
FERNANDO PAULO CANESCHI
DIREÇÃO GERAL
CSD-GABINE (11.07.01)
Matrícula: 1814311

(Assinado digitalmente em 06/08/2026 11:46)
WANDERSON CASSARO
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
SDMCOORCON (11.07.02.04)
Matrícula: 1154821

Visualize o documento original em
<https://sig.ifsudestemg.edu.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número:
2292, ano: **2026**, tipo: **OFICIO**, data de emissão: **06/08/2026** e o código de verificação:
259097c90b

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Aderência

O Produto Técnico-Tecnológico apresentado trata-se de Relatório Técnico Conclusivo que apresenta propostas de mapeamento e de aprimoramento dos processos de fiscalização e gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra do Campus Santos Dumont do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.

A pesquisa realizada enquadra-se na linha de pesquisa “Administração Pública e Organizações”, buscando contribuir com meios de otimização da organização pública estudada e para unidades semelhantes.

Impacto

Os aprimoramentos tendem a produzir um impacto moderado no ambiente social. Se implantados em sua totalidade, irão favorecer a eficiência, a economicidade e a melhoria da prestação e fiscalização dos serviços executados por empresas contratadas em uma unidade de uma autarquia pública federal.

Inovação

Este estudo propõe intervenções de baixo teor inovativo, pois acessará e articulará conhecimentos disponíveis no contexto da Administração Pública brasileira.

Complexidade

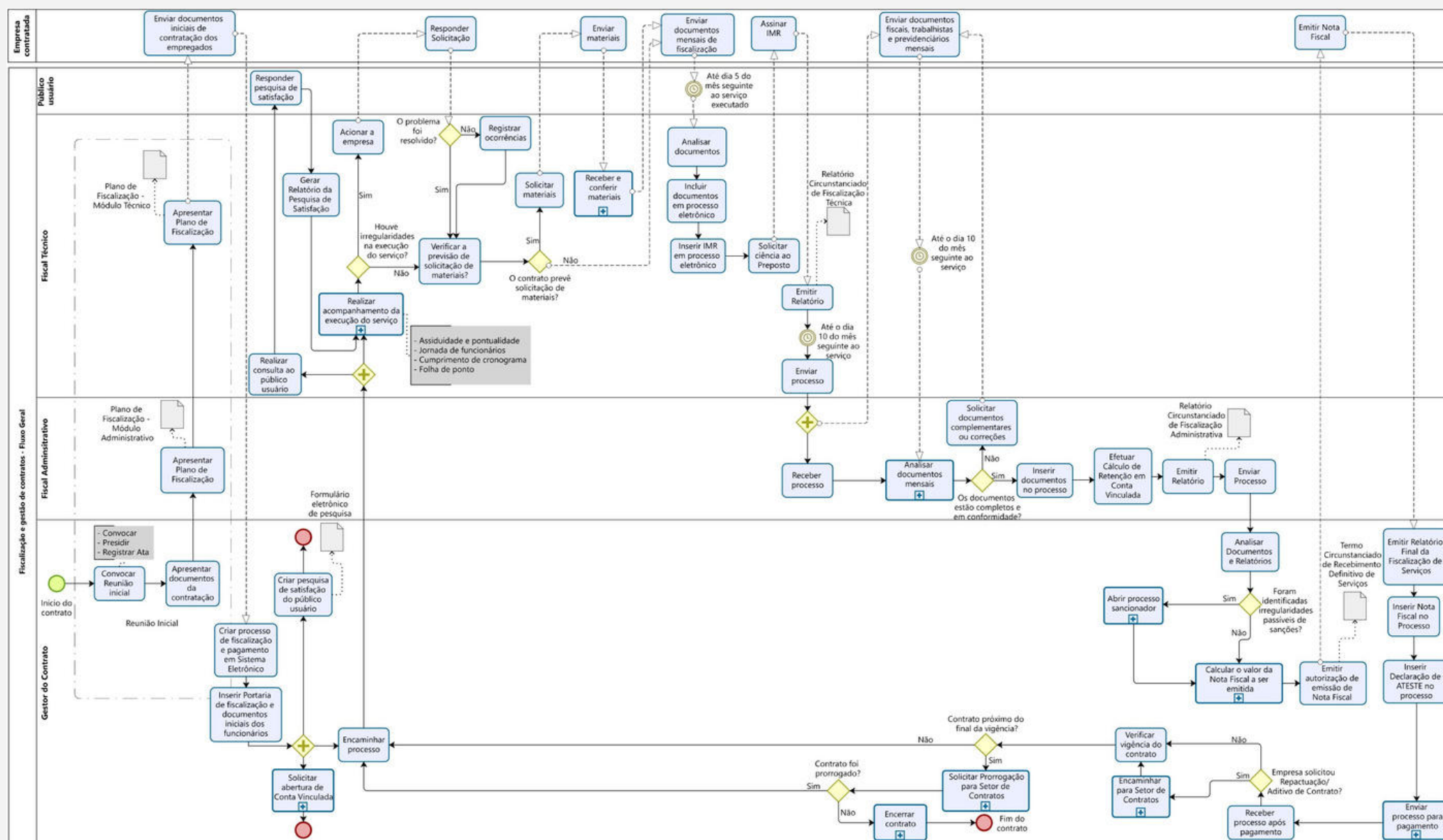
A complexidade pode ser considerada baixa, embora a proposição tenha consultado atores organizacionais e documentos, não houve interação densa entre atores plurais. Em adição, também não houve vasta amplitude de documentos, pois os mesmos se referiam aos próprios processos organizacionais.

Aplicabilidade

Considera-se que este estudo apresenta alta aplicabilidade, em função da facilidade de materialização de suas propostas na unidade abrangida pelo estudo. Visto que existem contratações em conjunto de alguns serviços, como o de manutenção predial, algumas propostas podem abranger outras unidades do IF Sudeste MG, que gerem contratos semelhantes aos analisados.

Além disso, para favorecer a replicabilidade, além das propostas constantes neste PTT, foram criados documentos gerais para atendimentos de unidades similares ao campus estudado, como outros Institutos Federais e Universidades Federais, também regidas pelo IN 05/2017.

Nas próximas páginas estão inseridos o mapeamento de processos geral e um plano de fiscalização geral, contendo os módulos técnico e administrativo, adaptados das propostas presentes neste relatório.



Plano de fiscalização geral – Módulo I



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo I – Fiscalização Técnica

Serviço:			
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Quantidade de funcionários presentes e necessidade de substituição	Diária	Verificar a presença de todos os funcionários previstos para trabalharem no dia e acionar o preposto e a empresa em caso de necessidade de substituição
Utilização de EPI	Diária	Verificação de utilização dos EPI pelos funcionários conforme previsto em contratação
Utilização de uniformes e crachás	Diária	Verificação de utilização dos uniformes e crachás pelos funcionários conforme previsto em contratação
Cumprimento do cronograma diário	De 1 a 3x por semana	Consulta ao cronograma e verificação de execução dos serviços em locais e horários alternados.
Preenchimento de folha de ponto	Semanal	Conferência de preenchimento das folhas de pontos dos funcionários e da regularidade dos dados preenchidos.
Pesquisa de satisfação dos usuários	Semanal	Levantamento das respostas da pesquisa de satisfação do período avaliado e análise para verificação de inconformidades e posterior impacto em IMR
Conferência de materiais recebidos	Por demanda	Conferência de especificações e quantidades dos materiais entregues pela contratada em comparação com a solicitação realizada e itens listados na contratação.
Fornecimento de uniformes	Mensal	Verificação de fornecimento de uniformes pela empresa aos funcionários conforme quantidades e especificações previstas em contratação
Validade de uniformes	Mensal	Verificação de validade e condições de uso dos uniformes pelos funcionários conforme previsto em contratação
Documentação de funcionários substitutos	Mensal	Solicitar e conferir documentação de frequência e de pagamentos dos funcionários
Pagamento de Salários dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de salários dos funcionários até o 5º dia útil do mês seguinte ao serviço prestado
Pagamento de Benefícios dos funcionários	Mensal	Conferir o pagamento de benefícios dos funcionários até o prazo estipulado em CCT.
Revisão do cronograma de atividades	Semestral	Analisar e atualizar o cronograma de atividades junto ao setor requisitante e empresa contratada

Plano de fiscalização geral – Módulo II



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:	
Contrato:	Vigência:
Processo de fiscalização:	
Empresa:	
CCT:	Data-base:

Item de verificação	Frequência	Ações
Contrato e documentos de contratação dos funcionários terceirizados	No 1º mês dos serviços e na contratação de novos funcionários	Verificar: - Relação dos empregados, (Nome, Cargo, horário de trabalho, carteira de identidade (RG) e Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); - Carteira de trabalho; - Exames médicos admissionais; - Declarações relacionadas ao benefício de reembolso-creche.
Relatório "Situação do Fornecedor" no SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores)	Mensal	Verificar a regularidade fiscal e trabalhista e a validade das certidões conforme relatório do SICAF. Em caso de impossibilidade, analisar: - CND (Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União); - Certidões que comprovem a regularidade Municipal, Estadual, Distrital e da empresa contratada; - Certidão de Regularidade do FGTS (CRF); - CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas).
Folhas de ponto	Mensal	Verificar as marcações de ponto conforme horário de trabalho, em todos os dias de trabalho previstos no mês; Verificar ausências e suas respectivas substituições
Folha de pagamento analítica	Mensal	Verificações: - Salário pago de acordo com o previsto em CCT; - Desconto de vale-transporte é equivalente a 6% do salário-base do funcionário; - Desconto referente ao vale-alimentação não ultrapassa 20%; - Os valores referentes ao FGTS recolhidos equivalem ao valor em relatório individual.
Comprovantes de pagamento de salário	Mensal	Comparar os valores depositados em conta aos funcionários com aqueles previstos em folha de pagamento. Verificar pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao serviço.
Relatórios de Vale-Transporte (VT)	Mensal	Comparar os valores pagos de VT com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VT para o mês em curso.
Relatórios de Vale-Alimentação (VA)	Mensal	Comparar os valores pagos de VA com o valor unitário multiplicado pela quantidade de dias úteis trabalhados; Verificar descontos devido às possíveis ausências. Conferir o depósito de valores de VA para o mês em curso.

Plano de fiscalização geral – Módulo II



PLANO DE FISCALIZAÇÃO CONTRATO COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Módulo II – Fiscalização Administrativa

Serviço:			
Contrato:		Vigência:	
Processo de fiscalização:			
Empresa:			
CCT:		Data-base:	

Item de verificação	Frequência	Ações
Relatório de Seguro de Vida	Mensal	Conferir: - Pagamento de boleto referente ao seguro de vida dos funcionários; - Período de competência do seguro; - Cobertura de todos os funcionários que atuam na unidade; - Valor de cobertura compatível com CCT.
Extrato de conta do FGTS dos empregados	Mensal	Solicitar regularmente aos funcionários terceirizados o Extrato do FGTS e verificar se as contribuições previdenciárias estão sendo recolhidas em seus nomes. Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Extrato de conta do INSS dos empregados	Mensal	Solicitar aos funcionários terceirizados o Extrato do INSS; Verificar recolhimento das contribuições previdenciárias; Conferir o depósito referente ao mês anterior à prestação do serviço. Em contratos até 2 funcionários, solicitar todos os extratos mensalmente. Para contratos maiores, solicitar por amostragem, devendo ao final de um ano ter verificado todos os funcionários.
Pagamentos de 13º salário	Mensal	Verificar o pagamento de parcela do 13º salário, se for o caso.
Pagamentos de 1/3 de férias	Mensal	Verificar o pagamento de 1/3 férias, se for o caso.
Planejamento de férias dos funcionários	Mensal	Verificar a aquisição de direito de férias dos funcionários; Auxiliar no planejamento dos períodos de férias dos funcionários junto à empresa contratada.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SUDESTE DE MINAS GERAIS
SDM-GABINETE**

DECLARAÇÃO Nº 1581 / 2026 - CSD-GABINE (11.07.01)

Nº do Protocolo: 23505.000476/2026-11

Santos Dumont-MG, 06 de agosto de 2026.

DECLARAÇÃO

Durante o período de curso do Mestrado em Administração Pública, foram realizadas, pelo mestrando, averiguações e reflexões que auxiliaram a realização de propostas de aprimoramento das rotinas de fiscalização e gestão de contratos.

Declaro que, dentre as propostas realizadas que constam na dissertação "Aprimoramento de processos relativos a contratos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont", de autoria de Wanderson Cassaro, foram efetivamente implementadas, alcançando 2 de 8 contratos com dedicação exclusiva de mão de obra atualmente vigentes na unidade:

- Uma pesquisa de satisfação do público usuário referente ao serviço de limpeza;
- Uma pesquisa de satisfação do público usuário referente ao serviço de AEE - Atendimento Educacional Especializado;

A seguir são descritas outras ações de melhoria institucional já implementadas:

- Criação de modelos de documentos no sistema SIPAC para a geração de documentos natos digitais como: Relatório Circunstanciado de Fiscalização Técnica; Termo Circunstanciado para Efeito de Recebimento Definitivo (TCERD); Instrumento de Medição de Resultado (IMR); Relatório Final da Fiscalização de Serviços; Declaração de Ateste.
- A sensibilização da importância da criação de documentos natos digitais junto aos fiscais técnicos e gestor de contratos, sendo implantados modelos que impactaram 14 dos 15 contratos com e sem dedicação exclusiva de mão de obra vigentes no Campus.

FERNANDO PAULO CANESCHI
Diretor-Geral - Substituto
Campus Santos Dumont

(Assinado digitalmente em 06/08/2026 11:13)

FERNANDO PAULO CANESCHI
DIREÇÃO GERAL
CSD-GABINE (11.07.01)
Matrícula: 1814311

Visualize o documento original em

<https://sig.ifsudestemg.edu.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número:
1581, ano: **2026**, tipo: **DECLARAÇÃO**, data de emissão: **06/08/2026** e o código de verificação:
c4e7a410ea

Discente: Wanderson Cassaro,
Mestrando em Administração Pública pelo Mestrado
Profissional em Administração Pública em Rede -
Profiap/UFJF

Orientador: Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira,
Doutor em Administração pela Universidade Federal
de Lavras (UFLA)

Universidade Federal de Juiz de Fora

Agosto de 2026