

idp

v. 5 n. 2

160

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**GOVERNANÇA NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS
CONTRATOS CORPORATIVOS DA SECRETARIA DE
ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E
ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

Cibely Carvalho Silva e Sousa
Humberto Falcão Martins
Daniel Izaías de Carvalho

GOVERNANÇA NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS CORPORATIVOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Cibely Carvalho Silva e Sousa¹

Humberto Falcão Martins²

Daniel Izaías de Carvalho³

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: cibely.sousa@gmail.com.

² Breve currículo do seu primeiro coautor, se houver.

³ Breve currículo do seu primeiro coautor, se houver.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	8
2.1 Gestão e Fiscalização de Contratos	8
2.1.1 Importância da Gestão e Fiscalização	9
2.1.2 Papel dos Gestores e Fiscais de Contratos	10
2.2 Gestão Eficiente de Fiscalização de Contratos	11
2.3 Fatores Críticos da Gestão e Fiscalização de Contratos	13
3. Metodologia	14
4. Resultados e Discussão	15
4.1 As Potencialidades e Fragilidades do Modelo	21
4.2 Pontos Positivos	22
4.3 Pontos Negativos	23
5. Outras Percepções	24
6. Considerações finais	25
7. Referências	27

Resumo:

A busca pelo aprimoramento das contratações públicas é um trabalho desafiador e constante. O conhecimento das normas e legislações é primordial para a fiscalização e gestão dos contratos corporativos. A escolha do tema fundamentou-se no fato das contratações corporativas representarem alto impacto na prestação dos serviços e no orçamento do Governo do Distrito Federal (GDF). O presente estudo teve o objetivo de identificar e analisar os principais desafios da gestão e fiscalização centralizada dos contratos corporativos do Governo do Distrito Federal, mais especificamente da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração (SEPLAD). Para a coleta de dados, utilizou-se além de análise documental, entrevistas com os gestores responsáveis pela fiscalização dos contratos centralizados e questionário com os servidores que exercem a fiscalização local. Assim, no decorrer desta pesquisa, apresenta-se um diagnóstico dos principais pontos positivos e negativos do modelo de contratos corporativos da SEPLAD e a conclusão que o modelo atual de gestão e fiscalização é viável e eficaz, garantindo a execução eficiente, o controle dos gastos públicos e o uso adequado dos recursos, com a necessidade de implementação contínua de melhorias e adaptações.

Palavras-Chave: Contratos Administrativos; Fiscalização de Contratos; Governança Pública; Gestão de Contratos.

Abstract:

The pursuit of improving public procurement is a challenging and ongoing task. Knowledge of norms and legislation is essential for the oversight and management of corporate contracts. The choice of this topic is based on the fact that corporate contracts have a significant impact on service delivery and the budget of the Government of the Federal District (GDF). This study aimed to identify and analyze the main challenges in the centralized management and oversight of corporate contracts of the Government of the Federal District, specifically within the State Secretariat of Planning, Budget, and Administration (SEPLAD). For data collection, documentary analysis, interviews with the managers responsible for overseeing centralized contracts, and questionnaires for the officials who conduct local oversight were used. Thus, throughout this research, a diagnosis of the main strengths and weaknesses of SEPLAD's corporate contracts model is presented, concluding that the current model of management and oversight is viable and effective, ensuring efficient execution, control of public spending, and the appropriate use of resources, with a continuous need for improvements and adaptations.

Keywords: Administrative Contracts; Contract Oversight; Public Governance; Contract Management.

1. INTRODUÇÃO

O Distrito Federal (DF) tem uma importância única no contexto político e administrativo do Brasil, funcionando simultaneamente como município e estado, o que lhe confere características e responsabilidades especiais. Brasília, a capital do país e sede dos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), está localizada no DF, destacando sua relevância política.

Para atender às suas demandas únicas, o GDF se organiza por meio de Secretarias definidas por leis e decretos. O Decreto nº 43.826 de 07 de outubro de 2022 reestruturou a Secretaria de Estado de Economia (SEEC), renomeando-a para Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração (SEPLAD) e criando a Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ). A SEPLAD agora é responsável por várias funções, incluindo planejamento e orçamento, tecnologia da informação, saúde do servidor, gestão estratégica, e monitoramento de políticas públicas.

A pesquisa é justificada pela relevância dos contratos corporativos para a realização das atividades meio e finalísticas dos diversos órgãos do Complexo Administrativo do DF, representando um custo significativo para a Administração Pública, sendo a soma aproximada de R\$ 1.314.237.000,00 (um bilhão, trezentos e quatorze milhões, duzentos e trinta e sete mil reais) em 2022, distribuídos em 32 (trinta e dois) contratos administrativos.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de avaliar o modelo de centralização dos contratos corporativos da SEPLAD, identificando gargalos normativos, administrativos e políticos, e propondo melhorias para o processo de fiscalização. A Subsecretaria de Gestão de Contratos Corporativos (SUCORP), criada para gerenciar e fiscalizar esses contratos, coordena a execução e formula metodologias para monitoramento, contribuindo para a eficiência administrativa. A SUCORP, composta por cinco coordenações temáticas, é responsável por serviços essenciais como brigada contra incêndio, limpeza, segurança patrimonial, telefonia e outros, otimizando recursos e melhorando a prestação de serviços no Complexo Administrativo do GDF.

Este estudo pretende traçar um diagnóstico a partir das impressões dos gestores sobre a execução dos contratos corporativos da SEPLAD, refletindo sobre o modelo de gestão centralizada, para saber se este viabiliza o melhor desempenho da gestão e fiscalização desses contratos, e quais melhorias podem ser implementadas para otimizar esses processos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão e Fiscalização de Contratos

A Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/1993) exige que a execução dos contratos seja acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração Pública, podendo contar com o auxílio de terceiros. A Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) ampliou essa exigência, incluindo a necessidade de informar os superiores sobre decisões além da competência do fiscal e prevê o assessoramento jurídico:

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

§1º: O fiscal do contrato anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados.

§2º: O fiscal do contrato informará a seus superiores, em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes, a situação que demandar decisão ou providência que ultrapasse sua competência.

§3º: O fiscal do contrato será auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.

A clareza na definição do objeto da licitação é essencial para sua validade. Delgado (2007) enfatiza que a determinação clara do objeto é crucial para a validade da licitação. Meirelles (2007) define o objeto como a obra, serviço, compra, alienação, concessão, permissão e locação a serem contratados com o particular. Renato Fenili, no Seminário de Planejamento e Governança em Compras Públicas de 2017, apontou a falta de padronização do objeto da licitação como um sinal de ausência de governança nas compras públicas.

Governança pública, segundo Falcão-Martins e Marini (2014), é um método moderno de governar em colaboração com a sociedade, focando em resultados tangíveis e desempenho satisfatório. Falcão-Martins (2018) destaca que o objetivo é gerar valor público, atendendo às expectativas da sociedade. Barros e Cavalcante (2020) corroboram a visão de Fenili (2017), indicando que a ausência de padronização do objeto é um indicativo de deficiência na governança das compras públicas.

Os modelos de compras centralizadas e descentralizadas têm vantagens e desvantagens. Fernandes (2015) sugere a análise caso a caso para determinar o modelo mais adequado, mas há consenso de que uma combinação dos dois é mais eficiente para compras públicas, assim como para a fiscalização centralizada ou descentralizada dos contratos.

Fenili (2016) argumenta que as compras compartilhadas posicionam a Administração Pública como um importante ator no mercado, oferecendo economia de escala e racionalização dos processos, embora possam reduzir a competitividade. Barbosa (2015) destaca a necessidade de uma abordagem estratégica para alcançar qualidade e eficiência nas compras públicas. Fenili (2016) afirma ainda que uma definição clara de compras públicas deve ser integrada à gestão estratégica, organizando demandas e mantendo relacionamento eficaz com clientes internos. Ele identifica dimensões de desempenho nas aquisições públicas, como qualidade, preço econômico, celeridade, sustentabilidade e transparência do processo.

2.1.1 Importância da Gestão e Fiscalização

Os procedimentos que antecedem a contratação na administração pública demandam considerável tempo e esforço dos gestores. Conforme observado por Pires (2020), muitas vezes a administração pública foca intensamente na fase de licitação, ficando para segundo plano a etapa de controle e fiscalização dos contratos. Há uma tendência comum de priorizar o processo licitatório sobre a gestão e fiscalização dos contratos. No

entanto, as normas vigentes estabelecem que a gestão e fiscalização dos contratos devem ser exercidas por agentes públicos designados especificamente para essa função.

A gestão e fiscalização dos contratos administrativos são essenciais para garantir a eficiência, a legalidade e a transparência na utilização de recursos públicos, além de assegurar que a execução dos contratos esteja em conformidade com os dispositivos contratuais e os interesses da Administração Pública, e variam conforme o tipo de contratação e a forma de execução.

2.1.2 Papel dos Gestores e Fiscais de Contratos

De acordo com Amorim (2021), a gestão e fiscalização da execução contratual envolvem um conjunto de ações destinadas a verificar o cumprimento dos resultados esperados pela Administração para fornecimentos, serviços e obras contratadas. Essas ações incluem examinar o cumprimento das obrigações principais e acessórias pelo contratado e apoiar a instrução processual necessária ao recebimento do objeto contratual e ao pagamento do fornecedor. A prerrogativa de gestão e fiscalização contratual é essencial para garantir o cumprimento das cláusulas acordadas e a resolução de problemas relacionados ao objeto do contrato.

Entre os diversos aspectos relacionados à fiscalização dos contratos, tem-se o fiscal de contratos como o servidor encarregado de garantir o recebimento adequado dos bens, serviços ou obras, supervisionando todas as fases da execução do contrato, desde a entrega até a conclusão, assegurando o cumprimento de todas as cláusulas contratuais. O fiscal examina documentos e relatórios fornecidos pelas empresas contratadas para avaliar a qualidade dos serviços e garantir a conformidade com os prazos e condições estipulados no contrato. Em caso de violação das cláusulas contratuais, o fiscal pode propor a aplicação de penalidades, incluindo multas e rescisões contratuais, protegendo assim os interesses da Administração Pública.

O Decreto nº 32.598/2010 estabelece que, para contratos acima de R\$ 150.000,00, os gestores, fiscais e membros das comissões devem preferencialmente ser servidores ocupantes de cargos efetivos ou empregados do quadro permanente. Esta definição foi mantida pelo Decreto nº 44.330/2023, que regulamenta a Lei nº 14.133/2021 no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

A execução do contrato deve ser fiscalizada e acompanhada por representantes da Administração Pública, preferencialmente da área demandante. A Administração deve manter servidores ou equipes especializadas na fiscalização dos serviços contratados, podendo também contratar equipes para esse fim.

A responsabilidade dos gestores e fiscais de contratos abrange desde a assinatura do contrato até o término de sua vigência, incluindo reuniões de início do contrato, acompanhamento técnico, fiscalização da execução, medição de resultados, conferência de documentação, ajustes contratuais, prorrogações, rescisões e aplicação de sanções.

Alves (2004) sugere que a gestão de contratos deve ser exercida por uma unidade específica com servidores especializados, idealmente sem conciliar essa atividade com outras funções. Contudo, devido à limitação de pessoal, essa realidade está distante do serviço público, onde servidores dividem seu tempo entre várias atividades e a gestão e fiscalização de contratos, geralmente sem remuneração adicional.

2.2 Gestão Eficiente de Fiscalização de Contratos

O acompanhamento contratual é indispensável para garantir que todas as cláusulas contratuais sejam cumpridas e que os padrões desejáveis sejam atendidos na execução do serviço. Dada a importância dos contratos administrativos, a Nova Lei de Licitações e Contratos trouxe significativas mudanças na gestão e fiscalização dos contratos, conforme trazido por Lopes (2021).

Os artigos 20 a 23 da Instrução Normativa - IN nº 05/2017 definem a necessidade de formar uma equipe de planejamento no processo de contratação dos serviços da

Administração Pública. Essa equipe é essencial para elaborar estudos preliminares e gerenciar riscos, que subsidiarão a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico. A IN nº 05/2017 também orienta sobre a aplicação do Gerenciamento de Riscos no processo de contratação, com o intuito de mitigar problemas contratuais. Ela sugere a atualização do mapa de riscos após a escolha do fornecedor e durante a execução contratual.

Na esfera administrativa, sob uma abordagem gerencial, há um foco crescente na gestão de riscos e na consolidação da governança como uma prática a ser implementada em toda Administração Pública (FENILI, 2018). Nesta perspectiva, presume-se que a cultura inerente ao setor de aquisições e contratações difere, por exemplo, da cultura presente no setor de tecnologia da informação, mesmo dentro de uma mesma entidade pública, principalmente devido à adoção de práticas distintas, que variam em termos de adesão à rotina de trabalho e ao estímulo à inovação, por exemplo (FENILI, 2016).

O artigo 45 da IN nº 05/2017 estabelece a necessidade de uma reunião inicial com o preposto da empresa que executará o contrato. Nessa reunião, são apresentados o plano de execução contratual, o plano de fiscalização, a forma de aferição dos resultados e as sanções. Além disso, é essencial realizar reuniões periódicas com a empresa durante a execução do contrato. A Instrução Normativa nº 05/2017 também ressalta a importância da distribuição das responsabilidades de fiscalização e acompanhamento de contratos, incluindo a constituição de uma comissão específica para a fiscalização administrativa. Destaca-se a padronização dos instrumentos de controle e fiscalização administrativa, com modelos de relatórios adaptados para cada tipo de serviço. Esses modelos visam normatizar e organizar a execução contratual, além de garantir a existência de um histórico do serviço prestado.

Outro ponto que cabe destaque, trata-se da capacitação contínua dos gestores e fiscais, garantindo que possuam conhecimento adequado e atualizado sobre os objetos contratados, assegurando uma fiscalização eficaz. Essas práticas são fundamentais para garantir o cumprimento dos termos contratuais e minimizar os riscos.

Vilhena (2024) defende que, apesar dos desafios na implementação da gestão do desempenho, exemplos de boas práticas mostram que é possível superá-los e obter benefícios dessa abordagem. Com o apoio da alta administração, capacitação dos servidores e a escolha cuidadosa de indicadores, é possível fortalecer a Administração Pública e promover uma gestão mais eficiente e eficaz. Ainda sob a ótica de Vilhena (2024), a gestão do desempenho começa com a elaboração da estratégia da organização. Uma definição clara dos objetivos permite estabelecer metas, tanto em equipe quanto individualmente. A estratégia orienta as ações e alinha os interesses, direções e comportamentos dos colaboradores.

2.3 Fatores Críticos da Gestão e Fiscalização de Contratos

Em pesquisas realizadas, identificou-se fatores críticos frequentes ao processo de gestão e fiscalização de contratos. Ressalta-se a ausência de capacitação adequada dos servidores envolvidos na gestão e na fiscalização dos contratos como um dos maiores problemas da execução contratual.

As dificuldades de gestão e fiscalização dos contratos passam pela falta de pessoal capacitado, pela impossibilidade de segregação de funções e vão até a falta de dedicação exclusiva dos servidores às atividades de gestão e fiscalização dos contratos. Envolve uma diversidade de competências e tarefas complexas, que passam por diversos campos, desde o conhecimento de legislações e normas até a análise de planilhas, além das técnicas do serviço prestado (Santos, 2013; Rosa, 2017).

Pires (2020), aponta a falta de capacitação específica sobre fiscalização de contratos como um dos maiores entraves da gestão administrativa. Para ele, as capacitações tornam-se essenciais para que os fiscais atuem dentro dos parâmetros legais. A falta de capacitação dos fiscais e gestores de contratos torna-se mais relevante na motivação e satisfação para exercerem os seus papéis. A falta de domínio e conhecimento das atribuições impede que os gestores e fiscais dos contratos tomem decisões de forma segura e eficaz.

O desempenho da gestão e fiscalização de contratos depende da capacitação e competências dos servidores designados. Marinho (2013) enfatiza a necessidade de contínua capacitação e atualização desses profissionais, considerando a complexidade da fiscalização e a importância do controle dos gastos públicos para o desempenho das organizações.

Apontado por Albarello (2016), a falta de padronização dos procedimentos torna-se ao longo do tempo, outro fator crítico da gestão e fiscalização de contratos. A padronização dos processos com procedimentos mais comuns, manuais de gestão e fiscalização de contratos e a criação de normas contribuiriam para uma fiscalização mais eficaz e eficiente (Alves, 2004; Lapa, 2015; Burgos, 2017). A existência de manual de fiscalização de contratos facilita o acesso às informações e possibilita a padronização dos procedimentos. Os manuais tornam-se essenciais para o aprimoramento da fiscalização dos contratos, orienta e otimiza a ação dos gestores e fiscais (Espinoza, 2016; Pires, 2020).

Ainda temos a ausência de dispositivos ou sistemas tecnológicos como fator crítico da gestão. A falta de ferramentas tecnológicas que auxiliem na gestão e fiscalização de contratos resulta em escassez de informações, lentidão nas ações e falta de dados confiáveis, conforme apontado por Medeiros (2014). Mantovani (2019) observa a necessidade de conciliação das atividades de fiscais de contratos com outras atribuições dos servidores, o que é desafiador.

3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma análise de estudo de caso para examinar a percepção dos gestores e fiscais dos contratos corporativos da SEPLAD, considerando os contratos vigentes em dezembro de 2022. A metodologia foi baseada em pesquisa exploratória, com recursos bibliográficos (livros, artigos, normas) e outros instrumentos para captar a percepção dos gestores e fiscais. O estudo incluiu procedimentos metodológicos como pesquisa documental e abordagens qualitativas e quantitativas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de contratos e fiscais, análise de documentos relacionados aos contratos administrativos, consultas a sites do GDF e aplicação de questionários eletrônicos. Foram entrevistados 11 servidores das coordenações responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD, distribuídos entre as quatro coordenações existentes na SUCORP. Os participantes foram escolhidos com base em sua capacidade de discutir o tópico em análise.

Dando continuidade à pesquisa, foram aplicados questionários aos fiscais dos contratos nos órgãos e entidades participantes. Foram enviados questionários eletrônicos aos executores titulares e suplentes, de aproximadamente 80 órgãos e entidades do GDF, sendo enviado ao menos para dois representantes de cada unidade, utilizando o Google Forms.

O questionário foi disponibilizado aos respondentes no dia 15 de fevereiro de 2024, permanecendo disponível até o dia 10 de março de 2024, tendo sido enviado por e-mail, com o objetivo de conhecer a atuação dos servidores na fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD. Ao todo foram coletadas 136 (cento e trinta e seis) respostas.

Os dados coletados foram tratados utilizando planilhas de Excel para criação de gráficos e tabelas, permitindo a visualização e identificação de tendências. As entrevistas foram transcritas e analisadas conforme Bardin (1977), empregando análise de conteúdo para interpretar e compreender as respostas. A combinação de dados qualitativos e quantitativos proporcionou uma análise abrangente, incluindo *insights* e conclusões baseadas nas entrevistas e questionários aplicados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados abaixo foram obtidos por meio da combinação de informações qualitativas e quantitativas provenientes das entrevistas e questionários aplicados.

Durante as entrevistas, notou-se que a formação acadêmica dos responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos corporativos geralmente está alinhada com a área de licitações e contratos administrativos ou áreas correlatas. Isso permitiu captar suas preocupações e aspirações em relação ao desempenho satisfatório de suas funções.

Entrevistados	Tempo na SUCORP	Função	Formação Acadêmica
E1	7 anos	Gerente	Técnico em Contabilidade
E2	7 anos	Gerente	Graduação em Administração
E3	3 anos	Diretor	Graduação em Gestão Pública e MBA
E4	1 ano	Coordenador	Graduação em Administração e MBA em Controladoria
E5	7 anos	Diretor	Graduação em Ciências Contábeis
E6	4 anos	Coordenador	Graduação em Direito
E7	3 anos	Diretor	Graduação em Nutrição e Pós-Graduação em Direito Público
E8	1 ano	Gerente	Graduação em Gestão Pública
E9	8 anos	Diretor	Graduação em Economia e Direito e Pós-Graduação em Gestão de Finanças, Auditoria, Controladoria e Mercado de Capitais
E10	1 ano	Gerente	Graduação em Pedagogia e Pós graduação em Língua Portuguesa e Gestão
E11	8 anos	Assessor	Graduação em Direito e Mestrado em Administração Pública

Elaborado pelo autor

Os servidores entrevistados trabalham em média há quatro anos e meio na SUCORP. Entre eles, dez possuem formação relevante ao tema, enquanto apenas um, com formação em Pedagogia, não se considera plenamente qualificado para as atividades de fiscalização.

Entre os entrevistados, a capacitação é vista como crucial para o desempenho eficiente das funções de fiscalização. A força de trabalho das Comissões Executoras de Contratos da SEPLAD e os fiscais de contratos, incluindo servidores efetivos e comissionados, considera essencial a capacitação contínua.

A análise dos questionários revelou que 42% dos respondentes têm entre 40 e 49 anos. A maioria é do sexo masculino (52%), indicando um equilíbrio de gênero com 48% de mulheres.

O Sistema de Fiscalização de Contratos Corporativos (SFCC), desenvolvido pela Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) da SEPLAD, foi regulamentado pela Portaria nº 142/2021 para melhorar a fiscalização dos contratos corporativos. O SFCC administra contratos nas áreas de vigilância, limpeza, brigada, estágio e telefonia móvel e módulo específico para a conta vinculada⁴.

Mensalmente, os executores locais preenchem o Relatório Circunstanciado⁵ e a Comissão Executora da SEPLAD analisa esses relatórios, elabora o Relatório Analítico e envia para a liquidação da despesa.

Embora a maioria dos servidores entrevistados reconheça a contribuição do SFCC para a fiscalização, alguns sugerem a necessidade de mais funcionalidades ou um sistema mais robusto.

Os fiscais de contratos frequentemente utilizam planilhas eletrônicas e programas de computador para auxiliar no controle e acompanhamento da fiscalização. A maioria registra as ocorrências e inspeções realizadas durante a execução do contrato, enviando essas informações via Relatório Circunstanciado para análise e inclusão no Relatório Analítico pela SUCORP.

Com base nos questionários, 73% dos servidores que realizam o acompanhamento e fiscalização dos contratos corporativos têm vínculo efetivo com o GDF, conforme os Decretos nº 32.598/2010 e 44.330/2023. Destaca-se que 53% dos servidores possuem cargos comissionados.

⁴ Retenção provisória e mensal de provisões trabalhistas, previstas pelo Decreto nº 34.649/2013.

⁵ Portaria nº 278/2018, traz as seguintes definições:

- Relatório Analítico: Elaborado pela comissão executora, consolidando informações dos relatórios circunstanciados, registrando valores a pagar, retenções e propostas de sanções.
- Relatório Circunstanciado: Elaborado pelo executor local, apresentando o resultado da fiscalização da execução do contrato.

Consolidação das respostas dos questionários:

Faixa etária		Tempo que atua como fiscal		Treinamento para exercer as atribuições	
18 a 29 anos	10%	Menos de 06 meses	10%	Nunca	34%
30 a 39 anos	17%	7 meses a 1 ano	13%	Raramente	30%
40 a 49 anos	42%	1 ano a 2 anos	21%	Frequentemente	22%
50 a 59 anos	24%	Mais de 2 anos	57%	Sempre	14%
Acima de 60 anos	7%				
		Exerce atividades além de fiscal?		Ferramenta para controle e acompanhamento	
Gênero		Não	8%	Nunca	15%
Feminino	48%	Sim	92%	Raramente	20%
Masculino	52%			Frequentemente	31%
		Quantidade de contratos		Sempre	35%
Escolaridade		0	7%		
Fundamental	1%	1	26%	Elabora registro das ocorrências	
Médio	10%	2	32%	Nunca	10%
Superior	28%	3	15%	Raramente	28%
Especialização	54%	4	7%	Frequentemente	35%
Mestrado	7%	5	4%	Sempre	27%
Doutorado	1%	6	2%		
		7	1%	Utiliza norma ou manual de fiscalização SEPLAD	
Vínculo		8	1%	Nunca	23%
Servidor com vínculo	73%	10 ou mais	5%	Raramente	25%
Servidor sem vínculo	27%			Frequentemente	35%
		Preparado para fiscalização de contrato		Sempre	18%

Servidor com cargo comissionado		Não		32%		
Não	53%	Sim		68%	Desempenho das atividades como fiscal	
Sim	47%				Excelente	24%
		Disponibilizado documentos da contratação			Bom	57%
Cargo comissionado para fiscalizar		Nunca		12%	Razoável	17%
Não	57%	Raramente		21%	Ruim	2%
Sim	43%	Frequentemente		25%		
		Sempre		42%		
Tempo de serviço no GDF						
Menos de 5 anos	26%	Orientação da SEPLAD para as atribuições				
5 a 10 anos	17%	Nunca		23%		
11 a 15 anos	24%	Raramente		26%		
16 a 20 anos	10%	Frequentemente		29%		
21 a 25 anos	6%	Sempre		21%		
Mais de 26 anos	18%					

Elaborado pelo autor

A maioria dos fiscais de contratos (26%) trabalha no GDF há menos de cinco anos. O segundo grupo mais representativo (22%) atua no GDF entre 11 e 15 anos. A maior parte dos respondentes exerce a função de fiscal de contrato há mais de dois anos.

Entre os servidores comissionados, 43% ocupam cargos especificamente vinculados à fiscalização de contratos corporativos. Isso demonstra que, embora não seja obrigatório, muitos cargos comissionados estão relacionados à fiscalização dos contratos, refletindo a importância dessa função dentro da administração pública.

Em que pese o Decreto nº 38.874/2018 permitir a designação de um executor ou supervisor para múltiplos contratos, sem um limite específico, entre os respondentes dos questionários, observou-se uma variação significativa no número de contratos fiscalizados, com a maior concentração entre um e três contratos administrativos.

Os questionários indicam que, além de fiscalizarem vários contratos, os servidores conciliam essas atividades com outras atribuições. Isso reflete a necessidade de uma distribuição equilibrada das responsabilidades para evitar comprometer a qualidade do trabalho.

A maioria dos fiscais locais tem especialização (54%) ou graduação (28%). Um fiscal com formação adequada pode supervisionar contratos com maior precisão, entendendo melhor suas complexidades e necessidades.

Apesar da Lei nº 8.666/1993 não exigir capacitação, a Lei nº 14.133/2021 estabelece a necessidade de preparo dos servidores para a fiscalização e gestão contratual. A maioria dos respondentes do questionário indicou não ter recebido treinamento específico, embora 68% se considerem preparados para a função.

A instrução documental é essencial para fornecer dados precisos e confiáveis, permitindo a fiscalização adequada e a implementação de ações corretivas a tempo de prevenir danos ao interesse público. A análise documental assegura que a execução do contrato esteja conforme as exigências estipuladas, promovendo transparência e eficiência na administração dos recursos públicos.

O Decreto nº 44.330/2023, que regulamentou a Lei Federal nº 14.133/2021, define que gestores e fiscais de contratos devem ser formalmente cientificados da indicação e suas atribuições antes da formalização do ato de designação. A Portaria nº 278/2018 já exigia a assinatura dos servidores indicados no Documento de Indicação de Executores, junto com o Ordenador de Despesas.

A empresa contratada deve designar um preposto aceito pela Administração para representar a execução do contrato, conforme a Lei nº 14.133/2021. Reuniões iniciais e

periódicas entre o gestor do contrato e o preposto são essenciais para alinhar expectativas e assegurar a qualidade da execução.

O gestor e o preposto, representando os interesses das partes, devem agir de maneira coordenada para garantir a fiel execução do contrato, promovendo a transparência e a integridade na condução das obrigações contratuais.

4.1 As Potencialidades e Fragilidades do Modelo

A gestão e fiscalização de contratos corporativos representam um desafio constante para a Administração Pública, exigindo abordagens estratégicas e eficientes para garantir a eficácia na utilização dos recursos e a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

Nesse contexto, a implementação de modelos de fiscalização centralizada foi amplamente discutida como potencial solução para otimizar o controle e a execução desses contratos. No entanto, a análise dos pontos positivos e negativos dessa abordagem é essencial para compreender tanto os benefícios quanto as limitações associadas a essa prática.

Portanto, esta análise busca explorar de forma abrangente os pontos positivos e negativos da fiscalização centralizada de contratos, oferecendo perspectivas significativas para aprimorar as práticas de gestão e fiscalização no contexto do GDF.

4.2 Pontos Positivos

A convergência de opiniões destacada nas entrevistas e questionários aponta várias vantagens da gestão e fiscalização centralizada dos contratos corporativos, corroborando com a literatura acadêmica sobre Administração Pública e gestão de contratos.

Analisando as respostas das entrevistas, temos que a centralização da fiscalização dos contratos em um único órgão ou departamento permite uma gestão mais ágil e eficaz, garantindo maior conformidade e qualidade na execução dos serviços contratados.

Ponto de destaque é que a padronização da fiscalização dos contratos contribui para a consistência e qualidade na Administração Pública. Essa prática é essencial para a eficiência e transparência nos processos de contratação de bens e serviços, proporcionando uma visão abrangente da alocação dos recursos contratualmente previstos. Além disso, com o estudo foi possível identificar que a fiscalização centralizada diminui os riscos de interferências externas, assegurando que os serviços sejam executados conforme estipulado nos contratos.

É importante destacar que os ganhos de escala obtidos com a contratação centralizada, permitem negociações mais favoráveis com fornecedores e, conseqüentemente, a redução de custos. Portanto, a existência de contratos corporativos pode resultar em preços mais baixos nas licitações.

A centralização institucional de uma equipe responsável pelo planejamento das compras, equipada com ferramentas técnicas e tecnológicas, garante a implementação efetiva das diretrizes propostas. A centralização da fiscalização dos contratos em um único órgão permite uma gestão mais ágil e eficaz, assegurando maior conformidade e qualidade na execução dos serviços contratados. Ferrer (2015) sugere que a adoção de centros de serviços compartilhados pode aprimorar a estrutura das compras públicas e elevar a qualidade do gasto público.

Segundo Vilhena e Hirle (2015), em uma gestão pública focada em resultados e eficiência, é crucial adotar métodos que permitam à Administração Pública planejar, executar e controlar suas despesas de maneira mais eficaz. A eficiência na gestão dos recursos públicos é fundamental para garantir transparência e responsabilidade governamental, como defendido por Vieira e Barreto (2006).

A centralização dos contratos corporativos também promove a transparência e a *accountability*, tornando as ações dos agentes públicos acessíveis à sociedade e permitindo o controle social, conforme descrito por Fox (2007). A concentração dos gastos públicos em um único órgão facilita a disponibilização de informações sobre as contratações

centralizadas, essencial para uma boa governança, como trazido por Goede e Neuwirth (2014).

Portanto, a centralização dos contratos corporativos traz benefícios significativos, desde a economia de custos até a promoção da transparência e prevenção de fraudes, conforme identificado na análise das entrevistas e questionários e corroborado pelos diversos estudos na área da administração pública e gestão de contratos.

4.3 Pontos Negativos

A análise das entrevistas e questionários também revela várias fragilidades na fiscalização dos contratos corporativos, evidenciando os desafios enfrentados pela Administração Pública.

Cabe destaque para a alta rotatividade dos fiscais que compromete a continuidade e o conhecimento dos processos de fiscalização, afetando diretamente a eficácia da fiscalização e a qualidade dos serviços prestados. Outro ponto crítico identificado nas análises é a falta de capacitação dos fiscais de contratos do GDF. A ausência de entendimento dos termos contratuais e a aplicação inadequada dos procedimentos comprometem a qualidade dos serviços prestados. Servidores capacitados são essenciais para garantir a correta implementação dos contratos e alcançar os resultados desejados, como defendido por Santos (2013).

A escassez de servidores também impacta negativamente o desenvolvimento das atividades, aumentando a carga de trabalho devido à falta de pessoal. A insuficiência de servidores sobrecarrega os fiscais existentes, dificultando o acompanhamento e controle dos contratos, resultando em falhas na execução e na detecção de possíveis irregularidades.

A ausência de um sistema adequado para controle e fiscalização dos contratos corporativos é outra fragilidade. As limitações do sistema SFCC comprometem a eficiência do monitoramento das atividades, aumentando o risco de erros e irregularidades. Silvério

(2019) argumenta a necessidade de desenvolver sistemas que automatizem e integrem os processos na Administração Pública.

A complexidade dos contratos dificulta a compreensão e implementação adequada dos termos pelos fiscais, aumentando o risco de falhas na fiscalização e na execução dos serviços. Autores como Marinho et al. (2018) destacam que o serviço terceirizado é aquele que apresenta maior complexidade para a Administração Pública.

A falta de estrutura física adequada para apoiar as atividades de fiscalização também foi apontada nas entrevistas como fator que compromete a eficiência da fiscalização.

A pouca padronização dos procedimentos de fiscalização dos contratos corporativos também sinalizada nas entrevistas e questionários, resulta em inconsistências na fiscalização e execução dos contratos, comprometendo a eficácia e transparência do processo. É essencial estabelecer padrões claros e consistentes para a fiscalização dos contratos administrativos, por meio de diretrizes, procedimentos e ferramentas específicas.

A elevada rotatividade dos fiscais locais, a ausência de capacitação, a escassez de recursos humanos, a falta de sistemas apropriados para controle e monitoramento, e a ausência de padronização dos procedimentos são problemas que comprometem a continuidade e qualidade da fiscalização centralizada.

Essas fragilidades evidenciam a necessidade de abordagens mais robustas e abrangentes na gestão e fiscalização dos contratos corporativos, incorporando as melhores práticas identificadas na literatura especializada para superar os desafios enfrentados pela Administração Pública.

5. OUTRAS PERCEPÇÕES

As entrevistas destacaram desafios significativos na fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD. A presença de fiscais sem vínculo efetivo com a Administração foi um deles, o que compromete a continuidade e qualidade da fiscalização. A alta rotatividade

dos servidores responsáveis pela fiscalização dificulta a manutenção de uma equipe estável e capacitada também foram apontados como desafios do modelo.

Os servidores entrevistados ressaltaram que a utilização de ferramentas tecnológicas poderia melhorar substancialmente o acompanhamento dos contratos. Identifica-se que a falta de ferramentas tecnológicas adequadas é um obstáculo significativo para a eficácia da fiscalização, assim como a baixa qualificação do pessoal em relação à complexidade dos contratos compromete a execução sem falhas administrativas.

Em resumo, a fiscalização dos contratos corporativos na SEPLAD enfrenta desafios variados, desde questões relacionadas à equipe, tais como a necessidade de melhor capacitação, até a falta de sistemas e recursos adequados. A eficácia da fiscalização poderia ser aprimorada com investimentos em pessoal qualificado, treinamentos, sistemas de controle robustos e alocação adequada de recursos, fortalecendo a capacidade de fiscalização e assegurando o cumprimento eficaz dos contratos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo diagnosticar o modelo de gestão e fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD, dada sua relevância como suporte fundamental para as atividades finalísticas dos órgãos e entidades do Complexo Administrativo do Distrito Federal. Destaca-se a importância da SEPLAD como órgão central de normatização e padronização dos procedimentos, responsável pela gestão e fiscalização desses contratos.

Com base na revisão bibliográfica e análise de dados, delineou-se o processo de gestão dos contratos na SEPLAD. Os fiscais de contratos desempenham um papel crucial na supervisão e controle, assegurando o cumprimento dos termos acordados e protegendo os interesses do órgão contratante. Para um desempenho eficaz, estes precisam de habilidades e conhecimentos técnicos específicos, compreendendo os termos contratuais e as normas pertinentes.

A governança pública envolve práticas e procedimentos que asseguram a eficiência, transparência e responsabilidade na gestão e fiscalização dos contratos corporativos. Como verificado no presente estudo, a responsabilidade dos fiscais de contratos vai além da verificação do cumprimento das cláusulas contratuais; eles também identificam e resolvem problemas que surgem durante a execução do contrato, como atrasos e falhas na qualidade dos serviços ou produtos.

Diante disso, é necessária uma maior investigação sobre a eficácia das compras governamentais após a fase de contratação e a efetividade da fiscalização na entrega dos produtos e serviços adquiridos, valendo como sugestão de trabalhos futuros.

A importância de aprimorar a gestão dos contratos públicos é evidente, considerando os recursos alocados e a complexidade das atividades de fiscalização. A padronização dos procedimentos é fundamental para assegurar uniformidade e consistência na fiscalização. Diretrizes claras e processos padronizados permitem uma atuação mais eficaz dos fiscais, minimizando interpretações equivocadas e garantindo conformidade com as normas vigentes.

O perfil dos fiscais dos contratos corporativos da SEPLAD foi delineado, revelando a oportunidade de investir ainda mais em treinamento e capacitação dos integrantes da Comissão e dos executores locais. A introdução de cursos sobre gestão e capacitação técnica pode aprimorar a qualidade da fiscalização e a eficácia na gestão dos contratos. Ao mesmo tempo, equilibrar o volume de atribuições dos executores ajudará a garantir um foco maior na fiscalização adequada dos contratos, promovendo uma gestão mais eficiente. Além disso, é essencial promover a estabilidade e continuidade nas equipes de fiscalização, incentivando a permanência e fortalecendo a expertise acumulada ao longo do tempo.

Desenvolver e implementar sistemas de controle e monitoramento robustos, que forneçam informações precisas e em tempo real sobre a execução dos contratos, é crucial. Essas ferramentas tecnológicas facilitam a identificação de irregularidades e melhoram o acompanhamento do desempenho dos fornecedores.

Os aspectos positivos da fiscalização centralizada, destacam-se pela necessidade de constante aprimoramento. Já a análise dos aspectos desfavoráveis da pesquisa revela desafios que indicam oportunidades de melhorias.

As potencialidades e oportunidades de aprimoramento na gestão e fiscalização centralizada de contratos corporativos foram claramente demonstradas.

A fiscalização centralizada de contratos já demonstra vantagens inegáveis, destacando-se pela sua capacidade de proporcionar uma gestão eficiente e responsável dos recursos públicos. A pesquisa concluiu que o modelo atual de gestão e fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD é viável e eficaz na garantia da execução eficiente, no controle dos gastos públicos e na utilização adequada dos recursos. Com a implementação contínua de melhorias e adaptações, este modelo tem o potencial de se tornar ainda mais robusto e eficaz, maximizando seus benefícios e fortalecendo a gestão pública.

7. REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, S. **Análise da gestão do contrato de terceirização de limpeza da Universidade Federal de Santa Maria**. 2016. 99p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.
- ALVES, L. S. **Gestão e fiscalização de contratos públicos**. *Revista do TCU*, n. 102, p. 60-69, 2004.
- AMORIM, Victor Aguiar Jardim. **Licitações e Contratos Administrativos: teoria e jurisprudência**. 4ª ed. Brasília: Senado Federal, 2021.
- BARBOSA, Alexandre A. de M. **Sistema de registro de preços permanente com o registro de interesse de demanda – o avanço nos procedimentos licitatórios**. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (Coord.). *Compras públicas Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de L. A. Reto e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. Publicação original.

BARROS, Josinaldo da Silva; CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. **Impactos do Contingenciamento na Execução dos Gastos Públicos: O Caso do Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército Brasileiro**. *Debates em Administração Pública - IDP*, jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 21 jun. 1993.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 10 jun. 2021.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n. 05, de 30 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 30 mai. 2017.

BURGOS, M. C. **Análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) envolvendo a fiscalização de contratos terceirizados em um órgão federal na cidade de João Pessoa**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

DELGADO, José Augusto. **Do conceito de licitação ao seu objeto**. Biblioteca Digital Jurídica do Superior Tribunal de Justiça, Brasília, DF, 2007.

ESPINOZA, Liliam Marcy de Andrade. **Gestão do Conhecimento para fiscais de contratos na Administração Pública**. 2016.

FALCÃO-MARTINS, Humberto. **Governança para Resultados**. *Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI)*, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2018.

FALCÃO-MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Publix, 2010.

_____. **Governança pública contemporânea - uma tentativa de dissecação conceitual**. *Revista do TCU*, edição n. 130, 2014.

FENILI, Renato. **Gestão de Materiais**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2268/1/Enap%20Did%C3%A1ticos%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

_____. **Seminário de Planejamento e Governança em Compras Públicas**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3409/1/Semin%C3%A1rio%20Planejamento%20e%20Governan%C3%A7a%20em%20Compras%20P%C3%BAblicas%20.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.

_____. **Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade sociológica**. Niterói: Impetus, 2018.

_____. **Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas**. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **A centralização das compras na administração federal: lições da história**. Brasília: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 48/148, 2015.

FERRER, Florência. **Os desafios do setor público para construir um novo modelo de abastecimento e compras: inovação e estagnação**. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (Coord.). *Compras públicas Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FOX, J. **The uncertain relationship between transparency and accountability**. *Development in Practice*, v. 17, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

GOEDE, M.; NEUWIRTH, R. **Good governance and confidentiality: a matter of the preservation of the public sphere**. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, v. 14, 2014.

LAPA, J. R. C. S. **Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2015.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

LOPES, Virgínia Bracarense. **A Nova Lei de Licitações: 5 mudanças trazidas pela norma aprovada.** 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/221790/a%20nova%20lei%20de%20licita%C3%A7%C3%B5es%20%205%20mudan%C3%A7as%20trazidas%20pela%20norma%20aprovada%20-%20anesp.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 out. 2023.

MANTOVANI, Gabriela Vilela dos Santos. **Fiscalização administrativa de contratos terceirizados no HU-UFGD.** 2019. Dissertação (Mestre em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados-MS. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/937>. Acesso em: 28 mai. 2023.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto; ANDRADE, Emmanuel Paiva de. **Gestão do conhecimento como recurso estratégico para o desenvolvimento de competências: Estudo de caso em uma universidade pública.** 2013.

MARINHO, R. de C. P. et al. **Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública.** *Gestão & Produção*, São Carlos, 2018.

MEDEIROS, Maria do Carmo Araújo de. **A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos nesse processo no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal agente.** 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/16911>. Acesso em: 26 mai. 2023.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. **Gestão dos Contratos Administrativos. A figura do gestor contratual: perfil e atribuições típicas.** *Boletim de direito municipal*, v. 23, n. 3, 2007.

PIRES, Adriane Margareth de Oliveira Santana. **Fiscalização de contrato: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras.** 2020.

Dissertação (Administração Pública) - Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/426>. Acesso em: 07 abr. 2023.

ROSA, A. M. A. S. **A política institucional de fiscalização dos contratos de serviços de mão de obra terceirizada: um olhar dos fiscais de contratos**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SANTOS, L. R. L. dos. **Fiscalização de contratos**. Brasília: ENAP, 2013. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1909/1/GestaodeContratos_modulo_3_final_.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

SILVÉRIO, Carlos José de Oliveira. **e-Governo, accountability e o Exército Brasileiro. Interação – Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Varginha, 2019.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 19 abr. 2024.

VILHENA, Renata. **Gestão do desempenho na Administração Pública**. 2024. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/gestao-do-desempenho-na-administracao-publica-13032024>. Acesso em: 07 abr. 2024.

VILHENA, Renata; HIRLE, Ana Luiza Camargo. **Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária**. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (Coord.). *Compras públicas Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br