

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**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

Brasília-DF, 2024

CIBELY CARVALHO SILVA E SOUSA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Humberto Falcao Martins

Brasília-DF 2024

CIBELY CARVALHO SILVA E SOUSA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 24 / 05 / 2024

Banca Examinadora

Prof.. Dr. Humberto Falcao Martins- Orientador

Prof. Dr. Daniel Izaias de Carvalho

Prof. Dr. Ettore de Carvalho Oriol

S725g Sousa, Cibely Carvalho e
Governança na gestão e fiscalização dos contratos corporativos da
secretaria de estado de planejamento, orçamento e administração ferederal /Cibely
Carvalho Silva E Sousa. – Brasília: IDP, 2024.

131 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa –
IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins.

1. Contrato Administrativos. 2. Fiscalização de Contratos. 3. Governança
Pública. 4. Gestão de Contratos. I. Título.

CDD: 341.352

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Posso dizer com certeza que minha Mãe tinha uma estrela no lugar no coração. Minha vida segue guiada e cuidada por Ela. Por isso dedico meus dias à Senhora, que sempre estará comigo.

AGRADECIMENTOS

Este momento é, sem dúvida, um dos mais desafiadores para expressar em palavras. É um momento em que paro por um instante, reflito e recordo de todos aqueles que me apoiaram e me inspiraram ao longo dos últimos anos.

Em primeiro lugar, sou grata a Deus por permitir que eu alcançasse este momento.

Gostaria de expressar minha profunda saudade aos meus pais e afirmar que o inabalável comprometimento com os filhos foi o melhor presente que já recebi.

Ao meu amado filho Miguel, serei sempre grata por ser sua mãe. Você é meu melhor presente e meu aprendizado diário. Obrigada por cada momento que compartilhamos juntos. Sua companhia, seu humor e brincadeiras fazem toda diferença. Obrigada por ser tão especial.

Ao meu marido, companheiro de sempre, agradeço pela parceria e pelo apoio incondicional. Com você, tudo se torna possível. Te amo para sempre!

Agradeço sinceramente à minha família por seu apoio ao longo desta jornada. Em especial, minhas irmãs, Cléninha e Catinha, cujo amor e incentivo são sempre fundamentais para mim. Um agradecimento especial também para Célio e Dudinha, cujo apoio foi uma luz em momentos desafiadores. Amália, pela sua presença em nossas vidas, sempre trazendo amor e sabedoria. Ao João, pela constante inspiração de força e sabedoria.

Não posso deixar de mencionar minhas queridas amigas, que sempre me apoiam e incentivam. Em especial à Karol, cujo apoio incondicional foi uma fonte de força.

Aos Professores Doutores Gianna e Daniel, meu profundo agradecimento pela ajuda e ensinamentos valiosos ao longo deste percurso.

Aos meus colegas de trabalho e de mestrado, cujas contribuições foram inestimáveis, enriquecendo meu cotidiano com conversas e novas ideias.

Aos eminentes Professores da banca, em especial ao meu Orientador, Dr. Humberto Falcão Martins, expresso minha sincera gratidão por suas intervenções e contribuições.

A todos vocês minha mais profunda gratidão por fazerem parte desta jornada e por contribuírem para o meu crescimento pessoal e profissional. Sem vocês, este momento não seria possível.

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. O referencial teórico traz informações sobre o processo de gestão contratual no âmbito da administração pública distrital, bem como conceito de governança pública e seu papel na gestão de contratos, além de identificar o papel dos gestores e fiscais de contratos. Para isso, adotou-se o estudo de caso exploratório, com método de pesquisas qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva. 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 dos contratos corporativos da SEPLAD 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-chaves: Contratos Administrativos; Fiscalização de Contratos; Governança Pública; Gestão de Contratos.

ABSTRACT

The pursuit of enhancing public procurement is a challenging and ongoing endeavor. Understanding norms and legislation is crucial for the supervision and management of corporate contracts. The choice of this topic was based on the fact that corporate contracts have a significant impact on service provision and the budget of the Government of the Federal District - GDF. The present study aimed to identify and analyze the main challenges of centralized management and supervision of corporate contracts of the Government of the Federal District, more specifically of the State Secretariat for Planning, Budget and Administration - SEPLAD. The theoretical framework provides information about the contract management process within the district public administration, as well as the concept of public governance and its role in contract management, in addition to identifying the role of contract managers and supervisors. To achieve this, an exploratory case study was adopted, using a qualitative and quantitative research method of descriptive nature. Data collection involved not only document analysis but also interviews with the managers responsible for supervising the centralized contracts. Thus, in the course of this research, a diagnosis of the main positive and negative aspects of SEPLAD's corporate contract model is presented, along with the conclusion that the current model of management and oversight of SEPLAD's corporate contracts is viable and effective, ensuring efficient execution, control of public spending, and appropriate use of resources, with the need for continuous improvements and adaptations.

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

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COACE	Coordenação de Acompanhamento de Contratos Especializados
COCEN	Central de Atendimento ao Cidadão do Distrito Federal
COGEF	Coordenação de Gestão da Frota
COSEPA	Coordenação de Contratos de Segurança Patrimonial e Serviços Gerais
DF	Distrito Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GDF	Governo do Distrito Federal
IN	Instrução Normativa
NLL	Nova Lei de Licitações e Contratos
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
SEEC	Secretaria de Estado de Economia
SEFAZ	Secretaria de Estado de Fazenda
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAD	Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração
SFCC	Sistema de Fiscalização de Contratos Corporativos
SUAG	Subsecretaria de Administração Geral
SUCORP	Subsecretaria de Gestão de Contratos Corporativos
SULOG	Subsecretaria de Logística
SUPRI	Subsecretaria de Suprimentos
SUTIC	Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Organograma da SEPLAD	19
Figura 2 Organograma da SUCORP	23
Figura 3 Etapas da Contratação	39
Figura 4 Faixa Etária	56
Figura 5 Gênero	56
Figura 6 Vínculo dos Servidores	58
Figura 7 Servidores efetivos com cargos comissionados	58
Figura 8 Tempo de Serviço	59
Figura 9 Tempo como fiscal de contrato	59
Figura 10 Cargo comissionado vinculado à fiscalização	61
Figura 11 Quantidade de contratos fiscalizados por servidor	62

Figura 12 Fiscais de contratos em outras atividades	63
Figura 13 Escolaridade	64
Figura 14 Realização de Treinamento	66
Figura 15 Preparado para a Fiscalização	67
Figura 16 Fluxograma Contratos Corporativos	71
Figura 17 Ferramentas de Controle e Acompanhamento	74
Figura 18 Disponibilização de Documentos	76
Figura 19 Orientação SEPLAD	76
Figura 20 Utilização de Manual	77
Figura 21 Registro de Ocorrências	79
Figura 22 Desempenho das Atividades	80



LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Perfil dos Entrevistados

.....57



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO17

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO..	17
1.2. COMPRAS CENTRALIZADAS E CONTRATOS CENTRALIZADOS.....	19
1.3. MODELO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO..	21
1.4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.	25
1.5. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.	27
1.5.1. GERAL.....	27
1.5.2. ESPECÍFICOS.	27

2. REFERENCIAL TEÓRICO..... 29

2.1. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	29
2.1.1. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO..	31
2.1.2. PAPEL DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS.	32
2.1.3. COMISSÕES EXECUTORAS.	37
2.2. GESTÃO EFICIENTE DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.	38
2.2.1. DOCUMENTOS DA FISCALIZAÇÃO CORPORATIVA.	41
2.3. FATORES CRÍTICOS DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	41

3. METODOLOGIA.49

3.1. DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA.	49
3.2. DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA.	50
3.2.1. QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS.	51
3.2.2. PARTICIPANTES DA ENTREVISTA.	52

3.3. TRATAMENTO DE DADOS.	52
--------------------------------	----

4. PANORAMA DA FISCALIZAÇÃO CORPORATIVA.55

4.1. GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS.	55
--	----

4.2. FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS CORPORATIVOS.	62
--	----

4.3. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.	65
-------------------------------------	----

5. PROCEDIMENTOS DAS CONTRATAÇÕES CORPORATIVAS.....69

5.1. SISTEMA DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS CORPORATIVOS.....	72
---	----

5.2. ATUAÇÃO DOS FISCAIS DE CONTRATOS.	74
---	----

5.3. DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE FISCALIZAÇÃO.....	78
---	----

5.4. ATUAÇÃO DO PREPOSTO..	82
---------------------------------	----

6. AS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DO MODELO85

6.1. PONTOS POSITIVOS.	85
-----------------------------	----

6.2. PONTOS NEGATIVOS.	87
-----------------------------	----

6.3. OUTRAS PERCEPÇÕES.	90
------------------------------	----

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....93

8. REFERÊNCIAS.	97
----------------------	----

9. APÊNDICES.	114
--------------------	-----

APÊNDICE 1 - CÓPIA DE E-MAIL ENVIADO PARA OS FISCAIS DE CONTRATOS.	114
---	-----

APÊNDICE 2 - FORMULÁRIO ELETRÔNICO: ATUAÇÃO DOS SERVIDORES NA FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS CORPORATIVOS DA SEPLAD.....	115
---	-----

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS MEMBROS DAS COMISSÕES EXECUTORAS.....	122
---	-----

APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO ENTREVISTAS.....	124
--	-----

APÊNDICE 5 - MODELO DE RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO.....	125
---	-----

APÊNDICE 6 - MODELO DE RELATÓRIO ANALÍTICO.....	128
---	-----



1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal - GDF iniciou-se em 1960, e desde então passou por inúmeras mudanças amparadas por leis e decretos, até chegar na estrutura atual.

O Distrito Federal – DF possui importância singular no contexto político e administrativo do Brasil, sendo tanto um município quanto um estado. Essa dualidade confere ao DF diversas características e responsabilidades especiais.

O DF abriga Brasília, a capital do país, centro geográfico e das decisões políticas do Brasil, onde se localizam os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O DF como estado e município, desenvolve sua função como centro político, administrativo, cultural e educacional do país, com atribuições especiais que refletem a necessidade de gerenciar características únicas e responsabilidades distintas em relação aos demais estados.

Para dar conta dessa demanda, o GDF se organiza a partir de suas Secretarias cujas estruturas, competências e responsabilidades são definidas por Leis e Decretos.

O Decreto nº 43.826 de 07 de outubro de 2022, altera a nomenclatura da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal – SEEC para Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal – SEPLAD e cria a Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal – SEFAZ.

A SEPLAD torna-se responsável pelo planejamento e orçamento, tecnologia da informação, saúde do servidor, política de gestão de pessoas, gestão estratégica e organizações sociais no Distrito Federal, monitoramento de políticas públicas, licitações e contratos corporativos, entre outras atividades.

A nova estrutura da SEPLAD compõe-se por Secretarias Executivas que dão apoio aos assuntos econômicos, fazendários,

orçamentários, de planejamento e de gestão administrativa do Distrito Federal, capazes de atender as necessidades internas e externas, de forma integrada.

Do ponto de vista da administração pública, o estudo torna-se importante por tratar da contratação de empresas privadas prestadoras de serviços, pelo poder público. O acompanhamento da execução é vital para o fiel cumprimento das contratações, sendo que a contratação e a gestão dos contratos são realizadas pela SEPLAD.

A escolha do tema fundamenta-se no fato que as contratações corporativas da SEPLAD representam alto custo financeiro e administrativo para a administração pública. Em primeiro lugar, o custo financeiro apresenta impacto significativo nas contratações da SEPLAD, sendo no ano de 2022, o valor aproximado de R\$ 1.314.237.000,00 (um bilhão, trezentos e quatorze milhões, duzentos e trinta e sete mil reais), gastos com contratos corporativos¹, distribuído em 32 (trinta e dois) contratos administrativos.

O segundo aspecto a ser reputado é o custo administrativo, já que as contratações demandam processo licitatório normatizado pelas legislações vigentes. Nesse contexto, a norma vigente também exige que a administração pública acompanhe e fiscalize a execução das contratações.

Justifica-se o desenvolvimento do presente estudo pela falta de avaliação da centralização dos contratos corporativos da SEPLAD, de modo a avaliar quais os gargalos normativos, administrativos e políticos, para oferecer contribuições de melhorias do processo de fiscalização dos contratos aos gestores.

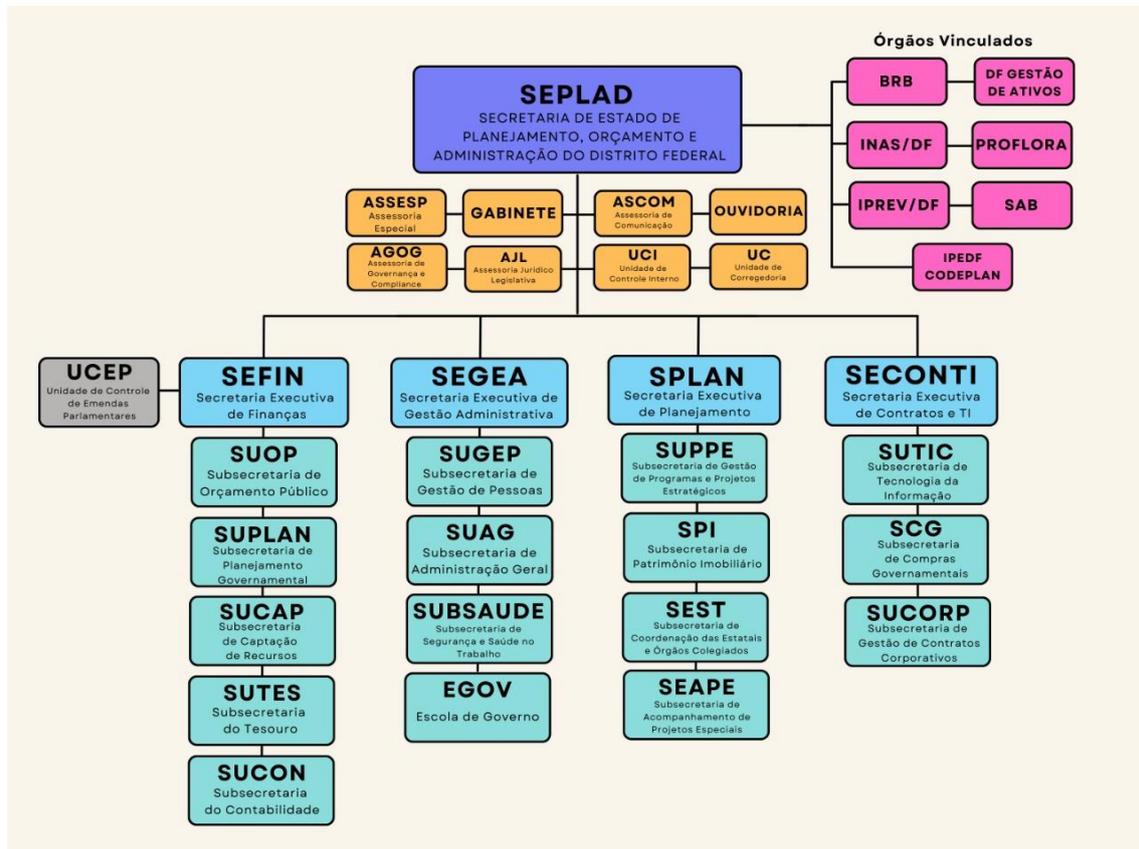
A pesquisa pretendida torna-se importante por tratar da gestão e fiscalização centralizada dos contratos corporativos que atendem ao Complexo do Governo do Distrito Federal, com execução de serviços essenciais para o funcionamento de diversos órgãos, trazendo informações da execução dos contratos corporativos, dos processos internos de gestão e informações do controle dos serviços prestados, para identificar os principais riscos desse tipo de fiscalização.

Para definir essas questões, cabe ressaltar a necessidade de trazer outras questões, como a descrição do sistema atual utilizado para

¹ Informações retiradas do sítio da SEPLAD: www.seplad.df.gov.br

a gestão e fiscalização dos contratos corporativos, além de identificar a percepção dos gestores e fiscais no que se refere à sistemática de fiscalização corporativa

Figura 01 – Organograma da SEPLAD



Fonte: sítio da SEPLAD.

1.2. COMPRAS CENTRALIZADAS E CONTRATOS CENTRALIZADOS

Compreendido o contexto acima, faz-se necessário descrever como se dão as aquisições dos bens e serviços pela administração do Distrito Federal.

As compras centralizadas referem-se a um modelo de aquisição de bens e serviços utilizado por diversos órgãos e entidades governamentais, onde consolidam-se e realizam-se as compras por um único departamento, ao invés de realizarem compras de forma independente.

As compras centralizadas apareceram como estratégia de aquisição na qual a administração reúne todas as suas necessidades de compras em uma única unidade e equipe, ao invés de cada órgão ou entidade realizar suas próprias compras. A unidade passa a ser responsável por adquirir tudo o que a administração precisa para executar suas atividades meio e também as atividades fim.

No caso das compras públicas, cabe trazer a explicação de Ferrer e Santana (2015, p. XII):

Quando pensamos em compras públicas, referimo-nos a um ciclo completo que começa com o dimensionamento da demanda e termina na avaliação dos contratos dos fornecedores. Ele incorpora temas legais, jurídicos, fiscais, de gestão, de logística, de política de incentivo, de controle, etc.

Para Lopes (2017), as contratações centralizadas trazem benefícios para a administração, como: aumento da eficiência, padronização das aquisições e contratações, especialização do corpo técnico dedicado às compras, racionalização e otimização dos processos de compras. Para a autora, todos esses benefícios tem o objetivo principal de melhorar o gasto público e trazer maior eficiência para a Administração Pública.

A Central de Compras do Distrito Federal, foi criada pela Lei nº 2.340/1999 e regulamentada pelo Decreto nº 20.375/1999, com a finalidade de realizar licitações para a contratação de compras, obras e serviços na órbita da Administração direta, autárquica, fundacional e das empresas públicas do Distrito Federal, vinculada a então Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento.

A partir daí foi definida a criação de um modelo de centralização, onde as compras para toda a Administração caberiam a essa unidade, além da manutenção do banco de preços das aquisições de material, obras e serviços, e ainda o cadastro de fornecedores e empresas.

O modelo de centralização foi concebido para a realização de licitações de forma exclusiva e padronizada, com papel de atuação desde o planejamento até a finalização de todos os procedimentos licitatórios.

Ao longo do tempo, essa centralização vem passando por diversas alterações, inclusões e exclusões, tema esse que não será objeto deste estudo.

Seguindo a mesma modelagem da centralização de compras, optou-se pela centralização da gestão dos contratos administrativos como ferramenta para facilitar e aprimorar a execução e fiscalização dos contratos corporativos de responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal - SEPLAG/DF. Os contratos corporativos do Governo do Distrito Federal - GDF buscam atender as demandas de diversos órgãos que compõem o seu Complexo Administrativo, com o objetivo de reduzir custos e aprimorar a execução da prestação dos serviços.

Para Ribeiro (2014), o contrato administrativo representa um dos instrumentos mais efetivos para o gestor público cumprir sua missão institucional.

A Lei de Licitações e Contratos traz as características dos contratos administrativos, pela presença do ente público, a finalidade pública da contratação, cumprimento de procedimento legal, obediência às normas e a presença de cláusulas exorbitantes, conforme descrito por Santos (2012).

Desse modo, a contratação corporativa surgiu no GDF com a proposta de integrar as diversas unidades e órgãos, propiciando redução de custos, padronizando serviços obtidos e utilizados pelos órgãos aderentes, e otimizando toda a sua estrutura administrativa.

1.3. MODELO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

Anteriormente, a execução e a fiscalização de contratos que atendiam diversos órgãos e unidades do GDF eram de responsabilidade de uma Comissão, criada especificamente para esta finalidade. A comissão era composta por servidores da então Subsecretaria de Suprimentos - SUPRI², unidade orgânica subordinada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Distrito Federal – SEPLAG/DF. Além das funções que exerciam dentro da SUPRI, tais servidores conciliavam as atividades de gestão e fiscalização dos

² Conforme informações do Decreto nº 31.085/2009, disponível no endereço: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/61852/Decreto_31085_26_11_2009.html

contratos corporativos de vigilância patrimonial e de limpeza e conservação. Em 2011, o nome da subsecretaria passou a ser Subsecretaria de Logística - SULOG, e criou-se uma coordenação, unidade orgânica subordinada à SULOG³, que por um período atuou como responsável por tais contratos corporativos.

Com o crescimento do quantitativo de postos de serviços avançados em virtude da adesão de diversos órgãos e unidades administrativas aos referidos contratos corporativos, tornou-se necessária a criação de uma unidade específica, dedicada a participar da formulação do planejamento global e gestão dos contratos corporativos do GDF. Nesse contexto, surgia a Subsecretaria de Gestão de Contratos Corporativos - SUCORP⁴.

A SUCORP, unidade orgânica de comando e supervisão diretamente subordinada à Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal – SEPLAD, coordena e supervisiona o provimento, o acompanhamento e a fiscalização da execução dos contratos corporativos que atendem o Complexo Administrativo do Governo do Distrito Federal. Além dessas competências, a SUCORP tornou-se também responsável por formular e disseminar metodologias, tecnologias e fluxos de informações para monitoramento, gestão, avaliação e fiscalização de contratos corporativos, bem como contribuir para o desenvolvimento de atividades de monitoramento, planejamento, orçamento, avaliação dos instrumentos de governança, prestação de contas e de gestão patrimonial, documental, financeira e de pessoal da Secretaria, conforme disposto no Regimento Interno, aprovado pela Portaria nº 140/2021⁵.

Observa-se, neste modelo, que as diversas unidades e órgãos não precisam replicar em suas estruturas administrativas as áreas de acompanhamento, fiscalização e gestão dos contratos. Toda estrutura é unificada em um órgão. No Complexo Administrativo do Distrito Federal, a SUCORP promove esta atuação. Assim, cada órgão ou

³ Conforme informações do Decreto nº 33.243/2011, disponível no endereço: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/69489/Decreto_33243_04_10_2011.html

⁴ Conforme informações do Decreto nº 36.825/2015, disponível no endereço: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1e1fe13c793a424abe22bb36423e184f/exec_dec_36825_2015_rep_ret.html#art1

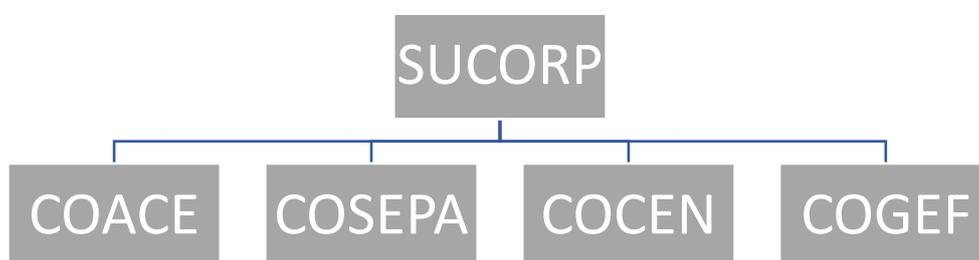
⁵ Disponível no endereço: <https://www.economia.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/REGIMENTO-INTERNO-SEEC.pdf>

entidade do GDF pode concentrar seus esforços e recursos disponíveis no desempenho da sua atividade fim, sendo desnecessário replicar em sua unidade uma estrutura para se alcançar, por exemplo, a gestão dos serviços de limpeza e conservação.

Atualmente a gestão e fiscalização dos contratos corporativos são de responsabilidade da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SEPLAD/DF, por intermédio da Subsecretaria de Gestão de Contratos Corporativos – SUCORP, fornecendo serviços para aproximadamente 80 (oitenta) órgãos e unidades administrativas⁶.

A estrutura orgânica da SUCORP é composta por cinco Coordenações temáticas que gerem e fiscalizam contratos sob sua tutela, conforme suas atribuições regimentais, sendo elas: Coordenação de Acompanhamento de Contratos Especializados – COACE, Coordenação de Contratos de Segurança Patrimonial e Serviços Gerais – COSEPA, Central de Atendimento ao Cidadão do Distrito Federal – COCEN e a Coordenação de Gestão da Frota – COGEF, conforme figura apresentada a seguir (Figura 02):

Figura 02: Organograma SUCORP



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Regimento Interno da SEPLAD

Cada Coordenação acima é composta, em sua estrutura interna, por diretorias, gerências e assessorias especializadas, associadas aos contratos fiscalizados.

Hoje, os principais contratos corporativos referem-se à prestação dos serviços de brigada contra incêndio e pânico, limpeza e conservação, segurança patrimonial, telefonia móvel e internet móvel,

⁶ Informações disponíveis no endereço: <https://www.economia.df.gov.br/contratos-corporativos-sucorp/>

estágio, locação de veículos, abastecimento, manutenção de veículos, transporte por aplicativo e central de atendimento ao cidadão (Central 156)⁷.

A distribuição dos contratos corporativos geridos/fiscalizados entre as coordenações se deu considerando, principalmente, as avenças que possuíam conta depósito vinculada⁸. Assim, as prestações de serviços que envolviam serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, como: limpeza e conservação dos órgãos públicos; brigada contra incêndio e pânico; e vigilância patrimonial são acompanhadas pela COSEPA.

Os contratos que regulam os serviços classificados por especializados, por não envolverem terceirização, como o contrato de estágio e os serviços de telefonia móvel e internet móvel, são acompanhados pela COACE.

Os serviços de atendimento ao cidadão, por intermédio de telefone, sejam fixos ou móveis, onde é possível apresentar sugestões, elogios, reclamações, denúncias, bem como, obter informações, orientações e serviços prestados pelo GDF em questões específicas, são acompanhados, fiscalizados e geridos pela COCEN.

Por fim, todos os serviços que envolvem transporte de servidores, seja por aplicativo⁹ ou por veículos que compõem a frota do GDF (alugados ou frota própria), e o fornecimento de combustíveis e a respectiva manutenção desses automóveis, são geridos e fiscalizados pela COGEF¹⁰.

⁷ Informações disponíveis no endereço: <https://www.economia.df.gov.br/fiscalizacao-de-contratos/>.

⁸ A conta-depósito vinculada é o mecanismo utilizado pela Administração Pública para proteger os prestadores de serviço terceirizados e também os gestores públicos dos riscos de inadimplência dos contratados. Esta ferramenta assegura os recursos necessários para o cumprimento das obrigações sociais e trabalhistas a partir de depósitos realizados numa conta bancária criada para este fim específico.

⁹ A Administração Pública modelou a contratação do serviço de transporte por aplicativo como a UBER oferece no mercado privado. O servidor é previamente cadastrado, conforme um pedido realizado pela unidade demandante, pela Comissão executora e um aplicativo é disponibilizado (é acessado por intermédio de login e senha), e utilizado pelo servidor para que seja conduzido ao local onde necessita desenvolver alguma atividade. Há regras para evitar custos desnecessários e usos indevidos.

¹⁰ Cumpre informar que as multas advindas da condução dos veículos oficiais são geridas e cobradas pela COGEF.

Além dos serviços acima citados, a Gestão Corporativa já acompanhou e fiscalizou contrato cujo objeto era a disponibilização de maquinários pesados, como tratores e caminhões, dentre outros implementos. Estes veículos eram destinados aos diversos órgãos da Administração Pública Distrital para execução de serviços diversos, como: limpeza pública, recuperação asfáltica e de áreas degradadas ambientalmente, fiscalização da ocupação e utilização das áreas públicas e particulares, transporte de servidores, dentre outros.

De acordo com a pesquisa realizada no sítio da SEPLAD¹¹ na internet, pode-se identificar que os contratos corporativos representam valores orçamentários significativos. Dada a necessidade de delimitar a pesquisa e considerando também a quantidade de termos, optou-se por utilizar os contratos corporativos vigentes em dezembro de 2022.

1.4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com o estudo pretende-se traçar um diagnóstico a partir das impressões dos gestores dos contratos sobre a sua execução, levando à reflexão sobre o atual modelo de gestão centralizada dos contratos corporativos firmados pelo Governo do Distrito Federal, por intermédio da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração, com o propósito de demonstrar as características do modelo atual.

Para desenvolver essa pesquisa, foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses e trabalhos científicos sobre o tema estudado.

O interesse em desenvolver pesquisa sobre a temática acima, justifica-se pela relevância dos contratos corporativos da SEPLAD. A pesquisa concentra-se na importância da execução desses contratos para a realização das atividades meio e das atividades finalísticas dos diversos órgãos e entidades do Complexo Administrativo do Distrito Federal.

Nesse ponto, a SEPLAD atua como órgão central, com papel de contratar, aprimorar os procedimentos, capacitar e gerir a fiscalização dos contratos corporativos.

¹¹ Informações do endereço do sítio da SEPLAD: <https://www.seplad.df.gov.br/contratos-do-ano-2022/>.

Conforme trazido por Marinho (2013), a fiscalização dos contratos administrativos exige do fiscal constante atualização e aprimoramento de competências para garantir a sua execução e o controle dos gastos, sem comprometer os preceitos legais que regem o tema.

Nesse contexto, Vieira (2006) afirma a necessidade de fiscalização contratual como mecanismo de controle do uso do dinheiro público, que a ausência de acompanhamento da execução do contrato pode propiciar o uso inadequado de recursos públicos.

Embora as compras centralizadas tenham sido implementadas desde 1999, com a Lei nº 2.340/1999¹², e a centralização dos contratos tenha iniciado oficialmente com a criação da Subsecretaria de Suprimentos, pelo Decreto nº 27.785/2007¹³, até o momento não foi realizada uma avaliação sistematizada sobre o modelo de gestão e fiscalização dos contratos no âmbito da Secretaria. Mapear a situação atual, conhecendo as fragilidades e potencialidades do modelo adotado pode subsidiar a gestão em busca de melhores resultados.

Observando que o trabalho está sendo apresentado em um mestrado profissionalizante, com a intenção de promover discussões aplicadas à área de atuação dos estudantes, a escolha do tema surgiu pelas indagações desta pesquisadora, ao esbarrar com situações profissionais sobre contratações e fiscalizações, porque a mesma atua desde o ano de 2009 como servidora pública efetiva na SEPLAD, em funções relacionadas com compras, licitações, contratações e fiscalizações da instituição.

Diante da relevância dos contratos corporativos da SEPLAD, sendo em 2022 o valor aproximado de R\$ 1.314.237.000,00 (um bilhão, trezentos e quatorze milhões, duzentos e trinta e sete mil reais) para a realização das atividades meio e finalísticas dos diversos órgãos e entidades do Complexo Administrativo do Distrito Federal, surge a necessidade de investigar a eficácia do modelo de gestão e fiscalização desses contratos.

Considerando a centralização das atividades de contratação, aprimoramento de procedimentos, capacitação e gerenciamento da fiscalização pela Secretaria, o presente estudo se propõe a responder o

¹² Criação da Central de Compras do GDF, disponível em:

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50298/Lei_2340_12_04_1999.html

¹³ Disponível no endereço:

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/54719/exec_dec_27785_2007_rep.html#art1.

seguinte questionamento: o modelo de contratos corporativos da SEPLAD viabiliza o melhor desempenho da gestão e fiscalização desses contratos, e quais melhorias podem ser implementadas para otimizar esses processos?

1.5. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.5.1. Geral

Diagnosticar o modelo de gestão e fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD.

1.5.2. Específicos

- Descrever o processo de gestão dos contratos corporativos na SEPLAD em dezembro de 2022.
- Demonstrar o perfil dos fiscais dos contratos corporativos da SEPLAD.
- Identificar as fragilidades e potencialidades existentes na gestão e fiscalização centralizada de contratos corporativos.



2

REFERENCIAL TEÓRICO**2.1. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS**

A Lei de Licitações e Contratos exige o acompanhamento e a fiscalização dos contratos:

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

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados (BRASIL, 1993, grifo nosso).

A Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, trouxe além da exigência de registro das ocorrências, que os superiores sejam informados de situações que demandam decisão ou providência além da competência e também sobre a necessidade de assessoramento jurídico para dirimir dúvidas:

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

§ 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.

Após celebrado o termo, as atividades de fiscalização do contrato, obrigatoriamente, tornam-se inerentes à Administração Pública.

Cabe trazer destaque à discussão em torno da definição do objeto. De acordo com Delgado (2007), a validade da licitação é conferida pela determinação clara do objeto em questão. Por outro lado, segundo Meirelles (2007), o objeto refere-se à obra, serviço, compra, alienação, concessão, permissão e locação que, ao final, será contratada com o particular.

A discussão sobre a definição do objeto também é abordada em Congressos e Conferências, como evidenciado por Renato Fenili no Seminário de Planejamento e Governança em Compras Públicas de 2017, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Ficou evidente que a falta de padronização do objeto da licitação é um dos sinais de ausência de governança nas compras públicas (Fenili, 2017).

Cumprir observar que governança pública é considerada por Falcão-Martins e Marini (2014), um novo paradigma, um método moderno de governar, que ocorre em colaboração com a sociedade. Processo fortalecido pelo desenvolvimento das habilidades de agentes tanto governamentais quanto não governamentais. Eles reforçam que o foco está na obtenção de resultados tangíveis, em níveis crescentes e satisfatórios de desempenho. Para o autor Falcão-Martins (2018), o objetivo é a geração de valor público, garantindo a satisfação dos interesses, demandas e expectativas da sociedade.

Outros estudiosos, Barros e Cavalcante (2020), com abordagem semelhante à de Fenili, ressaltam que a ausência de padronização do objeto da licitação é um indicativo de deficiência na governança das compras públicas.

Para Fenili (2017), muitos dos desafios encontrados em processos licitatórios e contratuais têm sua origem na fase interna da licitação, sendo a definição inadequada do objeto uma das principais causas desses problemas.

Tanto os modelos de compras centralizadas quanto os de compras descentralizadas apresentam vantagens e desvantagens para Fernandes (2015). Para o autor é necessário analisar cada caso para determinar qual o modelo mais adequado para os diferentes órgãos e entidades. No entanto, há um consenso de que a combinação dos dois modelos é mais apropriada para lidar com as compras públicas. Por analogia, tem-se o mesmo entendimento para a fiscalização centralizada ou descentralizada dos contratos.

Fenili (2016) argumenta que a adoção do modelo de compras compartilhadas posiciona a Administração Pública como um ator proeminente no mercado. Ele reconhece os benefícios potenciais dessas compras, como a economia de escala e a racionalização dos processos, mas destaca a importância de uma abordagem cuidadosa dessa prática. O autor também alerta para o risco de uma possível perda de competitividade decorrente das compras públicas, embora saliente que as compras compartilhadas podem aumentar o poder de compra do Estado.

Segundo Barbosa (2015), para alcançar qualidade nos gastos e eficiência nas compras públicas, é essencial que a atividade de compras seja organizada com base em uma abordagem estratégica.

Portanto, entende-se a necessidade de estabelecer uma definição de compras públicas alinhada com o cenário dessa atividade. Isso consubstancia a importância de um processo de inteligência que deve ser integrado à gestão de compras públicas. Fenili (2016) respalda essa ideia, indicando que uma característica fundamental de uma central de compras é sua habilidade em realizar um planejamento estratégico e organizar as demandas de forma inteligente, além de manter um relacionamento eficaz com os clientes internos.

Ainda sob a perspectiva de Fenili (2016), tem-se as seguintes dimensões de desempenho no processo de aquisições/contratações públicas: qualidade do bem ou do serviço, preço econômico praticado, celeridade na compra e na contratação, sustentabilidade, transparência do processo de compra e contratação.

2.1.1. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

Os procedimentos que antecedem a contratação demandam muito tempo e muito trabalho dos gestores públicos: “na prática, observa-se que a administração pública, algumas vezes, demanda atenção maior na fase de licitação, ficando para segundo plano a etapa de controle e fiscalização dos contratos” (PIRES, 2020, p. 21).

Comumente na administração pública tem-se maior preocupação com o processo licitatório do que com a gestão e com a fiscalização dos contratos. Ressalta-se que as normas vigentes, também

estabelecem que a gestão e fiscalização do contratado deve ser exercida por agente público designado para tal.

A gestão e fiscalização dos contratos diferenciam-se pelo tipo de contratação e pela sua forma de execução. Desempenham papel fundamental na eficiência, transparência e legalidade das atividades públicas.

A Instrução Normativa nº 05/2017 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, recepcionada no Distrito Federal pelo Decreto nº 38.934/2018, estabeleceu que:

Art. 15. Os serviços prestados de forma contínua são aqueles que, pela sua essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro, assegurando a integridade do patrimônio público ou o funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional.

Art. 16. Os serviços considerados não continuados ou contratados por escopo são aqueles que impõem aos contratados o dever de realizar a prestação de um serviço específico em um período predeterminado, podendo ser prorrogado, desde que justificadamente, pelo prazo necessário à conclusão do objeto, observadas as hipóteses previstas no § 1º do art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993.

Sendo assim, destaca-se a gestão e fiscalização de contratos administrativos como essenciais para garantir a eficiência, a legalidade, a transparência na utilização de recursos públicos e a garantia de execução dos contratos em conformidade com os dispositivos contratuais e os interesses da Administração Pública.

2.1.2. PAPEL DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS

Inicialmente, cabe trazer a definição de Amorim (2021, p. 203), para a gestão e fiscalização do contrato administrativo:

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 fornecimentos e serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos etc.,

com o fim de assegurar o cumprimento das cláusulas avançadas e a solução de problemas relativos ao objeto.

Para cumprir essa tarefa, a Secretaria designa um servidor ou equipe de servidores que atuam como fiscal do contrato. A NLL, em seu artigo 117, ainda autoriza a contratação de terceiros para auxiliar a equipe de fiscalização no desempenho dessa função.

Entre os diversos aspectos relacionados à fiscalização dos contratos, tem-se o Fiscal de Contratos como o servidor encarregado com a missão específica de garantir o recebimento adequado dos bens, serviços ou obras. Sua responsabilidade abrange a supervisão de todas as fases da execução do contrato, desde a entrega até a sua conclusão, assegurando o cumprimento de todas as cláusulas conforme acordado entre as partes envolvidas.

Adicionalmente, o Fiscal de Contratos assume a responsabilidade de examinar os documentos e relatórios fornecidos pelas empresas contratadas, com o propósito de avaliar a excelência dos serviços oferecidos e garantir a conformidade com os prazos e condições estipulados no contrato. Em situações de violação das cláusulas contratuais, o Fiscal de Contratos torna-se responsável por propor a aplicação de penalidades estipuladas no termo, incluindo multas e rescisões contratuais, com o intuito primordial de guardar os interesses da Administração Pública.

O Decreto nº 32.598/2010, define que no caso dos contratos acima de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), os gestores, fiscais e membros das comissões deverão ser preferencialmente os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo ou empregados do quadro permanente. Definição mantida pelo Decreto nº 44.330/2023, que regulamenta a Lei Federal nº 14.133/2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal.

O servidor torna-se gestor de contrato quando designado expressamente para tal fim. Torna-se o representante da administração pública para acompanhar a execução contratual.

A Lei nº 8.666/1993, no artigo 58, inciso III, concomitante com o artigo 67, estabelece que o fiscal do contrato, devidamente designado para tal função, deverá acompanhar e fiscalizar a prestação dos serviços de acordo com o contrato, exigindo o cumprimento do ajuste, bem

como, observando o atingimento dos resultados previstos no termo, agindo de forma ativa e preventiva.

Cabe expor a definição de Pereira Júnior (2007, p. 198), para gestor e fiscal de contratos administrativos:

Então, o fiscal a que se refere o art. 67 da Lei nº 8.666/1993 na nossa organização administrativa é o servidor que vai a campo, é o que está diariamente na obra, é o que está verificando como se executam os serviços de limpeza, conservação, manutenção ou vigilância; já o gestor está preocupado com o outro nível de acompanhamento e exatamente por isso pode ser gestor de mais de um contrato porque tem que ter a visão do sistema – contratos que se reúnem por afinidade do objeto. Assim é possível ter 5, 6, 10 contratos de limpeza e conservação todos com o mesmo gestor, mas cada um deles com o seu fiscal, porque dificilmente um fiscal vai dar conta de acompanhar o dia-a-dia da execução de mais de dois contratos.

Na Instrução Normativa nº 04/2010, no artigo 2º, considera-se:

(...).

IV - Gestor do Contrato: servidor com atribuições gerenciais, técnicas e operacionais relacionadas ao processo de gestão do contrato, indicado por autoridade competente;

V - Fiscal Técnico do Contrato: servidor representante da Área de Tecnologia da Informação, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato;

VI - Fiscal Administrativo do Contrato: servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos;

Infere-se que a execução do contrato deve ser fiscalizada e acompanhada por representante da Administração Pública, preferencialmente da área demandante, que solicitou a aquisição do bem ou a prestação do serviço.

Sendo assim, torna-se papel da Administração manter servidor ou equipe de fiscalização especializada no acompanhamento e fiscalização do serviço contratado, em geral da própria Administração ou equipe contratada especialmente para esse objetivo.

Com a Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações e Contratos - NLL, recepcionada no Governo do Distrito Federal, pelo Decreto nº 44.330/2023, temos no artigo 21, inciso I a definição de gestão do contrato como:

I - gestão de contrato - a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa e setorial e dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à prorrogação, à alteração, ao reequilíbrio, ao pagamento, à eventual aplicação de sanções e à extinção dos contratos, entre outros;

Outra definição importante advinda com a publicação do Decreto nº 44.330/2023, artigo 21, inciso II, define a fiscalização técnica:

II - fiscalização técnica - o acompanhamento do contrato com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, a qualidade, o tempo e o modo da prestação ou da execução do objeto estão compatíveis com os indicadores estabelecidos no edital, para fins de pagamento, conforme o resultado pretendido pela administração, com o eventual auxílio da fiscalização administrativa;

Vale demonstrar também a definição de fiscalização administrativa, trazida pelo artigo 21, inciso III:

III - fiscalização administrativa - o acompanhamento dos aspectos administrativos contratuais quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas e quanto ao controle do contrato administrativo no que se refere a revisões, a reajustes, a repactuações e a providências tempestivas nas hipóteses de inadimplemento

Com essas definições, os termos utilizados até então no Governo do Distrito Federal, como executores de contratos e execução local, vão sendo substituídos por termos comuns e usuais na Esfera Federal.

Embora a Lei de Licitações e Contratos destaque que as obrigações trabalhistas, previdenciárias, fiscais e outras, fiquem entre o rol de responsabilidades da contratada, se a empresa prestadora do serviço terceirizado não cumprir com suas obrigações, a administração pública pode sim ser responsabilizada no caso de adimplemento das obrigações trabalhistas, principalmente se a contratante não fiscalizar de maneira efetiva o pagamento dessas obrigações trabalhistas. Obrigações essas, mantidas na Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021.

O papel dos gestores e fiscais de contratos, vai da assinatura do contrato até o término da sua vigência. Nesse período os gestores e fiscais do contrato realizarão diversas atividades para garantir a fiel execução contratual: reuniões de início/implantação do contrato, acompanhamento direto com a contratada de questões técnicas

previamente definidas, fiscalização intensa da execução contratual, medição dos resultados, conferência da documentação de execução contratual, acompanhamento dos ajustes contratuais, prorrogações, rescisões e aplicação de possíveis sanções (Hermes, 2011).

A Instrução Normativa nº 05/2017 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, recepcionada no Distrito Federal pelo Decreto nº 38.934/2018, traz as atividades de fiscalização de contratos:

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.

No artigo 40, temos a definição das atividades como conjunto de atividades da gestão de contratos, sendo elas:

Art. 40. O conjunto de atividades de que trata o artigo anterior compete ao gestor da execução dos contratos, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme o caso, de acordo com as seguintes disposições:

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

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

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

bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

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

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

§ 1º No caso do inciso IV deste artigo, o órgão ou entidade deverá designar representantes nesses locais para atuarem como fiscais setoriais.

§ 2º O recebimento provisório dos serviços ficará a cargo do fiscal técnico, administrativo ou setorial, quando houver, e o recebimento definitivo, a cargo do gestor do contrato.

§ 3º As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato.

Para Alves (2004), a gestão de contratos deve ser exercida por unidade específica, servidores que se especializam na execução e que se profissionalizam na função. Considera-se como ideal a gestão de contratos exercida de forma integral, sem conciliar com outras atividades que o cargo demanda. Devido à limitação de pessoal, essa realidade está distante do serviço público, uma vez que os servidores dividem o tempo com as diversas atividades que o cargo requer e ainda fazem a gestão e fiscalização dos contratos e, geralmente, sem nenhum pagamento adicional.

No caso do GDF, o gestor/fiscal do contrato realiza o acompanhamento das normas legais, acompanha todos os ajustes contratuais, repactuações, reajustes, vigência, reequilíbrio econômico-financeiro, documentos, enquanto o fiscal/executor local realiza o acompanhamento da execução *in loco*, diretamente no local de prestação dos serviços.

2.1.3. COMISSÕES EXECUTORAS

Dentro da estrutura da SUCORP, distribuídas nas coordenações, existem as Comissões Executoras dos Contratos Corporativos, sendo uma comissão para cada contrato. As comissões são compostas por membros, preferencialmente servidores ocupantes de provimento efetivo ou empregados do quadro permanente, conforme disposto no Decreto nº 44.330/ 2023.

Cabe agora, trazer a definição de comissão executora da Portaria nº 278/2018:

Comissão executora: é a comissão integrada por servidores da SEPLAG formalmente designados para supervisionar e coordenar o acompanhamento e a fiscalização da execução dos contratos corporativos, para orientar os executores locais, e para realizar o ateste das faturas ou notas fiscais, devendo a atribuição recair sobre os ocupantes dos cargos comissionados a que se referirem o respectivo contrato.

Considerando a abrangência dos contratos corporativos, as Comissões Executoras contam com os Fiscais ou Executores Locais, servidores que fiscalizam a prestação dos serviços *in loco*, diretamente nos órgãos e entidades do GDF.

Já entre os servidores membros das comissões executoras dos contratos, todos os entrevistados possuem cargo comissionado vinculado ao acompanhamento e fiscalização do contrato corporativo da sua área. Dos onze entrevistados, dez são efetivos e possuem cargos de gerentes, diretores e coordenadores, sendo que apenas um entrevistado não possui vínculo efetivo com o GDF, estando em consonância com o Decreto nº 44.330/2023, que define que os fiscais sejam preferencialmente servidores efetivos.

2.2. GESTÃO EFICIENTE DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

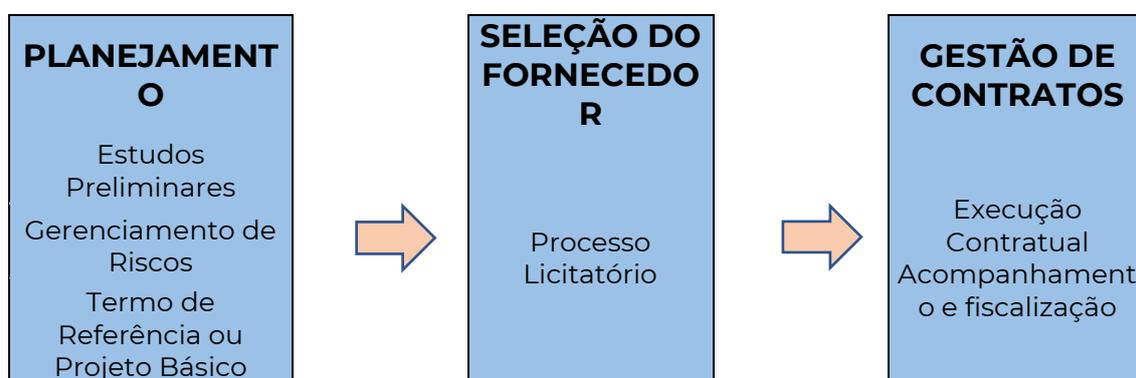
O acompanhamento contratual torna-se indispensável para garantir que todas as cláusulas contratuais sejam cumpridas e que todos os padrões desejáveis sejam atendidos na execução do serviço.

Dada a importância dos contratos administrativos, segundo Lopes (2021), a Nova Lei de Licitações e Contratos trouxe significativas

mudanças na etapa de gestão e fiscalização dos contratos, que não foram levadas em conta no regramento anterior.

Mesmo sem força de lei, as instruções normativas vieram para aprimorar e auxiliar a Administração Pública. No caso específico, a IN nº 05/2017 orienta de forma definida e objetiva sobre o planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 03: Etapas da Contratação



Fonte: Elaborado pelo autor

Os artigos 20 a 23 da IN nº 05/2017, definem a necessidade de formação de equipe de planejamento no processo de contratação dos serviços da Administração Pública. A equipe de planejamento torna-se essencial para elaboração dos estudos preliminares e gerenciamento de riscos, que subsidiarão a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico.

A mesma IN orienta a necessidade de aplicação do Gerenciamento de Riscos no processo de contratação, com intuito de mitigar problemas contratuais. Sugere ainda a necessidade de atualização do mapa de riscos após a escolha do fornecedor e durante a execução contratual, identificando possíveis riscos durante todo o processo.

Na esfera administrativa, sob uma abordagem gerencial, há um foco crescente na gestão de riscos (Fenili, 2018) e na consolidação da governança como uma prática a ser implementada em toda Administração Pública.

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 05/2017, trouxe a necessidade de realização de uma reunião inicial com o preposto da empresa que executará o contrato. Além da apresentação do plano de execução contratual, apresentação do plano de fiscalização e forma de aferição dos resultados e sanções. Além da reunião inicial, essencial a realização de reuniões periódicas com a empresa durante a execução do contrato.

Outro aspecto crucial ressaltado pela Instrução Normativa 05/2017 é a distribuição das responsabilidades das atividades de fiscalização e acompanhamento de contratos como parte integrante do processo, incluindo a constituição de uma comissão específica para a fiscalização administrativa.

Ressalta-se ainda a importância de padronização dos instrumentos de controle e fiscalização administrativa. Modelos de relatórios adaptados para cada tipo de serviço que será executado. Criação de modelo que busque normatizar e organizar toda a execução contratual, além de garantir a existência de histórico do serviço prestado. Outro ponto de destaque, trata-se da capacitação contínua dos gestores e fiscais, garantindo que possuam conhecimento adequado e atualizado sobre os objetos contratados para uma fiscalização eficaz.

Sendo assim, os itens acima representam conjunto de práticas sólidas para garantir o cumprimento dos termos contratuais e minimizar os riscos.

Vilhena (2024, p. 2) defende que:

Apesar dos desafios na implementação da gestão do desempenho, exemplos de boas práticas mostram que é possível superá-los e obter os 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 o ponto de vista de Vilhena (2024), o processo de gestão do desempenho começa com a elaboração da estratégia da organização. Apenas com uma definição clara dos objetivos a serem alcançados é possível estabelecer metas, tanto em equipe quanto individualmente. A estratégia não apenas orienta as ações, mas também alinha os interesses, direções e comportamentos dos colaboradores. Ela conclui que a utilização da gestão por competências é fundamental para o progresso da organização. Não apenas para definir políticas de recrutamento e seleção apropriadas, mas também para elaborar planos eficazes de desenvolvimento individual e de equipe, por meio de capacitação e treinamento. O conceito de competências está intimamente ligado à noção de que o indivíduo contribui de forma significativa e está integrado a um contexto específico.

2.2.1. DOCUMENTOS DA FISCALIZAÇÃO CORPORATIVA

Para melhor entendimento, antes de detalhar os resultados das entrevistas e dos questionários, cabe trazer informações sobre alguns documentos da fiscalização de contratos. Os servidores entrevistados mencionaram que utilizam a Cartilha do Executor de Contrato da SEPLAG 2010 e a Portaria nº 278/2018 como fonte de consulta.

Os documentos apresentados pela contratada desempenham um papel fundamental na execução de contratos administrativos. Estes documentos incluem uma variedade de registros e certificações que validam a legalidade, conformidade e qualidade dos serviços prestados. Entre esses documentos, destacam-se as notas fiscais/faturas, certidões, comprovantes de regularidade fiscal, entre outros.

A apresentação precisa e oportuna desses documentos são essenciais para o correto andamento do contrato, garantindo que a Administração Pública tenha acesso a todas as informações necessárias para cumprir suas obrigações contratuais, como realizar os pagamentos devidos e fiscalizar a execução do contrato. Além disso, a verificação minuciosa desses documentos é fundamental para assegurar que todas as cláusulas contratuais estejam sendo cumpridas e que a contratada esteja atendendo aos padrões estabelecidos no termo.

Portanto, os documentos da contratada representam não apenas uma formalidade burocrática, mas sim uma importante ferramenta de controle e transparência, contribuindo para a eficiência e legalidade na gestão dos contratos administrativos, conforme abaixo:¹⁴

Nota Fiscal ou Fatura

A nota fiscal ou fatura é um documento emitido pela empresa contratada para comprovar a prestação dos serviços no âmbito do contrato administrativo celebrado com a Administração Pública. A nota fiscal ou fatura contém informações detalhadas sobre os serviços prestados, os produtos fornecidos, como quantidade, descrição, valores unitários e totais, além dos dados da empresa contratada e da contratante. A nota fiscal ou fatura é essencial para o controle e a fiscalização da execução do contrato administrativo, servindo como base para o pagamento dos serviços prestados.

Relatório Circunstanciado

Relatório elaborado pelo executor local, conforme modelo aprovado pela comissão executora, a fim de apresentar o resultado do acompanhamento e da fiscalização da execução do contrato. Esse relatório tem como objetivo evidenciar o progresso do trabalho, especialmente nos contratos de prestação de serviços contínuos, fornecendo uma base para considerações sobre renovação e potenciais contratações futuras. Conforme já definido acima, o Relatório Circunstanciado traz informações de como está sendo executado o contrato na unidade do executor local, conforme modelo apresentado no Apêndice 5.

Relatório Analítico

Elaborado pela comissão executora, este documento sintetiza os dados dos relatórios circunstanciados e expõe o desempenho da supervisão e coordenação do acompanhamento e fiscalização do contrato corporativo. Nele encontram-se vários registros, entre outros, o valor a pagar e eventuais glosas, retenção de valores e proposta de aplicação de sanção à contratada. Esse relatório tem como objetivo demonstrar como foi a prestação dos serviços no mês de referência,

¹⁴ Informações da Cartilha do Executor de Contrato, SEPLAG: 2010 e Portaria nº 278/2018.

com base nas informações fornecidas pelos executores locais, conforme modelo do Apêndice 6.

Atesto

O atesto é uma das responsabilidades do executor do contrato e envolve a declaração de cumprimento da obrigação. O atesto da nota fiscal ou fatura confirma que a prestação dos serviços foi realizada, observando os princípios que norteiam a Administração Pública. O atesto autoriza a realização da próxima fase da despesa, a liquidação.

O executor é pessoalmente responsável pelo atesto emitido, no entanto, o atesto das notas fiscais não isenta ou diminui a responsabilidade da contratada por eventuais falhas na execução do contrato.

Conta Vinculada

A conta vinculada é uma prática comum utilizada para garantir o correto direcionamento e utilização dos recursos financeiros destinados à execução do contrato. Essa conta é aberta em nome da empresa contratada, mas com vínculo direto com o contrato administrativo em questão.

A finalidade da conta vinculada é assegurar que os pagamentos feitos pela Administração Pública sejam direcionados exclusivamente para a execução do contrato específico, evitando desvios de recursos ou má utilização dos mesmos. Dessa forma, os pagamentos são depositados nessa conta específica e só podem ser movimentados mediante autorização conjunta da Administração Pública e da empresa contratada, de acordo com as disposições contratuais.

Além disso, a conta vinculada proporciona maior transparência e controle sobre os recursos públicos, uma vez que as movimentações financeiras são registradas e podem ser auditadas facilmente. Isso contribui para garantir a lisura e a eficiência na execução dos contratos administrativos, fortalecendo a confiança entre as partes.

Documentação

Quando a empresa contratada apresenta a nota fiscal ou fatura, é responsabilidade do executor/fiscal do contrato verificar a documentação e certidões que acompanham. Se algum documento previsto no contrato estiver ausente, o executor deve relatar essa falta

e, como medida cautelar, solicitar formalmente à empresa que regularize a situação, alertando-a sobre as penalidades estipuladas no contrato.

Encargos Trabalhistas e Previdenciários

Ao optar pela contratação de empresas terceirizadas, a SEPLAD dedica atenção especial aos encargos trabalhistas e previdenciários relacionados ao contrato de prestação de serviços. Isso ocorre porque, no caso dos encargos trabalhistas, a Administração assume responsabilidade subsidiária. No caso dos encargos previdenciários, a situação é ainda mais séria, resultando em responsabilidade solidária por parte do órgão ou entidade contratante. É incumbência específica do fiscal de contratos tomar medidas para supervisionar o cumprimento pela empresa terceirizada das obrigações relacionadas aos encargos trabalhistas e previdenciários.

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).

Para Alves (2004), discorre sobre a obrigação do servidor designado para a fiscalização de contratos. A recusa em assumir tal responsabilidade poderá ocorrer nos casos de impedimento (grau de parentesco com o contratado) ou suspeito (caso de amigo ou qualquer interesse direto ou indireto com o contratado), ou ainda, no caso do servidor não deter conhecimento para exercer seu papel. No caso de

ausência de capacitação, cabe ao servidor comunicar à autoridade responsável pela designação.

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 tenham domínio de suas atribuições e tomem decisões de forma segura e eficaz.

As organizações ainda não se atentaram para a relevância do papel dos gestores e fiscais de contratos, nem mesmo se atentaram para a importância de qualificação dos mesmos.

Mesmo que diversos autores discorram sobre a necessidade de designação de servidores capacitados para a execução dos contratos, o Tribunal de Contas da União – TCU, pelo Acórdão nº 2.632/2007-Plenário, destacou que a falta de qualificação não enseja argumento suficiente para a recusa de fiscalizar um contrato, ao passo que também sugere que as falhas cometidas por esse servidor desqualificado, também caíam sobre o servidor que o designou.

O desempenho da atividade de gestão e fiscalização de contratos depende de capacitação e competências dos servidores designados para a atividade. Marinho (2013), enfatiza a necessidade de contínua capacitação e atualização dos servidores designados para a função.

Marinho (2013) também esclarece que considerando a complexidade da fiscalização dos contratos administrativos, a garantia da execução contratual e do controle dos gastos públicos, incidem diretamente no 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).

Para Lapa (2015), a ausência de procedimentos e manuais de gestão e fiscalização de contratos dificulta a execução do papel dos gestores e fiscais. Mantovani (2019) defende que a existência de procedimentos padronizados torna a atividade de fiscalização dos contratos mais eficiente e menos propensa a erros.

A definição clara e precisa do objeto a ser contratado e o edital, é apontado por Silva (2011) como fatores relevantes que interferem diretamente na gestão e fiscalização dos contratos administrativos. Destaque para:

(...) temos recomendado que a descrição do objeto seja feita pelo funcionário que o requisita; ou que este busque o assessoramento técnico para fazê-lo. Sem isso, corremos o risco de termos um contrato impróprio, com dinheiro público posto no ralo. Ou então, remendos na execução, transferindo ao contratado encargos de troca ou ajustes. Ou seja, repassando a terceiros um ônus que decorre da ineficiência da Administração. (ALVES, 2004, p. 61).

Outro fato observado por Mantovani (2019), concentra-se na dificuldade dos servidores conciliarem as atividades de fiscais de contratos com as atribuições que já possuem no seu cargo.

A falta de dispositivos ou sistemas que incorporem a tecnologia para auxiliar nas tarefas de gestão e fiscalização de contratos pode acarretar na escassez de informações, lentidão nas ações, ausência de dados concretos para embasar decisões e, sobretudo, na falta de informações confiáveis para uma fiscalização eficaz dos contratos administrativos. Este é mais um desafio crítico enfrentado pelos fiscais de contratos, conforme apontado por Medeiros (2014).

No âmbito específico dos contratos administrativos que envolvem mão de obra, Pires (2020) identificou como uma dificuldade no processo de gestão e fiscalização a falta de conhecimento dos direitos trabalhistas dos funcionários das empresas terceirizadas. A ausência desse conhecimento torna desafiadora a fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas por parte das empresas contratadas.

Considerando as falhas recorrentes e os riscos na gestão e fiscalização dos contratos abordados pelos autores citados, confirma-se a possibilidade da Administração aprimorar a qualidade das contratações e execuções dos contratos administrativos ao considerar todos os aspectos envolvidos no processo.



3

Com o intuito de responder à pergunta central desta pesquisa, foi decidido conduzir análise de estudo de caso, visando conhecer e examinar a percepção dos gestores e fiscais dos contratos corporativos sobre o problema em questão. Considerando a necessidade de delimitar a pesquisa e a quantidade de termos envolvidos, optou-se por utilizar os contratos corporativos vigentes em dezembro de 2022.

No entendimento de Severino (2017), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal a obtenção de informações específicas sobre um objeto de estudo, o que define claramente o escopo de trabalho e como ele se manifesta. Essa abordagem organizada permite o registro e a análise dos fenômenos investigados, o que possibilita a identificação de suas causas através da aplicação de métodos qualitativos.

Nesse contexto, e visando atender plenamente aos objetivos específicos delineados, esta pesquisa será categorizada como exploratória, com a utilização de recursos bibliográficos, incluindo livros, e-books, artigos de periódicos, normas e publicações relacionadas ao tema em questão, além de outros instrumentos aplicados para conhecer a percepção dos gestores e fiscais.

Neste capítulo que se inicia estão os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, por meio de estudo documental e pesquisas qualitativa e quantitativa, conforme descrito abaixo.

3.1. DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa descritiva, conforme definido por Gil (2022, p. 40), “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Sendo a pesquisa descritiva elaborada para identificar possíveis relações entre variáveis, o estudo baseou-se também em informações de documentos oficiais e sítio da SEPLAD.

A pesquisa de caráter descritivo, foi realizada com aplicação de entrevistas diretas com os servidores responsáveis pela gestão dos contratos corporativos na SEPLAD e por meio de questionário enviado aos servidores responsáveis pela fiscalização dos contratos nos órgãos e entidades participantes do contrato corporativo.

3.2. DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Para a obtenção de dados, foram empregadas diversas fontes de informações, incluindo entrevistas semiestruturadas com gestores de contratos e fiscais, análise de documentos relacionados aos contratos administrativos, consulta a sites de diferentes órgãos do GDF, e a aplicação de questionários eletrônicos com o objetivo de captar a percepção dos responsáveis envolvidos.

Assim, a escolha estratégica para a pesquisa empírica de fenômenos atuais foi feita considerando o objetivo de abordar diversas perspectivas presentes entre gestores e fiscais, com base em suas experiências pessoais na gestão e fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD.

Quanto às entrevistas, ressalta-se que a coleta de campo, com depoimentos por meio de entrevista estruturada com questões abertas, foi realizada com o objetivo de construir informações que representam o conhecimento e as ações coletivas dos gestores e fiscais de contratos administrativos.

Para Frase e Gondim (2004, p. 8):

“Na abordagem qualitativa, o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo. Em outras palavras é dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala.”

Primeiramente cabe informar que a escolha pela pesquisa quantitativa deu-se pela importância de investigar o fenômeno da fiscalização dos contratos, considerando suas características, objetivos e a viabilidade de coletar e analisar os dados recebidos pelos questionários, dando prioridade aos dados tangíveis e palpáveis, como bem trata Tozoni Reis (2009), considerando que todos os elementos podem ser expressos em termos quantitativos, implicando em

transformar informações em números para classificá-los e examiná-los (Prodanov e Freitas, 2013).

Portanto, também foi escolhida a abordagem de pesquisa qualitativa devido à sua capacidade de oferecer *insights* e sugestões para estudos futuros ou ajustes na própria instituição. Como delineado por Gephart (2004), a pesquisa qualitativa permite capturar a perspectiva dos indivíduos envolvidos, neste caso específico, os gestores e fiscais, em relação ao processo de fiscalização atual.

3.2.1. QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS

Seguindo a orientação de Gil (2022), optou-se pela seleção dos informantes entre os servidores culturalmente e emocionalmente conectados com a organização no estudo de caso proposto.

Conforme já citado, considerando o volume de contratos, definiu-se por circunscrever o estudo aos contratos celebrados no ano de 2022. Para a fiscalização dos 32 (trinta e dois) contratos corporativos vigentes em dezembro de 2022, a SUCORP conta com o auxílio de ao menos dois servidores em cada localidade de prestação dos serviços, sendo um titular e um suplente, que acompanham e fiscalizam a prestação dos serviços diretamente nos órgãos e entidades do GDF. Com esse propósito, foi desenvolvido o questionário eletrônico utilizando o aplicativo de gerenciamento de pesquisa Google *Forms*.

Os questionários, foram enviados para aproximadamente 80 (oitenta) órgãos e entidades administrativas do Governo do Distrito Federal. Cabe registrar que o universo de executores titulares e suplentes é muito volátil, visto que embora constem da lista de fiscais, esses servidores não exercem essa função de forma permanente.

O consentimento para aplicação dos questionários e utilização das informações prestadas, pode ser observado no Apêndice 1, e as perguntas aplicadas estão disponíveis no Apêndice 2 – Formulário Eletrônico: Atuação dos Servidores na Fiscalização dos Contratos Corporativos da SEPLAD.

O Termo de Consentimento das Entrevistas consta no Apêndice 4 e as perguntas aplicadas nas entrevistas estão disponíveis no Apêndice 3 – Roteiro de Entrevistas com os Membros das Comissões Executoras.

3.2.2. PARTICIPANTES DA ENTREVISTA

Na concepção de Demarrais e Lapan (2003), uma consideração primordial é escolher participantes capazes de discutir o tópico ou fenômeno em análise. Sendo assim, considerando a estrutura administrativa da SUCORP no período estudado e a divisão dos contratos pelas unidades administrativas, definiu-se a realização da entrevista com 11 (onze) servidores das coordenações responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos corporativos. Dessa maneira, as entrevistas foram realizadas com 02 (dois) servidores da COACE, 05 (cinco) da COSEPA, 02 (dois) da COGEF e 02 (dois) servidores da COCEN.

Cabe ressaltar que todos os entrevistados são membros das comissões de acompanhamento dos contratos corporativos da SEPLAD, cada um dentro da sua área de atuação.

3.3. TRATAMENTO DE DADOS

Para o tratamento dos dados coletados nos questionários, utilizou-se uma planilha de Excel, e posteriormente, os dados foram utilizados para criação de gráficos e tabelas para visualizar os dados e identificar as tendências ou padrões. Além disso, houve a realização de análise comparativa entre os dados coletados.

No que diz respeito às entrevistas, foram transcritas integralmente, de forma completa e fiel ao que foi dito pelos entrevistados e constituíram o conteúdo de análise. Os dados coletados foram agrupados e relacionados aos temas identificados com o objetivo da pesquisa, gerando *insights* e conclusões.

Conforme recomendado por Bardin (1977), a análise de conteúdo foi empregada para examinar as entrevistas e as observações feitas pelo pesquisador. Os dados secundários também foram gerenciados por planilha do Excel. A minuciosidade das análises possibilitou a inclusão de dados relevantes na planilha. A análise de conteúdo foi empregada para interpretar e compreender as respostas das onze entrevistas e dos cento e trinta e seis questionários respondidos.

A seguir apresenta-se os resultados categorizados pelos seguintes temas: Panorama da Fiscalização Corporativa; Procedimentos das Contratações Corporativas; e Potencialidades e Fragilidades do Modelo.

Os resultados apresentados abaixo foram obtidos através da combinação de informações qualitativas e quantitativas provenientes das entrevistas e questionários aplicados. Esses resultados esses resultados incluem tanto os achados da literatura especializada quanto as respostas obtidas dos participantes das entrevistas e dos questionários.



4

4

PANORAMA DA FISCALIZAÇÃO CORPORATIVA

Importante destacar a escassez significativa de informações abrangentes sobre a situação atual no campo das compras governamentais, especialmente no que diz respeito à fase pós-contratual e à adequada fiscalização da entrega dos itens. A maioria dos recursos disponíveis concentra-se na pesquisa sobre a operacionalização, o que, com todo o respeito, não fornece uma representação precisa da realidade do setor, especialmente porque esses dados podem ser facilmente distorcidos.

A SEPLAD, como responsável pelas compras e logística do Governo do Distrito Federal, realiza através da SUCORP, a coordenação, supervisão, acompanhamento, e fiscalização da execução dos contratos corporativos do GDF.

Dentro desse contexto, o Mapa Estratégico 2023-2026 da SEPLAD, prevê aprimorar a gestão dos contratos corporativos do GDF como parte do planejamento estratégico institucional ¹⁵, que orientam a Secretaria na tomada de decisões futuras.

4.1. GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS

O questionário foi disponibilizado aos respondentes no dia 15 de fevereiro de 2024, permanecendo disponível até o dia 10 de março de 2024. O questionário foi 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, cujas informações serão trazidas abaixo.

Entre os respondentes do questionário, podemos identificar que a grande maioria está entre 40 a 49 anos de idade, representando 42% do total:

¹⁵ Informações retiradas do sítio da SEPLAD: www.seplad.df.gov.br



Figura 04: Faixa Etária

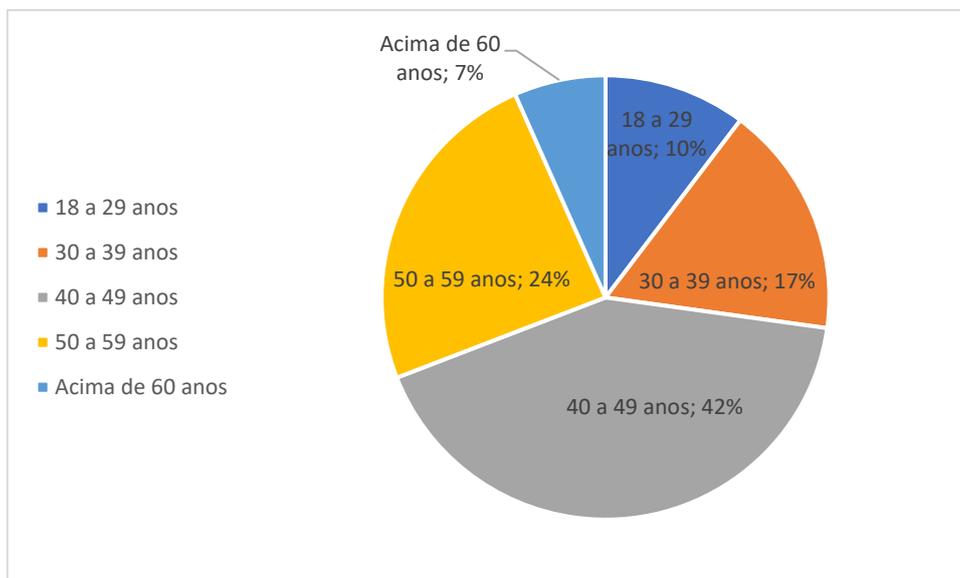
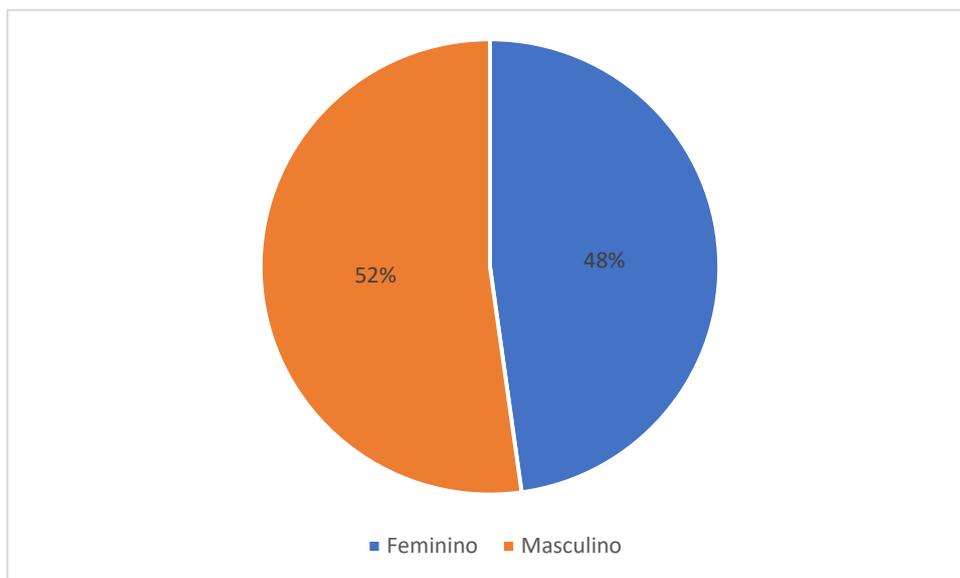


Figura 05: Gênero



A maioria dos informantes dos questionários é do sexo masculino, representando 52% do total, mas indicando um equilíbrio na questão de gênero, com 48% de servidores do sexo feminino.

Durante as entrevistas, observou-se que a formação acadêmica dos responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos corporativos geralmente se

alinhava com a área de licitações e contratos administrativos, ou áreas correlatas. Conseqüentemente, foi possível captar as preocupações e aspirações dos entrevistados em relação ao desempenho satisfatório de suas funções. Para entender o perfil e a formação dos entrevistados, elaborou-se o Quadro 01, visando uma melhor identificação dos profissionais entrevistados.

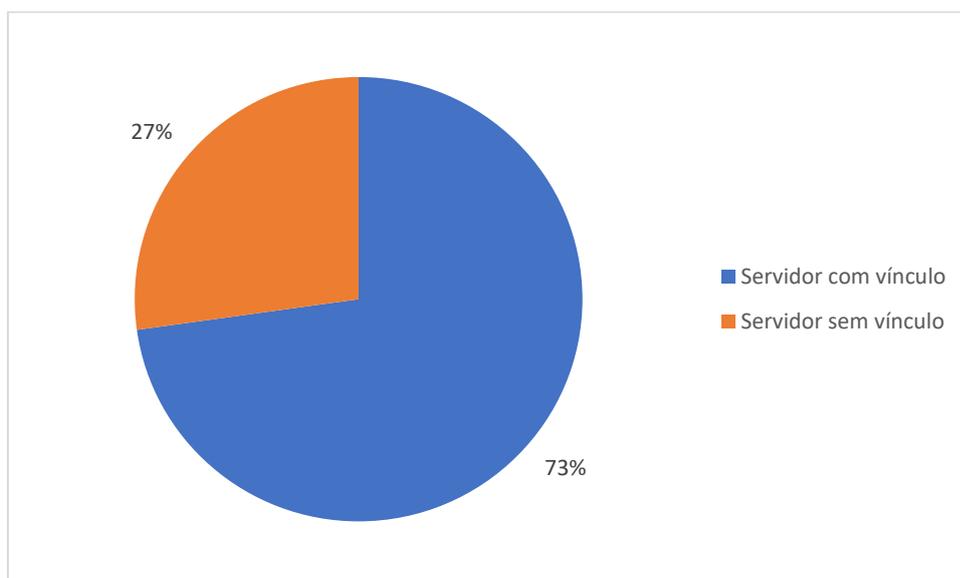
Quadro 01: Perfil dos Entrevistados			
Entrevistados	Tempo na SUCORP	Função	Formação Acadêmica
E1	7 anos	Gerente	Técnico em Contabilidade
E2	7 anos	Gerente	Graduação em Administração
E3	3 anos	Diretor	Graduação em Gestão Pública e MBA
E4	1 ano	Coordenador	Graduação em Administração e MBA em Controladoria
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

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entrevistados respondentes, servidores que trabalham na SUCORP em média por quatro anos e meio.

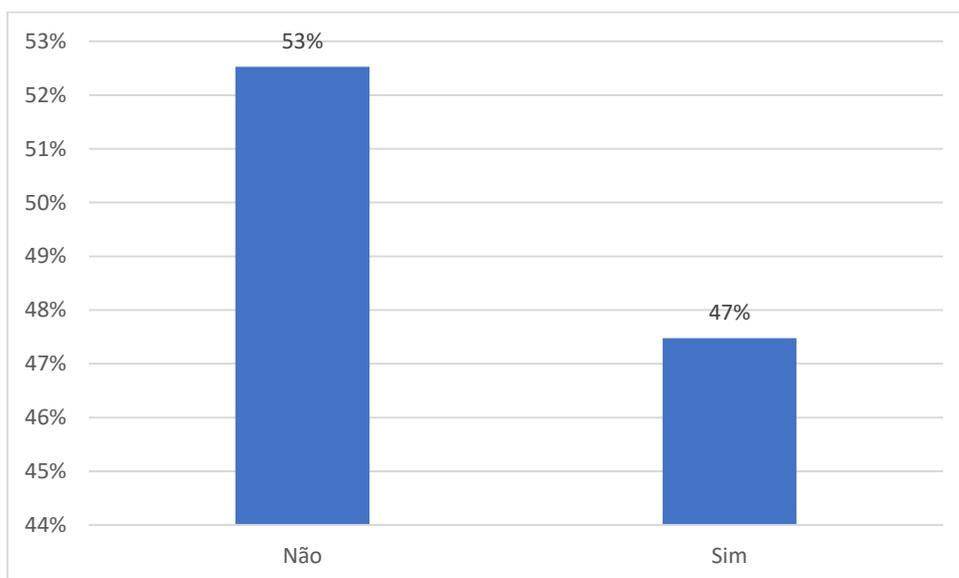
Certifica-se, com base nos questionários respondidos pelos executores locais, que atualmente, o acompanhamento e fiscalização dos contratos corporativos é realizado por 73% de servidores com vínculo efetivo no GDF, em consonância com o disposto nos Decretos nº 32.598/2010 e 44.330/2023, conforme abaixo (Figura 06):

Figura 06: Vínculo dos Servidores



Outro aspecto que vale ser destacado entre os respondentes dos questionários, é que os servidores com vínculo efetivo, podem ou não possuir cargo comissionado. Entre os respondentes dos questionários, 53% dos servidores possuem cargos comissionados e 47% de servidores não tem cargo comissionado (Figura 07).

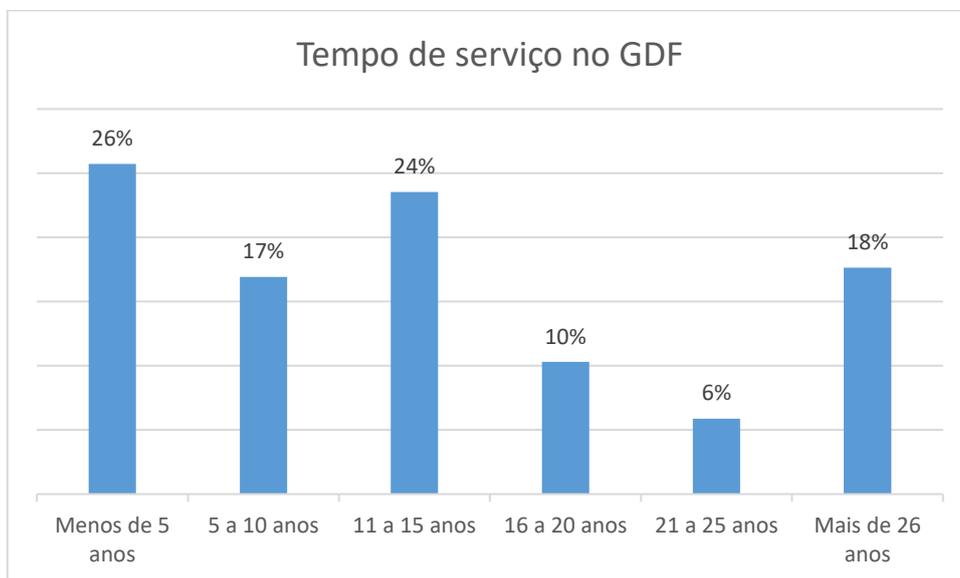
Figura 07: Servidores efetivos com cargos comissionados



De acordo com a resposta dos questionários, a maioria dos fiscais de contratos trabalham no GDF há menos de 05 (cinco) anos. Esse

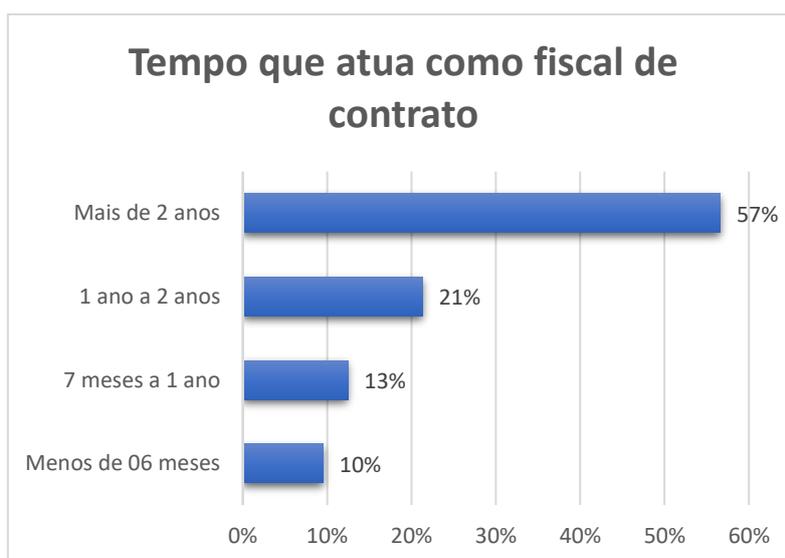
grupo representa 26% dos respondentes. O segundo grupo de maior expressão entre os respondentes, trabalha no GDF entre 11 (onze) e 15 (quinze) anos.

Figura 08: Tempo de Serviço



Outro aspecto importante que deve ser destacado, entre os respondentes dos questionários, é o tempo de atuação como fiscal de contrato. A maior parte dos respondentes atua como fiscal de contrato há mais de dois anos.

Figura 09: Tempo como fiscal de contrato



A IN nº 05/2017, recepcionada no GDF pelo Decreto nº 38.934/2018, estabeleceu os procedimentos para a realização das atividades de fiscalização de contratos. Além disso, o artigo 39 dessa instrução definiu a direção e supervisão dos contratos da seguinte maneira:

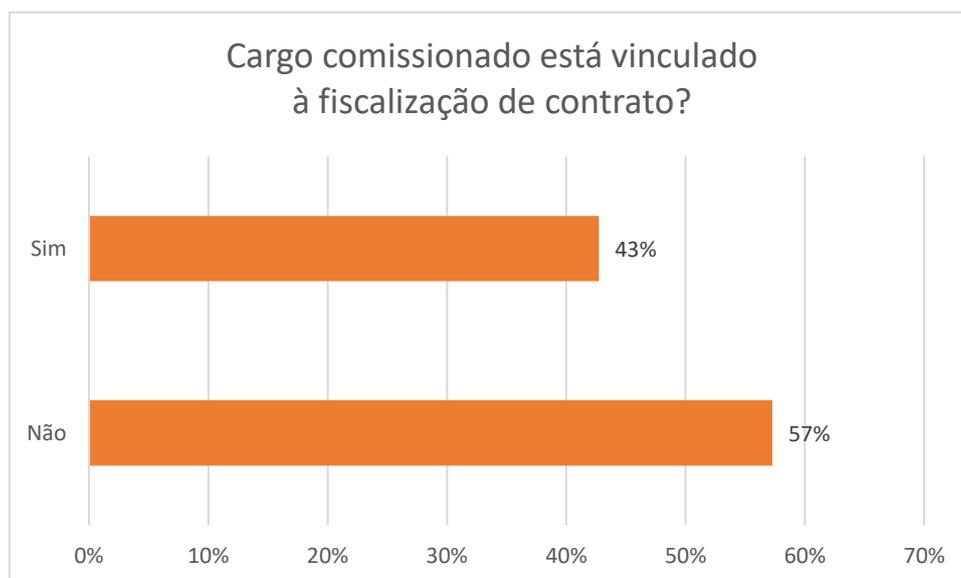
Art. 39. As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como 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.

A Portaria nº 278/2018, define fiscais ou executores locais como o servidor lotado no órgão ou na entidade atendida por contrato corporativo e designado, como titular ou suplente, para acompanhar e fiscalizar a execução desse contrato na localidade.

O papel do fiscal de contratos demanda um elevado nível de competência e responsabilidade, incumbido de supervisionar a execução dos contratos e garantir o cumprimento de todas as obrigações estipuladas nos termos do acordo. Ademais, o fiscal deve estar apto a detectar eventuais irregularidades e intervir preventivamente, o que requer uma abordagem proativa e habilidades analíticas aguçadas.

Entre os servidores comissionados, respondentes dos questionários, a pergunta foi se o cargo está vinculado à fiscalização de contratos. Foram identificados 43% servidores com cargo comissionado para fiscalizar os contratos corporativos. Pode-se perceber que não existe a obrigatoriedade de existência de cargo comissionado vinculado à fiscalização dos contratos. A maior parte dos respondentes possui cargo comissionado independente da fiscalização do contrato (Figura 10).

Figura 10: Cargo comissionado para fiscalizar contrato



Entre os servidores comissionados, respondentes dos questionários, a pergunta foi se o cargo está vinculado à fiscalização de contratos. Foram identificados 43% servidores com cargo comissionado para fiscalizar os contratos corporativos.

A remuneração do fiscal de contratos representa um elemento crucial que pode impactar a eficácia da fiscalização dos contratos administrativos. Isso se deve ao fato de que um fiscal mal remunerado pode não possuir a motivação necessária para desempenhar suas funções de maneira adequada, o que compromete a qualidade da fiscalização e, por conseguinte, a transparência e a legalidade na gestão dos recursos públicos.

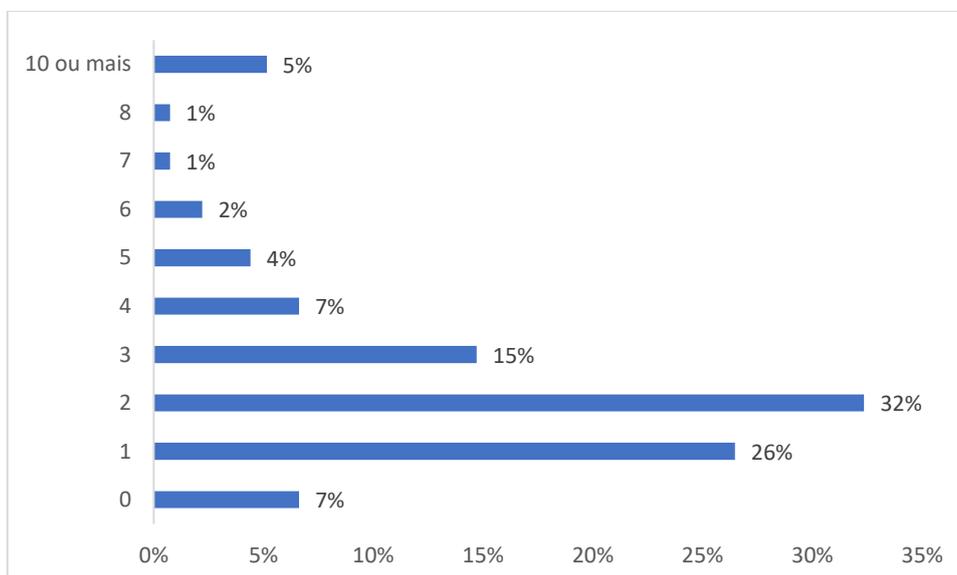
Uma compensação adequada pode contribuir significativamente para atrair e reter profissionais qualificados e motivados para assumir o papel de fiscalização de contratos. Isso, por sua vez, pode resultar em um aumento da eficácia da fiscalização, promovendo transparência e legalidade na administração dos recursos públicos.

4.2. FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS CORPORATIVOS

Não existe limite para o número de contratos para os quais o servidor público é designado como fiscal. O Decreto nº 38.874/2018 prevê a faculdade de indicação de um executor ou supervisor para mais de um contrato.

Entre os respondentes dos questionários, podemos verificar uma grande variação de quantidade de contratos fiscalizados pelos servidores, sendo a maior concentração de contratos fiscalizados entre um, dois e três contratos administrativos.

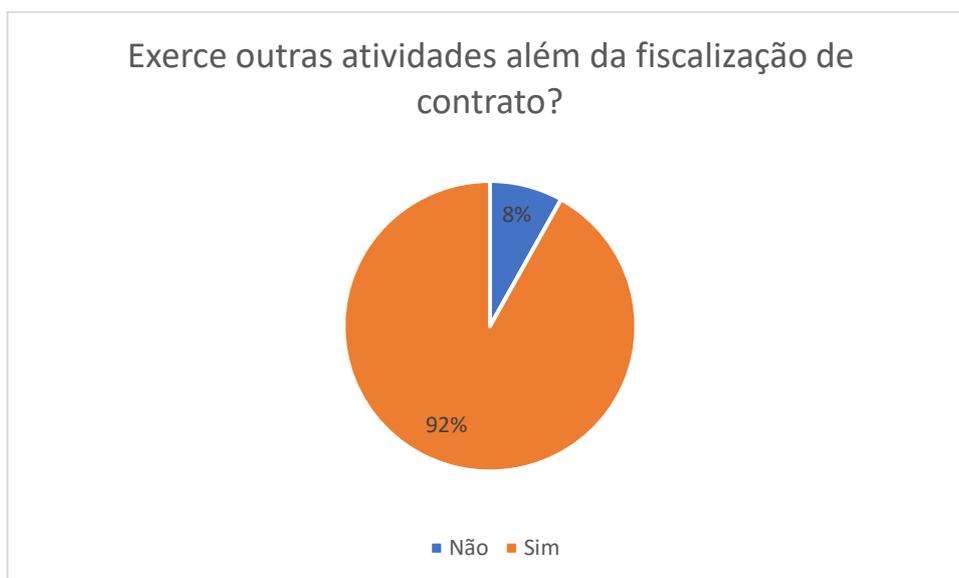
Figura 11: Quantidade de contratos fiscalizados por servidor



Nessa mesma direção, os Acórdãos nº 2.831/2011 – Plenário e nº 1.094/2013 – Plenário, do TCU, trazem que a atribuição de fiscais deve levar em consideração a formação acadêmica ou técnica do servidor, considerando o comprometimento simultâneo com outros serviços ou contratos, a fim de evitar sobrecarga do fiscal responsável devido a um excesso de contratos sob sua responsabilidade, bem como analisa a quantidade de contratos sob fiscalização de cada servidor, visando assegurar uma fiscalização contratual eficaz e mitigar os riscos associados a essa atividade.

Pode-se afirmar pelas respostas apresentadas nos questionários, que além dos fiscais acompanharem a execução de vários contratos, as atividades são conciliadas com outras atribuições.

Figura 12: Fiscais de contratos em outras atividades



Os citados Acórdãos sugerem que o número de contratos para cada servidor deve ser determinado de forma a garantir um desempenho eficiente da atividade, evitando sobrecarga de responsabilidades que possam prejudicar a qualidade do serviço prestado. Portanto, deve-se garantir que não haja um acúmulo excessivo de atribuições que comprometa a eficácia do trabalho. Dessa forma, percebe-se que o limite não foi estabelecido, o que poderia ser aceitável, desde que haja um limite prudencial específico, assegurando um equilíbrio adequado na distribuição de responsabilidades.

A determinação do número máximo de contratos para os quais um servidor pode ser designado como fiscal está diretamente ligada à eficácia na execução da tarefa, visando evitar uma sobrecarga de trabalho.

Ainda sob a ótica dos Acórdãos 2.831/2011 – Plenário e 1.094/2013 – Plenário, do TCU, a formação acadêmica ou técnica do servidor torna-se essencial para designação dos fiscais de contrato, considerando que a qualificação contribui significativamente para o desempenho eficaz das responsabilidades atribuídas a esses fiscais.

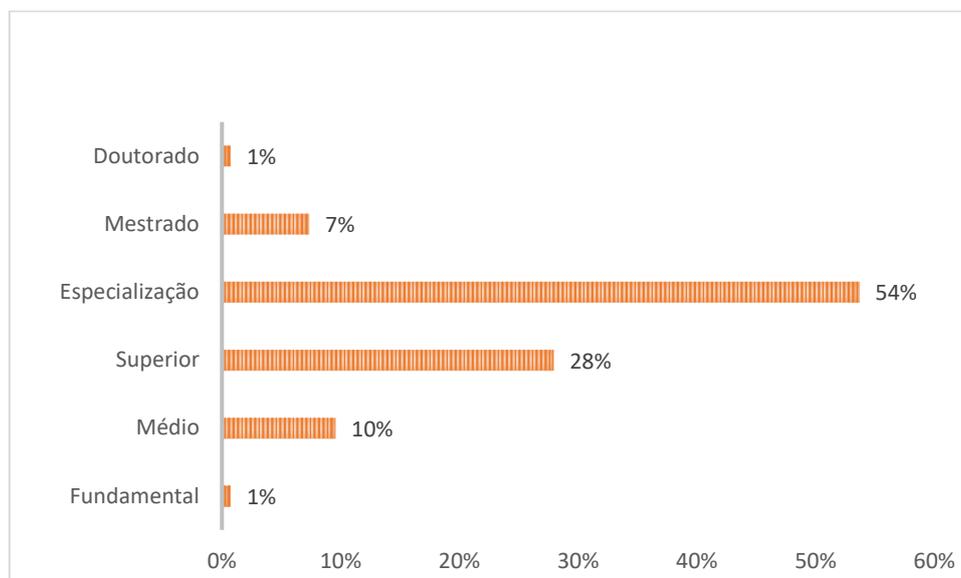
E como já explicitado no **Quadro 01:** Perfil dos Entrevistados, dez servidores entrevistados entre os membros das Comissões Executoras da SEPLAD, possuem formação acadêmica que pode contribuir diretamente com as atividades de fiscalização de contrato, mesmo sendo o E7 com graduação em área da saúde, o entrevistado possui pós-graduação em Direito Público. Com exceção, destaca-se o

entrevistador E10, que possui graduação em Pedagogia e pós-graduação em Língua Portuguesa e Gestão.

Cabe destacar que todos os servidores entrevistados acreditam que sua formação acadêmica contribuiu para entender as legislações e procedimentos pertinentes à Gestão e Fiscalização Centralizada dos Contratos Corporativos, exceto novamente o entrevistador E10, que destacou a sua formação acadêmica em licenciatura plena em Pedagogia.

Agora em relação aos questionários, entre os servidores que desempenham a fiscalização local dos contratos, conforme sinalizado nas respostas, a grande maioria com especialização, sendo 54%, seguido logo depois por servidores com nível superior de graduação, com 28%.

Figura 13: Escolaridade



Infere-se dos Acórdãos citados acima, que um fiscal de contrato com formação acadêmica ou técnica relevante para a área do contrato pode ter um conhecimento mais aprofundado sobre os detalhes técnicos e específicos do projeto. Isso permite ainda uma supervisão mais precisa e eficaz das atividades contratadas. A formação adequada pode ajudar o fiscal a entender melhor as complexidades do contrato e as necessidades dos órgãos e entidades participantes dos contratos corporativos da SEPLAD, tornando-se fundamental para garantir que o contrato seja executado conforme o planejado e atenda aos requisitos e objetivos estabelecidos.

Além disso, é crucial que o fiscal de contrato possua um conhecimento sólido na área em questão, permitindo assim que tome decisões embasadas e resolva problemas de forma mais eficiente durante a execução do contrato. Isso engloba a habilidade de identificar e solucionar desafios técnicos, questões de qualidade e conformidade, entre outros aspectos relevantes. Um fiscal de contrato que compreende a linguagem técnica e os conceitos específicos relacionados ao contrato é capaz de se comunicar de maneira mais eficaz com os contratados, membros da equipe e outras partes interessadas. Portanto, ao designar fiscais de contrato, é fundamental considerar sua formação acadêmica ou técnica, o que pode contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz dos contratos públicos e para a entrega de serviços de qualidade.

4.3. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

A força de trabalho que compõe as Comissões Executoras de Contratos da SEPLAD e os fiscais de contratos, também chamados de executores locais, é composta por servidores efetivos e por servidores comissionados, aqueles que não possuem vínculo efetivo com o GDF.

Analisando as entrevistas, quando se trata de capacitação e aprimoramento profissional para desempenhar funções ligadas às contratações públicas, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que consideram essenciais a capacitação, o treinamento e o aperfeiçoamento. Eles expressaram esse sentimento através de algumas declarações:

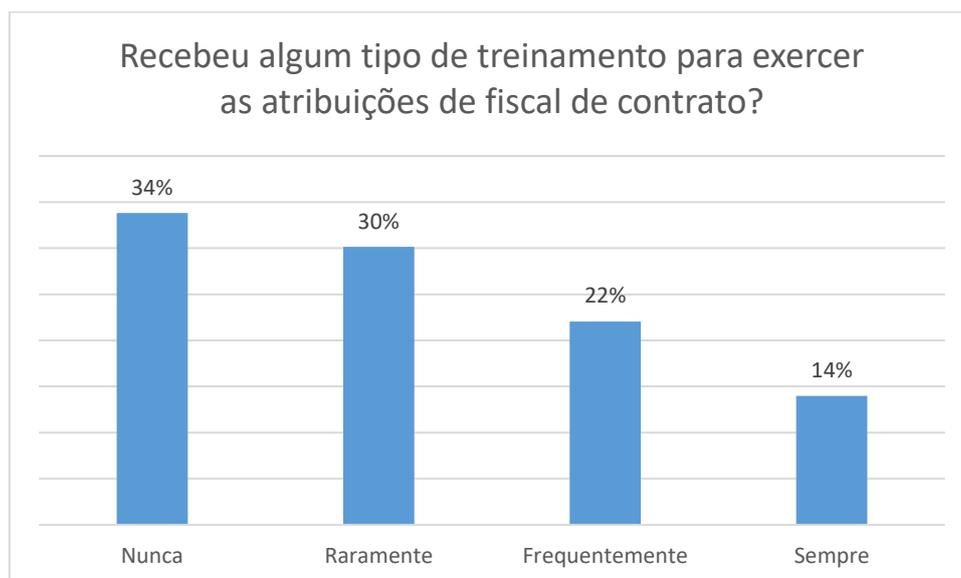
Acredito que para uma fiscalização eficiente seria ideal capacitação prévia e constante. (E1)

A capacitação profissional no âmbito dos processos de contratações e fiscalizações é de suma importância para o desenvolvimento das atividades. (E10)

Além de agregar os conhecimentos que o Governo do Distrito Federal entende como necessários para a realização das atribuições do cargo que será ocupado, além de entender e perceber os objetivos institucionais do órgão. (E11)

Em relação a esse tema, analisando os questionários, cabe trazer a resposta dos executores locais (fiscais de contratos) sobre a realização de treinamento específico para a realização da fiscalização dos contratos:

Figura 14: Realização de treinamento



A maioria dos servidores que responderam aos questionários manifestou que nunca ou raramente recebeu algum tipo de treinamento para exercer as atribuições de fiscal de contrato.

Apesar da Lei nº 8.666/1993 não incluir a obrigatoriedade da promoção de capacitação para os servidores efetivos e empregados públicos designados para atuarem na contratação e fiscalização dos serviços, a Lei nº 14.133/2021 trouxe:

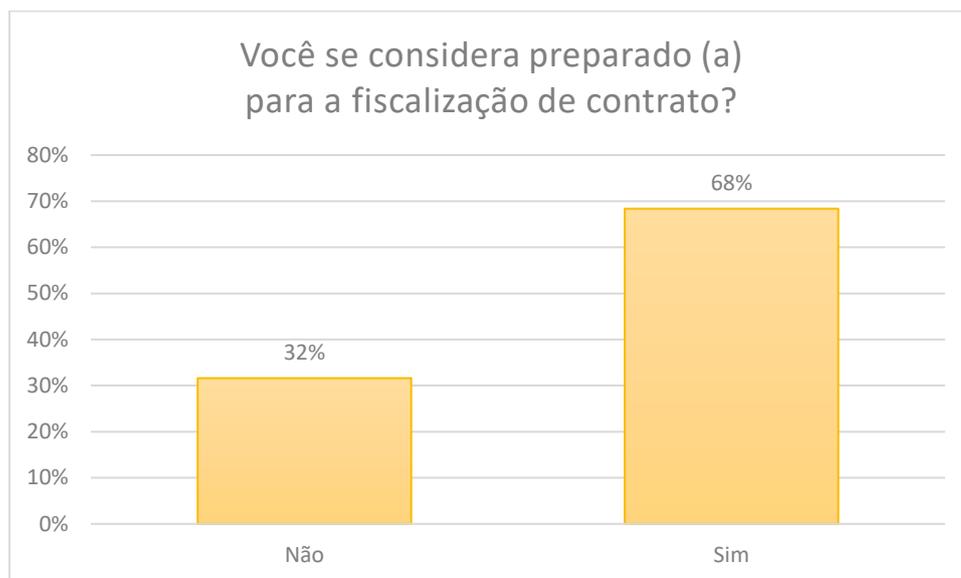
Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

...
 X - providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual;

Essa exigência de que a Administração cuide da capacitação dos fiscais de contrato é um dos pontos cruciais na relação entre os dirigentes dos órgãos e entidades da Administração Pública e os servidores responsáveis pela fiscalização de contratos.

Embora a maioria dos fiscais dos contratos corporativos que responderam ao questionário tenha sinalizado que não realizou qualquer tipo de treinamento para exercer as funções de fiscalização de contratos, entre os servidores respondentes, 68% consideram que estão preparados para desempenhar o papel de executor de contrato:

Figura 15: Preparado para a fiscalização



Todos os servidores participantes da entrevista consideram-se aptos a realizar as atividades de acompanhamento e fiscalização de contratos, com destaque para o respondente E10, que atribuiu a sua capacidade à própria busca de conhecimentos, já que não possui formação acadêmica pertinente ao tema.

Nesse contexto, cabe mais uma vez trazer Ribeiro (2014), que ressalta a importância da qualificação para uma eficaz condução da fiscalização contratual, dado que essa atividade requer uma atualização contínua e o aprimoramento de competências. Isso se deve ao fato de que, para cumprir sua missão institucional de forma adequada, o fiscal de contrato precisa possuir conhecimentos cada vez mais especializados, garantindo a correta utilização dos recursos públicos. Além disso, para o autor, investir em qualificação representa um custo muito menor do que lidar com um processo de ressarcimento ao erário.



5

5

PROCEDIMENTOS DAS CONTRATAÇÕES CORPORATIVAS

Uma execução adequada torna-se crucial para garantir que os serviços sejam executados de acordo com os termos do contrato. A fiscalização dos contratos deve ser uma atividade bem definida, com regras precisas e prazos estabelecidos. Portanto, para uma gestão eficaz do contrato, a informalidade não deve ser tolerada, especialmente, dada a importância dos serviços prestados nos contratos corporativos da SEPLAD e também, os valores gastos pela Administração.

Todos os procedimentos devem ser registrados e documentados. A análise e verificação dos documentos que atestam a execução do contrato são fundamentais para a fiscalização, destacando-se como um aspecto crucial para o pagamento da despesa.

Assim, a relevância da instrução documental reside em sua habilidade de oferecer dados precisos e confiáveis para a fiscalização do contrato, possibilitando a implementação de ações corretivas a tempo de prevenir danos ao interesse público. Através da análise documental, avalia-se a execução do contrato está ocorrendo conforme as exigências estipuladas, promovendo transparência e eficiência na administração dos recursos públicos.

Conforme descrito por Hely Lopes Meirelles (2007), o acompanhamento da execução do contrato pelo representante da Administração envolve várias fases. Estas compreendem: orientação, fiscalização, interdição, intervenção e aplicação de penalidades. A Apostila nº 4 Gestão e Fiscalização de Contratos da ENAP, nos trouxe a seguinte definição dessas fases:

- Orientação: dar e receber informações sobre a execução do contrato, estabelecer normas e diretrizes.
- Fiscalização: confirmar o cumprimento das obrigações contratuais, principalmente nos aspectos técnicos e nos prazos.

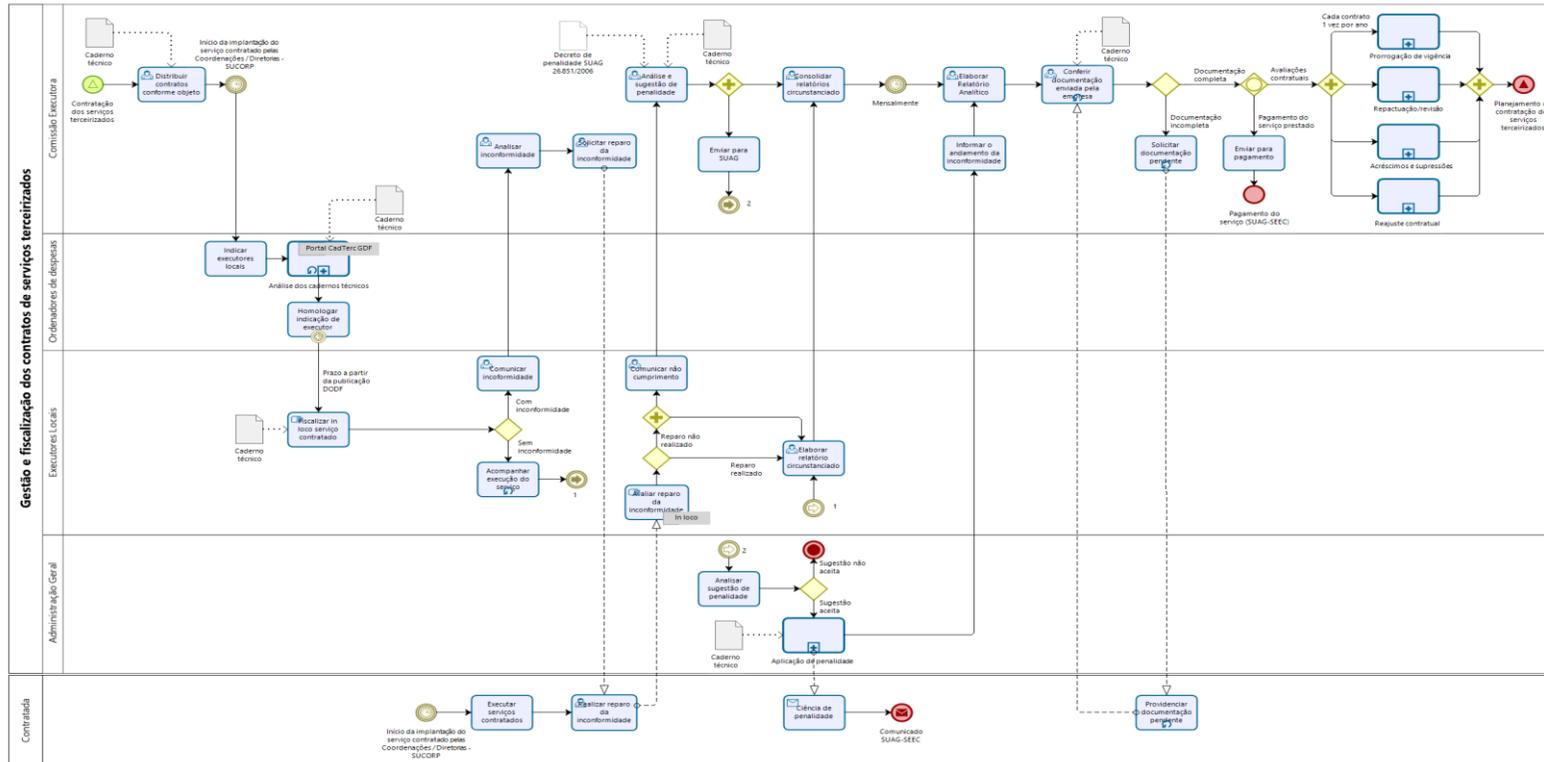
- Interdição: quando estiver em desacordo com o pactuado, suspender a execução do contrato.

- Intervenção: Administração encarrega-se da execução contratual.

- Aplicação de penalidades: verificar o cumprimento das obrigações.

A figura a seguir apresenta o fluxograma da gestão e fiscalização de um dos contratos corporativos da SEPLAD, retirado do Caderno Técnico do GDF:

Figura 16: Fluxograma Contratos Corporativos



Fonte: Cadernos Técnicos do GDF

Este fluxograma fornece uma estrutura clara e sistemática para o processo de fiscalização de contratos administrativos, possibilitando que todas as etapas sejam devidamente planejadas, executadas, monitoradas e documentadas para assegurar o cumprimento adequado das obrigações contratuais e a utilização eficiente dos recursos públicos.

5.1. SISTEMA DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS CORPORATIVOS

O Sistema de Fiscalização de Contratos Corporativos – SFCC, foi desenvolvido pela Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SUTIC, da SEPLAD, para melhorar a fiscalização dos contratos corporativos. A regulamentação do sistema é estabelecida pela Portaria nº 142/2021, com o objetivo de administrar os contratos relacionados às áreas de vigilância, limpeza, brigada, estágio, telefonia móvel, *call center*, frota de veículos e conta vinculada.

De acordo com as informações retiradas do sítio da SEPLAD, o sistema é composto por dois módulos distintos: o módulo de gestão de contratos corporativos e o módulo de conta vinculada. No módulo de Contrato Corporativo, são 14 abas disponíveis, nas quais a SEPLAD, como gestora do sistema, é encarregada de inserir todos os dados necessários. Aos executores locais, cabe a função de preencher o Relatório Circunstanciado.¹⁶

No módulo Conta Vinculada, são encontradas 22 abas. Nesse caso, o órgão gestor tem a responsabilidade de incluir todas as informações requeridas, enquanto às empresas contratadas é atribuída apenas a inserção de dados para validação pelo órgão gestor.

Cabe trazer a definição de Relatório Analítico e Relatório Circunstanciado da Portaria nº 278/2018:

Relatório analítico: é o relatório elaborado pela comissão executora consolidando as informações dos relatórios circunstanciados e apresentando o resultado da supervisão e da coordenação sobre o acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato corporativo, registrando, entre outros, o valor a pagar e eventuais glosas, retenção de valores e proposta de aplicação de sanção à contratada;

¹⁶ Informações do Sítio: <https://www.economia.df.gov.br/>

Relatório Circunstanciado: é o relatório elaborado pelo executor local, conforme modelo aprovado pela comissão executora, por meio de sistema eletrônico, a fim de apresentar o resultado do acompanhamento e da fiscalização da execução do contrato.

Os modelos de Relatório Circunstanciado e Relatório Analítico, encontram-se disponíveis nos anexos, Apêndices 5 e 6, respectivamente.

Ainda sob a ótica da Portaria, mensalmente, os executores locais preenchem o Relatório Circunstanciado com as informações sobre a prestação de serviços em sua unidade. A Comissão Executora da SEPLAD analisa esses relatórios e elabora o Relatório Analítico, incluindo todas as informações e documentação da prestação dos serviços contratados, e o envia para a liquidação da despesa.

Entre os servidores entrevistados, podemos identificar que três sinalizaram que não utilizam o SFCC para preenchimento e elaboração dos Relatórios Circunstanciados e Analíticos, representando duas coordenações, a COGEF e a COCEN, sendo as responsáveis pela frota do GDF e pela central de atendimento, respectivamente. Pelas informações recebidas durante as entrevistas, as citadas coordenações não possuem nenhum tipo de sistema para auxiliar na fiscalização dos contratos. Todas as informações da execução local dos serviços são recebidas via e-mail, via documentos Sei, para posterior instrução do processo de pagamento pela Comissão Executora da SEPLAD.

Ainda sobre o SFCC, entre os servidores entrevistados, sete receberam treinamento sobre o sistema e dois não fizeram o treinamento, mas consideram o sistema simples e de fácil utilização. Ao que pese todos os respondentes concordarem que o SFCC contribui para a fiscalização dos contratos corporativos, a maioria dos servidores entrevistados sinalizou a necessidade de mais funcionalidades ou de outro sistema com ferramentas de controle e monitoramento dos serviços contratados.

Entre os entrevistados que utilizam o SFCC, todos sinalizaram que o sistema contribui para as atividades de fiscalização, cabendo destaque para:

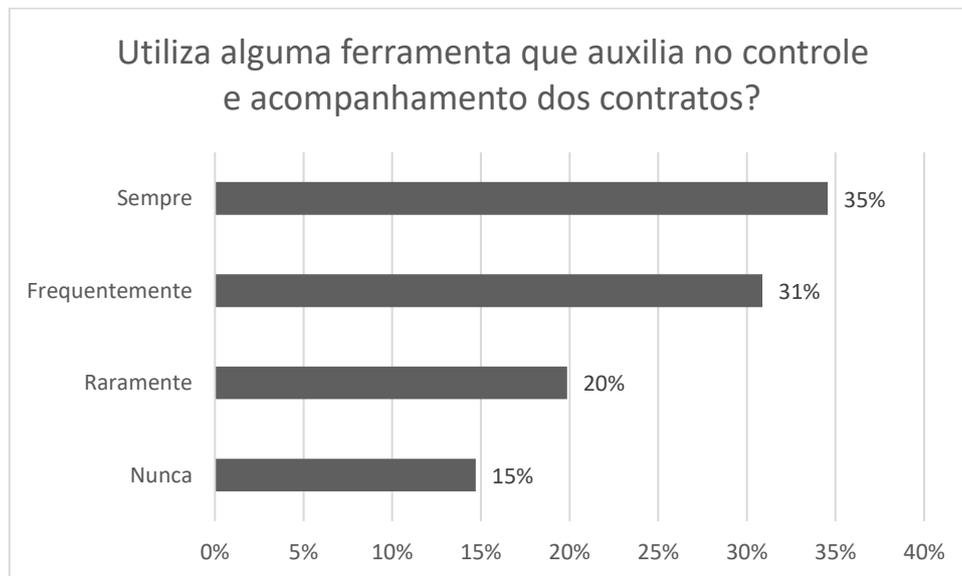
O SFCC contribui e muito para a fiscalização dos contratos, primeiramente, porque transformou uma atividade física em digital, reduzindo e muito o fluxo de servidores nos setores de fiscalização e execução de contratos central. Segundo,

possibilitou a unificação das informações de todas as unidades administrativas que fazem uso dos contratos corporativos. (E11)

Ao que pese as melhorias que o SFCC trouxe para as atividades de fiscalização, identificado pelo entrevistado E11, sete entrevistados sinalizaram a necessidade de um sistema com mais recursos que o SFCC, que auxilie no monitoramento e na gestão dos contratos corporativos de forma mais efetiva.

Os executores locais respondentes dos questionários, sinalizaram que sempre e frequentemente utilizam outras ferramentas como programas de computador, planilhas, etc., para o controle e acompanhamento da fiscalização dos contratos:

Figura 17: Ferramentas de Controle e Acompanhamento



5.2. ATUAÇÃO DOS FISCAIS DE CONTRATOS

De acordo com os artigos 41 e 42 da IN nº 05/2017, a competência para indicar o gestor, o fiscal e seus substitutos foi atribuída ao setor requisitante, enquanto o responsável pelas licitações deverá formalmente designar os indicados.

Uma preocupação identificada pela mencionada Instrução, é a obrigação de garantir a ciência explícita por parte dos servidores que foram indicados para a fiscalização do contrato e também a ciência de suas atribuições.

Uma forma encontrada pela SUCORP para atender a regra, foi a necessidade de assinatura dos servidores indicados no Documento de Indicação de Executores, juntamente com o Ordenador de Despesa do órgão ou entidade usuário do contrato corporativo, conforme previsto na Portaria nº 278/2018, que estabelece atribuições e competências no que se refere à supervisão, à coordenação, ao acompanhamento e à fiscalização da execução dos contratos corporativos.

No caso do GDF, esse tema foi tratado recentemente pelo Decreto nº 44.330/2023, que regulamenta a Lei Federal nº 14.133/ 2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, onde temos:

Art. 10. Os gestores e os fiscais de contratos e os respectivos substitutos serão representantes da administração designados pela autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou por quem as normas de organização administrativa indicarem, para exercer as funções estabelecidas no art. 23 ao art. 26, observados os requisitos estabelecidos no art. 12.

§ 1º Para o exercício da função, o gestor e os fiscais de contratos deverão ser formalmente cientificados da indicação e das respectivas atribuições antes da formalização do ato de designação.

§ 2º Na designação de que trata o caput, serão considerados:

I - a compatibilidade com as atribuições do cargo;

II - a complexidade da fiscalização;

III - o quantitativo de contratos por agente público; e

IV - a capacidade para o desempenho das atividades.

§ 3º A eventual necessidade de desenvolvimento de competências de agentes públicos para fins de fiscalização e de gestão contratual deverá ser demonstrada no estudo técnico preliminar e deverá ser sanada, conforme o caso, previamente à celebração do contrato, conforme o disposto no inciso X do § 1º do art. 18 da Lei nº 14.133, de 2021.

§ 4º Excepcional e motivadamente, a gestão do contrato poderá ser exercida por setor do órgão ou da entidade designado pela autoridade de que trata o caput.

§ 5º Na hipótese prevista no § 4º, o titular do setor responderá pelas decisões e pelas ações tomadas no seu âmbito de atuação.

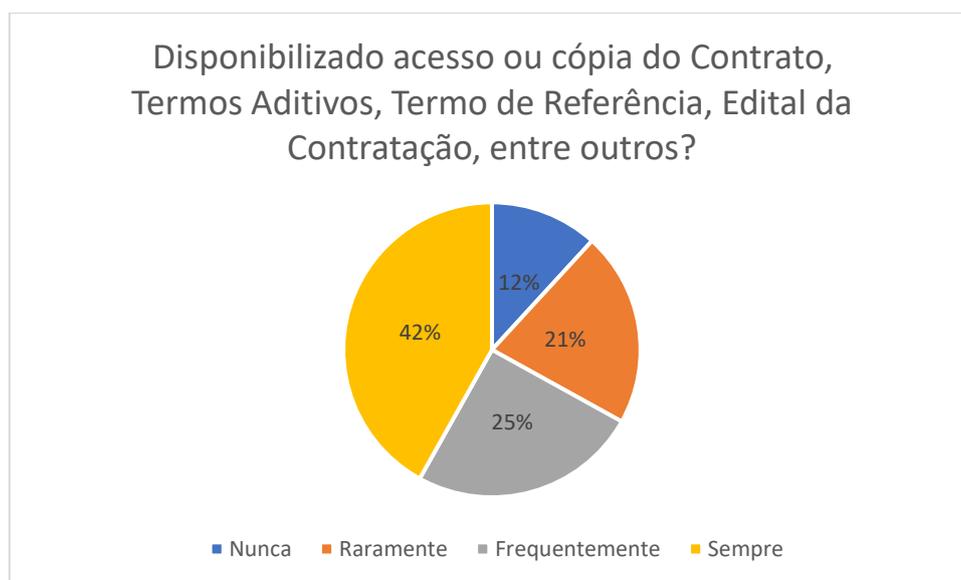
§ 6º Nos casos de atraso ou de falta de designação, de desligamento e de afastamento do gestor ou dos fiscais do contrato e dos respectivos substitutos, até que seja providenciada a designação, as atribuições de gestor ou de fiscal caberão ao responsável pela designação, ressalvada previsão em contrário em norma interna do órgão ou da entidade.

No caso específico dos contratos corporativos, as indicações dos fiscais, são enviadas pelos ordenadores de despesas dos órgãos e entidades usuários desses contratos, e publicadas no Diário Oficial do Distrito Federal, pelo Secretário de Estado, titular da Pasta da SEPLAD.

Em relação à ciência das suas atribuições, a mencionada Portaria nº 278/2018 determina que as Comissões Executoras da SEPLAD, forneça acesso aos documentos que tratam da execução do contrato para o executor local por meio eletrônico. A mencionada Portaria também estabeleceu que cabe ao executor local conhecer o respectivo edital, o termo de referência ou o projeto básico, e o contrato a que se refere o serviço.

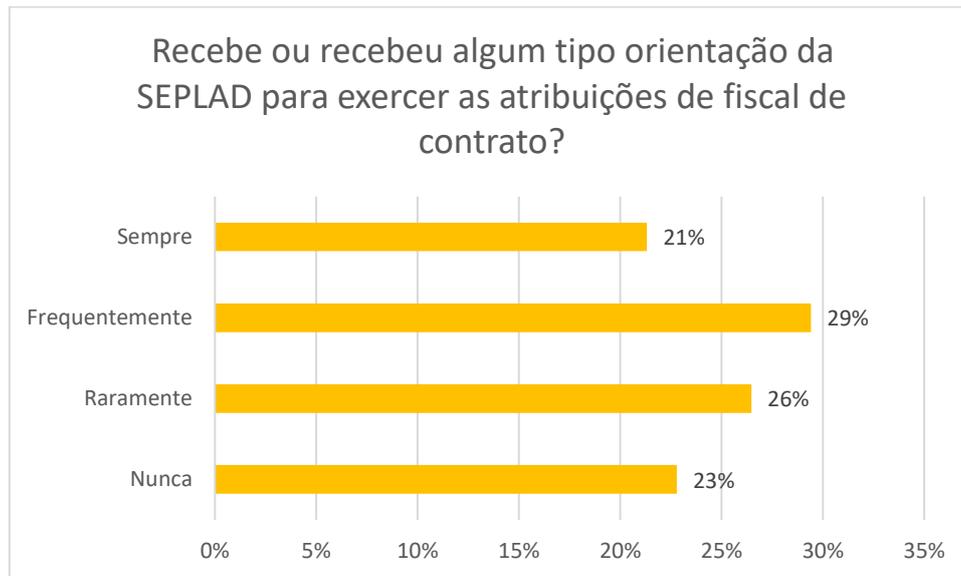
Entre os respondentes dos questionários, verifica-se que a maioria teve acesso aos documentos pertinentes à contratação:

Figura 18: Disponibilização de documentos



Outra recomendação da citada norma, é que a Comissão Executora oriente os executores locais.

De acordo com as respostas recebidas nos questionários, a maior parte dos executores locais, recebeu as orientações da SEPLAD, mas não podemos deixar de apontar, o percentual de 23% que sinalizaram que nunca receberam qualquer tipo de orientação:

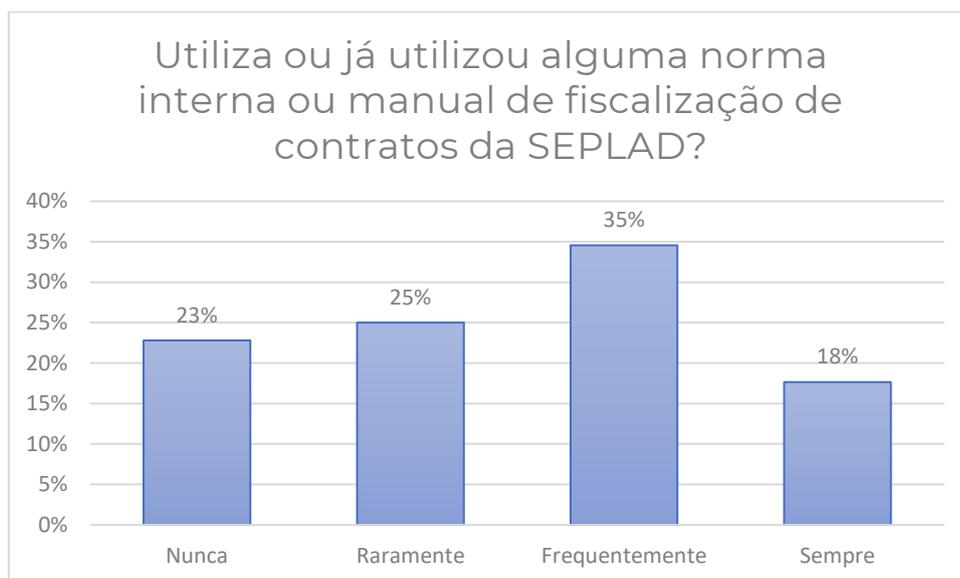
Figura 19: Orientação SEPLAD

Em relação à Comissão Executora da SEPLAD, os entrevistados foram uníssonos em afirmar que tomaram conhecimento dos documentos do processo licitatório, como Documento de Formalização da Demanda, Estudo Técnico Preliminar, Mapa de Riscos, Termo de Referência, Contrato, entre outros, atinentes à contratação. Todos os onze respondentes da entrevista também identificaram que frequentemente consultam normas técnicas, leis, decretos, portarias e demais normas.

Outra questão que vale destaque entre os respondentes da entrevista, é o conhecimento de um passo a passo inicial, manual ou cartilha, para orientação da fiscalização de contratos. Dos onze respondentes, apenas seis conhecem e utilizam a Cartilha do Executor de Contrato da então SEPLAG, de 2010. Dois utilizam manual de outros órgãos do GDF e três desconhecem qualquer material com orientações iniciais para o executor de contrato.

Entre os executores locais respondentes do questionário, cabe destaque o desconhecimento de norma interna ou manual da SEPLAD. Quase metade dos respondentes nunca utilizou ou raramente fez uso de normas e do manual.

Figura 20: Utilização de Manual



Ao que pese a SEPLAD ser o órgão central, com papel de aprimorar e disseminar os procedimentos, até o momento, dispõe dessa cartilha publicada em 2010.

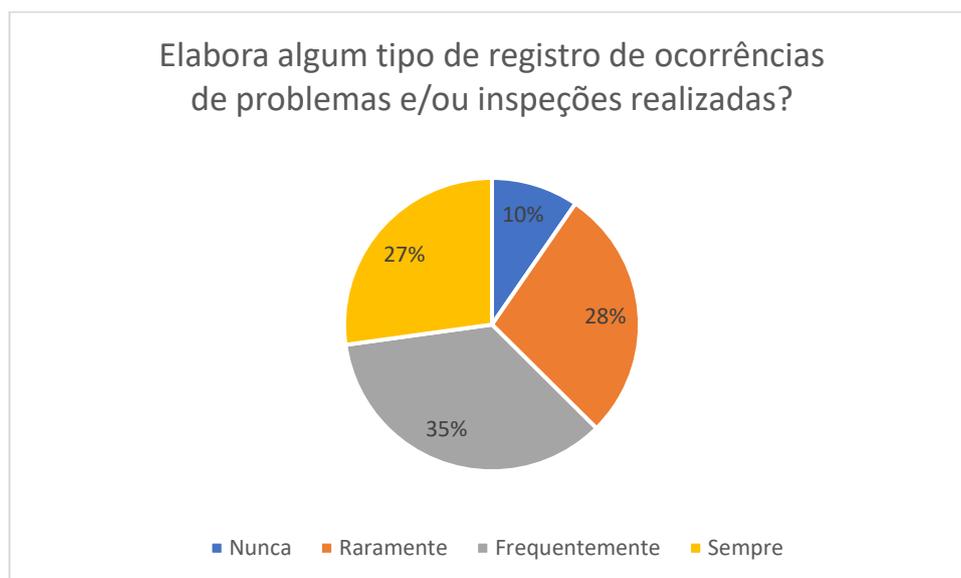
5.3. DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE FISCALIZAÇÃO

Constatou-se anteriormente que alguns fiscais, participantes da pesquisa via questionários, recorrem a planilhas eletrônicas do software Excel, programas de computador, ou outros recursos, frequentemente empregados como um *checklist*.

A maioria dos respondentes dos questionários informou que registra as ocorrências de problemas e/ou inspeções realizadas durante a execução do contrato.

No modelo atual da gestão e fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD, tais ocorrências são registradas e enviadas para a SUCORP via Relatório Circunstanciado, e após análise da Comissão Executora, as informações são tratadas e fazem parte do Relatório Analítico.

Figura 21: Registro de Ocorrências



Essa prática está alinhada com os princípios teóricos, conforme Araújo e Rodrigues (2012), que afirmam que a documentação é essencial para manter um histórico de qualidade dos serviços fornecidos, e que o registro dessas informações é fundamental para o sucesso da fiscalização da execução dos contratos.

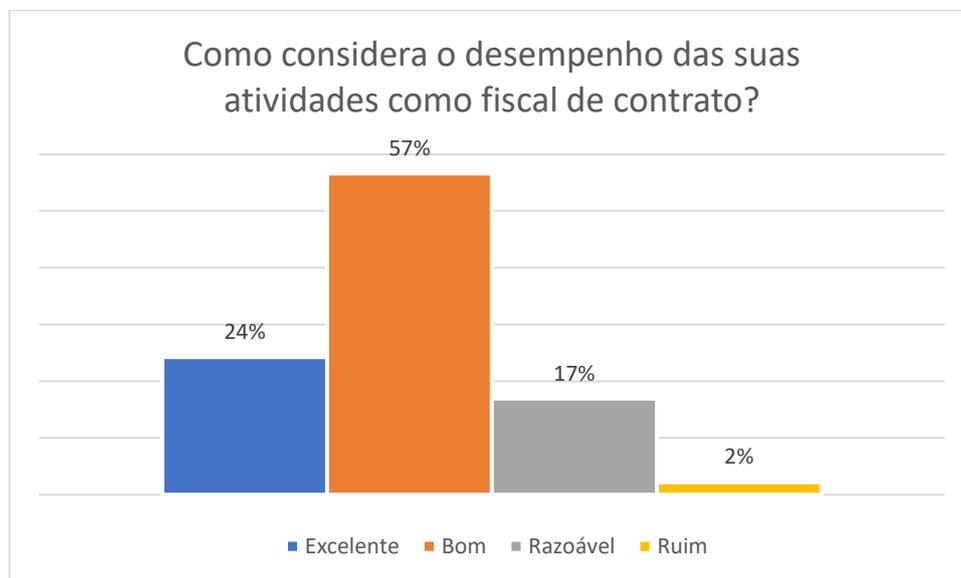
Todos os entrevistados, identificaram que utilizam ofícios e e-mails como canal de comunicação com a empresa contratada. Atenção especial aos entrevistados E6, E7 e E11, que além desses canais de comunicação, indicaram a utilização também do *WhatsApp* como ferramenta de comunicação.

De maneira geral, os resultados da pesquisa, entre os executores locais (respondentes dos questionários) e membros das comissões executoras de contratos (entrevistados), revelaram que existe a predominância na utilização de registros para garantir o sucesso da fiscalização.

Ainda para os autores Araújo e Rodrigues (2012), os fiscais de contratos devem manter registros precisos e detalhados de todas as atividades relacionadas ao contrato, incluindo relatórios de inspeção, registros de comunicação com o contratado e documentação de quaisquer modificações ou alterações do contrato. Esses registros são essenciais para garantir a prestação de contas e transparência na gestão dos recursos públicos.

Quanto ao desempenho das atividades dos respondentes dos questionários, 24% dos fiscais consideram que executam suas atividades com excelência, enquanto 57% indicaram que desempenham um bom trabalho.

Figura 22: Desempenho das Atividades



A necessidade de um fiscal de contrato administrativo desempenhar suas atividades de forma eficiente é fundamental para assegurar a correta execução dos contratos públicos e proteger os interesses da administração e da sociedade como um todo (Furtado, 2007). Ainda sob o prisma de Araújo e Rodrigues (2012), o desempenho dos fiscais de contratos administrativos é crucial para garantir a eficácia e a transparência na execução desses contratos.

Durante a execução dos contratos administrativos, é frequente a necessidade constante de readaptação ao longo do tempo, conforme as circunstâncias e demandas mudam. Embora o planejamento inicial seja crucial, é essencial estar pronto para ajustar e realinhar as estratégias conforme necessário.

Os entrevistados respondentes dos questionários, sinalizaram que em muitos casos, o que foi planejado inicialmente corresponde ao que está sendo executado, mas é importante reconhecer que sempre existem pontos que precisam ser readaptados. A necessidade de ajustes pode surgir devido ao aumento da demanda, mudanças nas condições do mercado, ou até mesmo questões operacionais que se apresentam durante a execução dos contratos.

Durante as entrevistas, os servidores participantes indicaram que na execução dos serviços é comum ocorrerem diversos ajustes para garantir que as metas e objetivos sejam alcançados de forma eficaz. Mesmo que a execução esteja transcorrendo conforme o planejado em alguns aspectos, é prudente reconhecer que sempre haverá pontos a serem revistos e realinhados ao longo do caminho.

Alguns contratos podem necessitar de termos aditivos para ajustar pontos que se mostram dúbios ou que demandam uma nova abordagem. Esses ajustes são essenciais no processo de execução para assegurar a eficácia e a conformidade das atividades contratadas.

Segundo explicitado por Amorim (2021), o artigo 132 da Lei nº 14.133/2021 estipula que toda vez que ocorrer uma modificação nas condições contratuais, será imprescindível formalizar o termo aditivo do contrato. Este documento, obrigatoriamente disponibilizado no PNCP, deve observar as mesmas formalidades previstas no artigo 91 da norma:

Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial.

§ 1º Será admitida a manutenção em sigilo de contratos e de termos aditivos quando imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, nos termos da legislação que regula o acesso à informação.

§ 2º Contratos relativos a direitos reais sobre imóveis serão formalizados por escritura pública lavrada em notas de tabelião, cujo teor deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial.

§ 3º Será admitida a forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos, atendidas as exigências previstas em regulamento.

§ 4º Antes de formalizar ou prorrogar o prazo de vigência do contrato, a Administração deverá verificar a regularidade fiscal do contratado, consultar o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep), emitir as certidões negativas de inidoneidade, de impedimento e de débitos trabalhistas e juntá-las ao respectivo processo.

Em situações excepcionais, como no caso exemplificado durante a entrevista do servidor E11, o contrato de manutenção de veículos da frota própria teve seu saldo consumido devido ao aumento dos preços dos serviços após a pandemia de Covid-2019, onde foi necessário a realização de uma contratação emergencial para garantir a continuidade da prestação dos serviços.

Portanto, é crucial reconhecer e gerenciar de maneira proativa a necessidade de readaptação ao longo do processo de execução dos contratos administrativos. A flexibilidade e a capacidade de se ajustar às mudanças são fundamentais para o sucesso na gestão desses contratos e para garantir a entrega eficaz dos serviços contratados.

5.4. ATUAÇÃO DO PREPOSTO

Como mencionado anteriormente, a designação do servidor público como fiscal de contrato é um dever da Administração. Por outro lado, a empresa contratada também tem a obrigação de indicar um preposto, um responsável para representar a execução contratual.

Ao designar um preposto, a empresa contratada evidencia seu compromisso com a transparência e a integridade na condução do contrato, pois o preposto atua como o elo de comunicação com o poder público e representa a maneira pela qual a empresa pode comprovar o cumprimento das obrigações contratuais.

A Lei nº 14.133/2021, nos traz:

Art. 118. O contratado deverá manter preposto aceito pela Administração no local da obra ou do serviço para representá-lo na execução do contrato.

É mandatário que os gestores do contrato e o preposto da empresa realizem uma reunião antes do início da prestação dos serviços. Essa prática é comum para estabelecer uma comunicação clara desde o início do contrato, alinhar expectativas, discutir responsabilidades e definir os procedimentos a serem seguidos durante a execução do contrato. Essa reunião inicial é essencial para assegurar um entendimento mútuo e uma colaboração eficaz entre todas as partes envolvidas.

Nas entrevistas realizadas com os membros das comissões executora da SEPLAD, ao serem questionados sobre a realização das entrevistas com o proposto da empresa, dos onze entrevistados, sete afirmaram que as reuniões foram realizadas, um afirmou que não houve reunião, dois não estavam presentes na época do início da execução do contrato, e um não se recordava.

De toda forma, o gestor deve promover reuniões periódicas de trabalho com a participação do preposto, a fim de assegurar, de forma

oportuna, a qualidade da execução e o alcance dos resultados estabelecidos para a prestação dos serviços.

Portanto, tanto o fiscal (designado pela Administração) quanto o preposto (designado pela contratada) desempenham papéis essenciais para assegurar o adequado cumprimento e gerenciamento do contrato. Responsáveis por representar os interesses das partes contratantes, eles devem agir de maneira coordenada para garantir a fiel execução do que foi acordado.



6

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.

6.1. PONTOS POSITIVOS

Ao analisar as respostas das entrevistas e dos questionários, percebe-se uma convergência de ideias que destacam os pontos fortes da gestão e fiscalização centralizada dos contratos corporativos, tema discutido na literatura acadêmica sobre Administração Pública e gestão de contratos e também trazido nesta pesquisa.

Para Vilhena e Hirle (2015), em uma Gestão Pública dedicada aos resultados e comprometida com a eficiência na gestão de recursos, é fundamental persistir na busca por métodos que capacitem a Administração Pública a planejar, executar e controlar suas despesas com aquisições e contratações de maneira mais eficaz. A eficiência na gestão dos recursos públicos é um dos aspectos mais ressaltados para autores como Bresser-Pereira (1996), Araújo e Rodrigues (2012). Esse ponto é crucial para garantir a transparência e a responsabilidade na gestão governamental, como defendido por Vieira e Barreto (2006).



Segundo Ferrer (2015), uma das tendências para aprimorar a estrutura das compras públicas e, conseqüentemente, elevar a qualidade do gasto público, é a adoção de centros de serviços compartilhados. Uma das bases é a concentração institucional de uma equipe para o planejamento das compras, a qual será equipada com ferramentas técnicas, tecnológicas e políticas, garantindo a efetiva implementação das diretrizes propostas. O papel dessa equipe é estabelecer políticas de compras públicas, elaborar o plano anual de aquisições, guiar as compras compartilhadas, formalizar e supervisionar contratos, monitorar constantemente as mudanças no mercado e realinhar as estratégias conforme necessário.

Nesse mesmo sentido, 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.

A padronização da fiscalização dos contratos é também um ponto de destaque, contribuindo para a consistência e qualidade para toda Administração Pública, conforme recomendações do Acórdão 1.330/2008 – Plenário do TCU. Essa prática é essencial para a eficiência e transparência nos processos de contratação de bens e serviços, além de proporcionar uma visão mais abrangente da alocação dos recursos previstos contratualmente.

Outro ponto positivo destacado na pesquisa, é que a fiscalização centralizada se mostra como uma medida eficaz para diminuir os riscos de interferências externas, conforme identificado pelo E1. Isso assegura que os serviços sejam executados conforme o estipulado nos contratos, sem favorecimentos injustos, como defendido por Torres (2023).

Tenho que destacar também os ganhos de escala na contratação centralizada como mais uma vantagem, possibilitando negociações mais favoráveis com os fornecedores e, conseqüentemente, reduzindo os custos envolvidos, conforme apontado por Moreira (2016). Além disso, a existência de contratos corporativos pode levar a uma redução nos preços das licitações.

Por fim, dou destaque a promoção da transparência e da *accountability*. A transparência como um princípio de conduta que os agentes públicos devem seguir, garantindo que suas ações sejam acessíveis à sociedade e permitindo que os cidadãos e instituições

exercçam controle social, como bem descrito por Fox (2007). A necessidade de dispor de informações sobre as contratações centralizadas, torna-se mais simples pela concentração dos gastos públicos em um único órgão. Assim, a transparência é vista como um elemento crucial para a *accountability*, frequentemente ligada ao conceito de responsabilidade, e é um requisito essencial para uma boa governança, como trazido por Goede e Neuwirth (2014).

Portanto, é evidente que a centralização dos contratos corporativos traz uma série de benefícios, que vão desde a economia de custos até a promoção da transparência e da prevenção de fraudes, corroborando com as conclusões de diversos estudos na área da administração pública e gestão de contratos.

6.2. Pontos Negativos

A análise das entrevistas e dos questionários revela uma série de lacunas na fiscalização dos contratos corporativos, evidenciando desafios recorrentes enfrentados pela Administração Pública, conforme discutido na literatura especializada em gestão de contratos e gestão pública.

A alta rotatividade dos executores locais emerge como um dos principais problemas, impactando diretamente na continuidade e no conhecimento dos processos de fiscalização. Essa questão compromete a eficácia da fiscalização e a qualidade da execução dos serviços prestados, conforme discutido por autores, sendo para Marconi (2010) a elevada rotatividade dos fiscais de contratos identificada como uma das principais questões enfrentadas pela Administração Pública.

A falta de familiaridade com os termos contratuais devido a essa rotatividade pode levar ainda a falhas na execução dos contratos, prejudicando a consecução dos resultados esperados.

A carência de capacitação dos fiscais de contratos do GDF é outro ponto crítico. A falta de entendimento dos termos contratuais e a aplicação inadequada dos procedimentos podem comprometer a qualidade dos serviços prestados. A presença de servidores capacitados e qualificados é essencial para garantir a correta implementação dos contratos e o alcance dos resultados desejados, como defendido por Santos (2013), que devido à grande complexidade das tarefas, às particularidades das legislações e ao alto nível de responsabilidade

atribuído, os fiscais de contrato precisam manter-se constantemente atualizados e, portanto, devem possuir a capacitação adequada.

Além disso, é enfatizado em excesso o problema da falta de capacitação dos agentes, com alguns autores chegando até mesmo a sugerir que essa lacuna pode ser o principal obstáculo para a gestão e fiscalização de contratos Medeiros (2014); Lapa (2015); Neves (2018) e Mantovani (2019). A presença de servidores capacitados e qualificados é fundamental para assegurar a correta implementação dos contratos e a realização dos resultados desejados.

Nota-se a importância de promover a capacitação contínua dos fiscais e a revisão periódica dos processos de fiscalização para garantir sua eficácia e adequação às necessidades da organização.

A escassez de servidores, conforme destacado por Alonso (1999), também se traduz em precariedades para o desenvolvimento das atividades. Nos relatos, foram observadas reclamações sobre o aumento da carga de trabalho devido à falta de pessoal.

O número insuficiente de servidores pode sobrecarregar os fiscais existentes e dificultar a realização das atividades de acompanhamento e controle. Essa escassez, combinada com a alta demanda por serviços de fiscalização, pode resultar em falhas na execução dos contratos e na detecção de irregularidades.

A falta de um sistema adequado para o controle e a fiscalização dos contratos corporativos é outro ponto crítico. As limitações de funcionalidade do sistema existente, SFCC, comprometem a eficiência do monitoramento das atividades e aumentam o risco de erros e irregularidades. O autor Silvério (2019), argumenta a necessidade de desenvolver e implementar sistemas que automatizem e integrem os processos realizados no âmbito da Administração Pública.

A complexidade dos contratos também é uma fonte de fragilidade, dificultando a compreensão e implementação adequada dos termos e condições pelos fiscais de contratos. Autores como Marinho *et al.* (2018) destacam que o serviço terceirizado é aquele que apresenta maior complexidade para a Administração Pública. Isso se deve tanto à necessidade de um acompanhamento e monitoramento rigorosos quanto ao cumprimento das legislações e normas trabalhistas, podendo resultar na responsabilização subsidiária da Administração. Os desafios enfrentados devido à complexidade dos

contratos, aumentam o risco de falhas na fiscalização e na execução dos serviços.

A falta de estrutura física adequada para apoiar as atividades de fiscalização e controle dos contratos compromete ainda mais a eficiência da fiscalização. Esse tema também é abordado por Marinho *et. al.* (2018), que discute a importância de infraestrutura adequada para garantir a realização eficiente das tarefas de fiscalização e controle dos contratos corporativos.

Por fim, a pouca padronização dos procedimentos de fiscalização dos contratos corporativos é um ponto de destaque na pesquisa. A falta de uniformidade nos procedimentos dos contratos corporativos pode resultar em inconsistências na fiscalização e na execução dos contratos, comprometendo a eficácia e a transparência do processo, como discutido Almeida (2019). É essencial que a Administração Pública busque estabelecer padrões claros e consistentes para a fiscalização dos contratos administrativos. Isso pode ser feito por meio da definição de diretrizes, procedimentos e ferramentas específicas para orientar e apoiar os fiscais em suas atividades de fiscalização.

Esses pontos fracos 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.

Concluir sobre a gestão e fiscalização de contratos administrativos é reconhecer a importância da centralização para promover eficiência e coerência nos processos. No entanto, é crucial estar ciente dos pontos negativos que podem surgir dessa centralização. Rever esses aspectos adversos é essencial para garantir que a gestão e fiscalização dos contratos sejam verdadeiramente eficazes e alinhadas aos objetivos da organização.

Isso implica em um compromisso contínuo com a melhoria dos processos, incluindo a busca por maior transparência, padronização, capacitação adequada dos envolvidos e a implementação de mecanismos de controle que garantam a conformidade e a efetiva utilização dos recursos públicos. Somente através desse esforço conjunto em reconhecer e corrigir os pontos negativos é que se pode alcançar uma gestão e fiscalização de contratos administrativos que

verdadeiramente contribuam para o alcance dos resultados desejados e para a promoção da eficácia e legalidade na administração pública.

6.3. Outras Percepções

Outro ponto identificado durante as entrevistas que merece destaque é que a fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD enfrenta uma série de desafios significativos. Uma das principais dificuldades é a existência de fiscais que não possuem vínculo efetivo com a Administração, o que pode comprometer a continuidade e a qualidade da fiscalização. Além disso, a alta rotatividade dos servidores responsáveis pela fiscalização agrava essa situação, dificultando a manutenção de uma equipe estável e capacitada.

Outra questão relevante é o baixo efetivo de pessoal qualificado em relação à alta complexidade dos contratos, o que torna difícil a execução sem falhas administrativas. O número insuficiente de servidores e a falta de pessoal agravam ainda mais esse cenário, sobrecarregando os profissionais e comprometendo a eficiência da fiscalização.

O descumprimento de prazos e o desconhecimento das cláusulas contratuais são desafios adicionais enfrentados pela fiscalização. A falta de conhecimento e expertise na interpretação e aplicação das cláusulas contratuais prejudica a eficácia da fiscalização e pode levar a ajustes necessários para torná-la mais confiável, assertiva e segura.

Os recursos necessários para realizar uma fiscalização efetiva, como pessoal, materiais e estrutura tecnológica, foram frequentemente citados como insuficientes. A falta de recursos materiais, incluindo uma estrutura de trabalho adequada, compromete ainda mais a eficiência e eficácia da fiscalização.

Com base nas considerações dos entrevistados, a eficácia da fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD é vista como parcial, com espaço para melhorias significativas. Uma das principais questões levantadas, mais uma vez, diz respeito à necessidade de investimentos em sistemas, servidores e treinamentos. Esses elementos são fundamentais para fortalecer a capacidade de fiscalização, fornecendo as ferramentas necessárias para um acompanhamento mais preciso e abrangente dos contratos.

Um dos desafios identificados é o volume significativo de atendimentos realizados, o que resulta em fiscalizações realizadas *in loco* em uma amostragem muito pequena em relação ao total executado. Essa limitação na abrangência das fiscalizações pode comprometer a identificação a capacidade de garantir o cumprimento dos termos contratuais.

Por fim, a falta de ferramentas tecnológicas adequadas é destacada como um obstáculo significativo para a eficácia da fiscalização. Os servidores entrevistados ressaltam que a utilização de ferramentas tecnológicas poderia continuar de forma substancial para acompanhar os contratos de maneira mais precisa e eficiente.

Em resumo, a fiscalização dos contratos corporativos na SEPLAD enfrenta uma série de desafios, abrangendo desde questões relacionadas à equipe e capacitação até a falta de sistemas e recursos adequados. Há um consenso entre os entrevistados de que sua eficácia poderia ser aprimorada. Investimentos em pessoal qualificado, treinamentos, sistemas de controle robustos e alocação adequada de recursos são considerados medidas essenciais para fortalecer a capacidade de fiscalização e assegurar o cumprimento eficaz dos contratos.



7

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.

Para atender ao primeiro objetivo específico, foi delineado o processo de gestão dos contratos corporativos na SEPLAD em dezembro de 2022, com base na revisão bibliográfica e na coleta e análise de dados. Como representantes da Administração Pública, os fiscais de contratos desempenham papel fundamental na supervisão e controle das atividades contratadas, assegurando que os termos acordados sejam cumpridos e que os interesses do órgão contratante sejam protegidos.

Para garantir um desempenho eficaz, os fiscais de contratos devem possuir um conjunto de habilidades e conhecimentos técnicos específicos, compreendendo detalhadamente os termos e condições do contrato, bem como as normas e regulamentos pertinentes. É essencial que compreendam os processos e procedimentos relacionados à contratação pública, incluindo os princípios da Administração Pública, licitação e gestão de contratos.

A governança pública envolve práticas e procedimentos que asseguram a eficiência, transparência e responsabilidade na gestão e fiscalização dos contratos corporativos. 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 análise dos aspectos desfavoráveis da pesquisa revela desafios que indicam oportunidades de melhorias. 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.

A ausência de sistemas adequados para controle é um obstáculo significativo. O SFCC, apesar de ser utilizado, é insuficiente em termos de tratamento de informações financeiras e robustez na fiscalização.

Entre os aspectos positivos da fiscalização centralizada identificados na pesquisa, destacam-se a economia para a Administração Pública e a eficiência na gestão dos recursos. A centralização da fiscalização contribui para uma alocação mais eficaz dos recursos, promovendo maior transparência e responsabilidade na gestão dos contratos corporativos.

A importância de aprimorar a gestão dos contratos públicos torna-se evidente ao considerar os recursos públicos alocados e a complexidade das atividades de gestão e fiscalização de contratos. A fiscalização centralizada oferece vantagens substanciais e também revela oportunidades significativas para melhorias.

O perfil dos fiscais dos contratos corporativos da SEPLAD foi delineado, atingindo o segundo objetivo específico e 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.

Paralelamente, é crucial desenvolver e implementar sistemas de controle e monitoramento robustos, que forneçam informações precisas e em tempo real sobre a execução dos contratos. Essas

ferramentas tecnológicas não apenas facilitam a identificação de irregularidades, mas também melhoram o acompanhamento do desempenho dos fornecedores, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com sucesso através da análise das entrevistas e questionários. As potencialidades e oportunidades de aprimoramento na gestão e fiscalização centralizada de contratos corporativos foram claramente demonstradas.

A padronização dos procedimentos é fundamental para assegurar a uniformidade e consistência na fiscalização dos contratos. Estabelecer diretrizes claras e processos padronizados permite uma atuação mais eficaz dos fiscais, minimizando interpretações equivocadas e garantindo a conformidade com as normas e regulamentos vigentes.

Considerando a centralização das atividades de contratação, aprimoramento de procedimentos, capacitação e gerenciamento da fiscalização pela Secretaria, o presente estudo se propõe a responder o seguinte questionamento: o modelo de contratos corporativos da SEPLAD viabiliza o melhor desempenho da gestão e fiscalização desses contratos, e quais melhorias podem ser implementadas para otimizar esses processos?

Com a pesquisa foi possível identificar que o modelo de contratos corporativos da SEPLAD viabiliza um melhor desempenho na gestão e fiscalização desses contratos, e também foi possível identificar melhorias que podem otimizar esses processos.

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 conclui 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.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, S. **Análise da gestão do contrato de terceirização de limpeza da Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2016. 99p.

ALONSO M. **Custos no serviço público**. Revista do Serviço Público, Brasília: 1999.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; DE SOUZA, Daniel Luiz; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. 2a. ed., Belo horizonte: Fórum, 2020.

ALMEIDA, A. F. de. **Terceirização de serviços continuados em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e seu sistema de controle de mão de obra com dedicação exclusiva: uma proposta de uniformização**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

ALVES, L. S. Gestão e fiscalização de contratos públicos. **Revista do TCU**, n. 102, p. 60-69, 2004.

ALVES, V. C.; PEREIRA, C. C.; MORGAN, B. F. **Governança Pública na Transferência de Recursos Financeiros: Uma análise dos convênios realizados pela Fundação Cultural Palmares no período de 2014 a 2019**. 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2021.

AMORIM, Victor Aguiar Jardim. **Licitações e Contratos Administrativos: teoria e jurisprudência**. 4ª ed. Brasília: Senado Federal, 2021.

Apostila **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos: Módulo 4: Fiscalização de Contratos Administrativos**. Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Brasília/DF: 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6160/4/M%c3%b3dulo%204%20-%20Fiscaliza%c3%a7%c3%a3o%20de%20contratos%20administrativos_compressed%20%281%29.pdf. Acesso em 24 de mar. de 2024.

ARAUJO, Letícia Malta e RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. **A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos**, 2012. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1821/1/A%20rela%c3%a7%c3%a3o%20entre%20os%20princ%c3%adpios%20da%20efici%c3%aancia>

[%20e%20da%20economicidade%20nos%20contratos%20administrativ
os.pdf](#). Acesso em 19 de abr. de 2024.

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** (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70. Publicação original, 1977.

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 de 2020.

BIAVASCHI, Magda Barros; DROPPA, Alisson. A história da súmula 331 do tribunal superior do trabalho: a alteração na forma de compreender a terceirização. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 16, n. 1, p. 124-141, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. 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.

_____. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n. 04, de 11 de setembro de 2014**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.

_____. 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. 2017a.

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

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.632/2007-Plenário**. Relator: Ministro Augusto Nardes, Brasília, 17 de mar de 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DB4AFB3014DBB3CC26E3A1E&inline=1>. Acesso em 28 de mai. de 2023.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.330/2008-Plenário**. Relator: Ministro Benjamin Zymler, Brasília, 09 de julho de 2008. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2008-07-09;1330>. Acesso em: 21 de abr. de 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2831/2011-Plenário**. Relator: Ministro José Jorge, Brasília, 25 de outubro de 2011. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A2831%2520ANOACORDAO%253A2011%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em 14 de mar. de 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1094/2013-Plenário**. Relator: Ministro Jose Jorge, 08 de maio de 2013. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A1094%2520ANOACORDAO%253A2013%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=09aa5530-4ef6-11e9-a0ce-6969314f346e. Acesso em 14 de mar. de 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 19 de abr. de 2024.

BRITO, Isabella. **Governança em Contratações Públicas: A Transformação passa Pelos Meios**. Disponível em: <https://www.rgb.org.br/post/governan%C3%A7a-em-contrata%C3%A7%C3%B5es-p%C3%ABlicas-a-transforma%C3%A7%C3%A3o-passa-pelos-meios>. Acesso em: 04 de fev. de 2024.

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.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2017.

CAVALCANTI, Augusto Sherman. **O novo modelo de contratação de soluções de TI pela Administração Pública.** Belo Horizonte: Fórum, 2013.

CAFFARO, Leonardo de Mello. **O pós-positivismo, o direito do trabalho e a noção de interesse público – a terceirização na Administração Pública e a Súmula nº 331 do TST em questão.** Revista LTr, nº 12, vol. 74. São Paulo: LTr, 2010.

COSTA, Márcia da Silva. **Terceirização no Brasil: Velhos Dilemas e a Necessidade de uma Ordem mais Includente.** Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/BCqMZr68NZ58zN8B7h8Kg5b/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 de abr. de 2023.

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

DEMARRAIS, Kathleen B.; LAPAN, Stephen D. (Ed.). **Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences.** Routledge, 2003.

DE OLIVEIRA, W. F. M., LEONE, R. J. G., & DE SOUZA, L. A. **As variáveis para uma gestão de contratos eficiente: o caso de uma empresa pública federal.** Administração Pública e Gestão Social, vol. 12, n. 2, 2020.

DE VASCONCELOS NETA, Consuêla Félix et al. **A percepção dos gestores públicos de contratos públicos e licitações sobre a educação a distância como modalidade de formação.** Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 6, p. 60353-60369, 2021.

DI PIETRO, M. S. Z et al. **Licitações e Contratos Administrativos: inovações da lei nº 14.133/2021.** 1. ed., Rio de Janeiro: Forense, 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 32.598, de dezembro de 2010,** disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço

eletrônico

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66829/exec_dec_32598_2010.html#capVII_art33. Acesso em: 14 de mar. de 2024.

_____. **Decreto nº 38.874, de 21 de fevereiro de 2018**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/4cf607a3f0f8464db44911c1486a9317/Decreto_38874_21_02_2018.html. Acesso em: 14 de mar. de 2024.

_____. **Decreto nº 38.934, de 15 de março de 2018**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5996816c254c4686a443be3b71534c82/Decreto_38934_15_03_2018.html. Acesso em: 07 de abr. de 2023.

_____. **Decreto nº 39.736, de 28 de outubro de 2019**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em: 11 de mar. de 2024.

_____. **Decreto nº 43.826, de 07 de outubro de 2022**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c0df8340ea8e4652b0f8c92ba0ced98c/Decreto_43826_07_10_2022.html. Acesso em: 14 de mai. de 2023.

_____. **Decreto nº 44.330, de 16 de março de 2023**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/878b445155514f05a3fb411e1c2da0c0/Decreto_44330_16_03_2023.html. Acesso em: 07 de abr. de 2023.

_____. **Portaria nº 142, de 18 de maio de 2021**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/dc3b276327724e22b6bfdcd64594051/Portaria_142_18_05_2021.html. Acesso em: 18 de mar. de 2024.

_____. **Portaria nº 278, de 14 de junho de 2018**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/6a27cde8be304e2b9728c9d603272943/Portaria_278_14_06_2018.html. Acesso em: 19 de mar. de 2024.

_____. **Cadernos Técnicos do GDF**, disponível no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, endereço eletrônico <https://cadtec.df.gov.br/>. Acesso em: 18 de mar. de 2024.

_____. **Cartilha do Executor de Contrato**, Unidade de Administração Geral – Brasília: SEPLAG, 2010. Disponível em https://hesk.gdfnet.df.gov.br/fiscal_seplag/secc/knowledgebase.php?article=18. Acesso em: 25 de mar. 2024.

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 nº 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 de abr. de 2024.

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

_____. **Desempenho em Processos de Compras e Contratações Públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/22451>. Acesso em: 08 de abr. de 2024.

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

_____. **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 de abr. de 2024.

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.

FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. **Compras Públicas Brasil**. 1. Ed. - Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2015.

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

FURTADO, Madeline Rocha. **Gestão de Contratos Administrativos – Importância do artigo 67 da Lei 8.666/1993**. Clubjus, Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.clubjus.com.br/?content=2.11190>. Acesso em 15 de abr. de 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. Ed. – Rio de Janeiro-RJ: Atlas, 2022.

GOEDE, M.; J. 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.

GUEDES, Danilo Rodrigues; DA SILVA JÚNIOR, Agnello Rufino. **Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados de 2009 a 2019**. *Revista Controladoria e Gestão*, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2021.

HENIG, Edir Vilmar; LEITE, Suellen Moura. **Terceirização nas universidades públicas a partir da percepção das classes representativas: O caso da Universidade Federal de Rondonópolis**. *Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade*. Foz do Iguaçu-PR. v. 6, n. 1, abr. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23899/relacult.v6i1.1776>. Acesso em: 06 de abr. de 2023.

HERMES, G. C. **Os três pilares da qualidade nas contratações públicas**. IN: SAYD, Jamile (coord.), *Subsídios para Contratação Administrativa*. 2 ed. Porto Alegre: Ingep, 2011.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas: Lei 14.133/2021**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

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

LOPES, Virgínia Bracarense. **Entrevista sobre a Central de Compras do Ministério do Planejamento**. 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6519/1/Compras%20P%3%b%20ablicas_%20Entrevista%20sobre%20a%20Central%20de%20Compras%20do%20Minist%3%a9rio%20do%20Planejamento%20com%20a%20Diretora%20Virg%3%adnia%20Bracarense%20Lopes.pdf. Acesso em: 15 de out. de 2023.

_____. **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 de out. de 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 de mai. de 2023.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. **Por uma definição de terceirização. Caderno CRH**, v. 25, n. 65, p. 331-346, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200010>. Acesso em: 07 de abr. de 2023.

MARCONI, N. **Características de uma política estratégica de recursos humanos**. In: Medeiros, P. C & Levy, E. (Orgs.). Construindo uma nova gestão pública. Natal, 2010.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 2 ed. Salvador: JusPODIVM, 2006.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto e 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.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 6ª edição São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Gobernança Y ética em los procesos de integración econômica**. Málaga, ES: Universidad Internacional de Andalucía. Campus Virtual, 2007.

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 de mai. de 2023.

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

MIGUEL, Luiz Felipe Hadlich. **Licitação: passado, presente e futuro. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP**, Belo Horizonte, ano 14, n. 158, p. 41-49, fev. 2015. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2015/04/licitacao-passado-presente-futuro.pdf>. Acesso em: 07 de abr. de 2023.

MOREIRA, Egon Bockmann; RIBEIRO, Leonardo Coelho. **Centralização de compras públicas no Brasil**. Revista de Direito Público da Economia. Belo Horizonte, 2016.

MOTA, Aline Fonseca. **Estudo dos fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos no IFNMG – Campus Montes Claros**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2017.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, p. 82-90, 2013.

MWANGI, Kiarie Johnson. **Contract Management Practices and Performance of County Governments in Kenya**. International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME), v. 4, n. 1, 2020.

NERY, Amauri A.; NERI, Leonardo J. A. L. **O fiscal de contratos públicos**. Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal, 36: 025-046, jan./dez. 2010

NEVES, Patrícia Alves. **Gestão de Contratos e os mecanismos de controle na terceirização de mão de obra: Estudo de caso no IAM/FIOCRUZ/PE**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/29587>. Acesso em: 25 de mai. de 2023.

OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. Abingdon: Routledge, 2010.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro. D. Pagnoncelli, 1993.

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 de abr. de 2023.

POWER, Mark; BONIFAZI, Carlo; DESOUZA, Kevin C. **The ten outsourcing traps to avoid**. Journal of business strategy, v. 25, n. 2, p. 37-42, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick G. **Strategic outsourcing**. Sloan management review, v. 35, n. 4, p. 43-56, 1994.

RIBEIRO, Fernanda Rodrigues Gomes. **A Fiscalização dos contratos gerando eficiência na Gestão**. 2014. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/1413/1/Artigo_Fernanda%20Rodrigues%20Gomes%20Ribeiro.pdf. Acesso em: 08 de 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**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

SANTOS, Francineide Josina dos. **Pregão Eletrônico como ferramenta de eficiência administrativa: Um estudo no Instituto Federal de Pernambuco**. 2012. Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10497>. Acesso em 15 de mai. de 2023.

SANTOS, B.A.; DIEHL, C.A.; ANDRIOLI, R.. Impacto da externalização de serviços secundários em uma instituição de ensino superior. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1. 2013.

SANTOS, José Anacleto Abduch. **Governança em Contratos Públicos**. Disponível em: https://portal.jmlgrupo.com.br/arquivos/news/newsletter_adm_publica/index.php?COD=4230%20513f0f6bb2678520e1aa4fc4f3d5. Acesso em: 04 de fev. 2024.

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 de abr. de 2024.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. Editora Cortez, 2017. Ebook. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 10 de mar. nov. 2024.

SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária, 2000.

SILVA, Magno Antônio da. **Óbices do processo de acompanhamento e de fiscalização contratual na Administração Pública: uma análise da liquidação da despesa sob a perspectiva econômica da assimetria da informação**. Artigo. Revista TCU, 2011.

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

SOUTO, Marcos Jurema Vilela. **Desestatização, Privatização, Concessões e Terceirização**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1997.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Leis de licitações públicas comentadas**. 14ª ed. Salvador: JusPodivm, 2023.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2009.

VIEIRA, Antonieta Pereira; FURTADO, Madeline Rocha. **Gestão de Contratos de Terceirização na Administração Pública: teoria e prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

VIEIRA, André Luís. **Gestão de contratos administrativos**. Revista de Contratos Públicos–RCP, Belo Horizonte, ano, v. 3, p. 9-32, 2014.

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 de abr. de 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 de abr. de 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



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE

Apêndice 1 - Cópia De E-Mail Enviado Para Os Fiscais De Contratos



mestrado idp <idpmestrado2022@gmail.com>

Pesquisa

mestrado idp <idpmestrado2022@gmail.com>

18 de fevereiro de 2024 às
18:58

Caro Servidor,

Este é um convite para você participar da pesquisa sobre a "Gestão e Fiscalização dos Contratos Corporativos no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal".

A autorização para acesso aos e-mails dos fiscais de contratos e aplicação do questionário foi devidamente concedida pelo Despacho - SEPLAD/SECONTI/SUCORP (133388927).

Sua participação é fundamental para analisar a atuação dos servidores na fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD. Seus dados serão mantidos em sigilo, e as respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

A resposta ao questionário <https://forms.gle/gQbaSRtPDosUK721A> leva aproximadamente 5 minutos. Caso existam dúvidas no preenchimento ou necessite de esclarecimentos, por favor, entre em contato por e-mail ou telefone.

Agradeço antecipadamente a sua participação!

Atenciosamente,

Cibely Carvalho Silva e Sousa

Mestranda do mestrado profissional em Administração Pública/IDP

cibely.sousa@gmail.com

Apêndice 2 - Formulário Eletrônico: Atuação Dos Servidores Na Fiscalização Dos Contratos Corporativos Da Seplad

Gestão e Fiscalização dos Contratos Corporativos no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal - SEPLAD

Este questionário faz parte da pesquisa para elaboração da dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa) da aluna Cibely Carvalho Silva e Sousa, sob orientação do Prof. Dr. Humberto Falcão Martins.

A pesquisa tem como objetivo analisar a participação dos servidores na fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD.

Te convido a preencher este questionário que deve levar menos de 05 minutos de tempo para o preenchimento.

Em respeito aos critérios éticos de pesquisa científica, ressaltamos que os dados serão utilizados de forma agrupada para alcance do objetivo da pesquisa, não será feita a identificação do entrevistado em momento algum, mantendo o sigilo das informações individuais.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Ao responder o questionário você fornece o consentimento de participação.

Informo que, este questionário, destina-se apenas aos servidores fiscais de contratos corporativos da antiga Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal - SEPLAD/DF.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como me responsabilizo pelo sigilo dos dados coletados.

Agradeço por sua preciosa contribuição na minha pesquisa!

Cibely Carvalho Silva e Sousa
Mestranda do mestrado profissional em Administração Pública/IDP

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1 Faixa etária *

Marque todas que se aplicam.

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

2. 2 Gênero *

Marque todas que se aplicam.

- Masculino
- Feminino
- Outros

3. 3 Escolaridade *

Marque todas que se aplicam.

- Fundamental
- Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. 4 Vínculo *

Marque todas que se aplicam.

- Servidor com vínculo
- Servidor sem vínculo

5. 5 No caso de servidor com vínculo, você ocupa cargo em comissão?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não

6. 6 Se possui cargo em comissão, ele está vinculado à fiscalização de contrato?

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não

7. 7 Tempo de serviço no GDF *

Marque todas que se aplicam.

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- Mais de 26 anos

8. 8 Tempo que atua como gestor de contrato *

Marque todas que se aplicam.

- Menos de 06 meses
- 7 meses a 1 ano
- 1 ano a 2 anos
- Mais de 2 anos

9. 9 Você exerce dentro da sua unidade outras atividades além da fiscalização do contrato? *

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não

10. 10 Quantidade de contratos fiscalizados atualmente *

Marque todas que se aplicam.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 ou mais

11. 11 Você se considera preparado (a) para a fiscalização de contrato? *

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não

12. 12 Foi disponibilizado acesso ou cópia do Contrato, Termos Aditivos, Termo de Referência, Edital da Contratação, entre outros)? *

Marque todas que se aplicam.

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

13. 13 Você recebe ou recebeu algum tipo orientação da SEPLAD para exercer as atribuições de fiscal de contrato? *

Marque todas que se aplicam.

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

14. 14 Você recebeu algum tipo de treinamento para exercer as atribuições de fiscal de contrato? *

Marque todas que se aplicam.

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

15. 15 Você utiliza alguma ferramenta que o (a) auxilia no controle e acompanhamento dos contratos, como por exemplo, programas de computador, planilhas, etc.? *

Marque todas que se aplicam.

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

16. 16 Você elabora algum tipo de registro de ocorrências de problemas e/ou inspeções realizadas por você? *

Marque todas que se aplicam.

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

17. 17 Utiliza ou já utilizou alguma norma interna ou manual de fiscalização de contratos da SEPLAD? *

Marque todas que se aplicam.

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre



18. 18 Como você considera o desempenho das suas atividades como fiscal de contrato? *

Marque todas que se aplicam.

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Excelente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários



Apêndice 3 - Roteiro De Entrevistas Com Os Membros Das Comissões Executoras

Roteiro de entrevistas

Dados Pessoais e Profissional

1. Formação Acadêmica
2. Você entende que a sua formação acadêmica contribuiu para entender as legislações e procedimentos pertinentes à Gestão e Fiscalização Centralizada dos Contratos Corporativos?
3. Há quanto tempo você trabalha na SUCORP?
4. É a primeira vez que exerce a função de fiscal de contrato?
5. Se não, onde foi? Quanto tempo tinha de Instituição?
6. Qual o cargo você ocupa na SUCORP?

Capacitação Profissional do Gestor/Fiscal do Contrato

7. Na sua percepção de fiscal, você considera complexa as atividades desempenhadas na fiscalização contratual?
8. Você se sente capacitado para exercer as atividades de fiscalização?
9. Seria interessante se você realizasse uma capacitação profissional prévia para o exercício da fiscalização ou você acha que apenas a leitura das legislações suficiente?
10. Em algum momento você sentiu que a execução do contrato estava prejudicada por sua falta de experiência como fiscal?

Passos Iniciais da Execução e Fiscalização Contratual

11. Você sabe onde existe ou se encontra o passo a passo inicial (algum Manual ou Cartilha) para a orientação da fiscalização dos contratos?
12. Em qual legislação você encontrou as informações mínimas para o início da fiscalização?
13. Antes do início da fiscalização do contrato, você leu os documentos do processo licitatório (Formalização da Demanda, Mapa de Riscos, Termo de Referência, Contrato, entre outros documentos) atinentes à prestação dos serviços?
14. Houve a primeira reunião inicial com os gestores do contrato e o preposto da empresa? Você se recorda?

Execução Contratual

15. Aquilo que foi planejado corresponde ao que vem sendo executado? Existiram pontos que precisaram ser readaptados ao longo do processo de execução?
16. Em algum momento você precisou consultar a Lei nº 8.666/1993 ou alguma outra norma? Ou não foi necessário a consulta às leis e regulamentos?
17. Quais os meios utilizados para a comunicação formal com a empresa?
18. Em algum momento você teve que “chamar a atenção” da empresa por algum descumprimento contratual? Se sim, como isso foi formalizado?
19. Em algum momento você teve que aplicar alguma penalidade à empresa Contratada? Se não, você não achou que ela cometeu nenhuma falta que merecesse uma penalidade?

Sistema de Fiscalização de Contratos Corporativos – SFCC

20. Você utiliza o SFCC na fiscalização e acompanhamento dos contratos de sua responsabilidade?
21. Foi realizado treinamento específico para a utilização do Sistema?
22. Na sua opinião o SFCC contribui para a fiscalização dos contratos?
23. Você considera a necessidade de um sistema com mais recursos que o atual?

Conclusão

24. Você poderia expor os pontos fortes e fracos da fiscalização centralizada dos contratos corporativos?
25. Você considera eficaz a fiscalização realizada hoje?
26. Você consegue identificar as maiores dificuldades enfrentadas pela fiscalização dos contratos?

Apêndice 4 - Termo De Consentimento Entrevistas

Eu, _____, RG _____, abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim com os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Estou de acordo que as informações sejam utilizadas na pesquisa para elaboração da dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa) da aluna Cibely Carvalho Silva e Sousa, sob orientação do Prof. Dr. Humberto Falcão Martins.

A pesquisa tem como objetivo analisar a participação dos servidores na fiscalização dos contratos corporativos da SEPLAD.

Em respeito aos critérios éticos de pesquisa científica, ressaltamos que os dados serão utilizados de forma agrupada para alcance do objetivo da pesquisa, não será feita a identificação do entrevistado em momento nenhum, mantendo o sigilo das informações individuais.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Entendo que a entrevista poderá ser gravada e que meu nome será preservado.

Brasília, ____ de _____ de 2024.

Assinatura do participante:

Pesquisadora responsável: Cibely Carvalho Silva e Sousa
Mestranda do mestrado profissional em Administração Pública/IDP
cibely.sousa@gmail.com

Apêndice 5 - Modelo De Relatório Circunstanciado



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Relatório Circunstanciado

Contrato:
Empresa:
Objeto do contrato:

Mês/período de referência da execução:
Órgão/Localidade de execução:

INDICADOR 01 - FALTA NA DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAIS DE HIGIENE (PAPEL HIGIÊNICO, PAPEL TOALHA E SABONETE LÍQUIDO)

A Contratada disponibilizou os materiais de higiene (papel higiênico, papel toalha e sabonete líquido)?

Sim

Percentual de Desconto: 0%

INDICADOR 02 - QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS (MÓDULOS A, B E C)

MÓDULO A - UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS OBRIGATÓRIOS

Itens Módulo A	MUITO BOM	BOM	REGULAR	PÉSSIMO	NÃO SE APLICA
Equipamentos de Proteção Individual - EPIs	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos diversos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uniforme	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos de Limpeza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pontuação Total: 18

MÓDULO B - LIMPEZA DE BANHEIROS

Itens Módulo B	MUITO BOM	BOM	REGULAR	PÉSSIMO	NÃO SE APLICA
Limpeza dos banheiros	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pontuação Total: 12

MÓDULO C - ÁREA INTERNA E ÁREA EXTERNA

Itens Módulo C	MUITO BOM	BOM	REGULAR	PÉSSIMO	NÃO SE APLICA
Pisos e Ralos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolhimento de Lixo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliário em geral	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escadas/Corrimão	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luminárias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paredes/Batentes/Portas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidros/Espelhos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas Externas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pontuação Total: 60

Pontuação Obtida: 90

Percentual de Desconto: 0%

Faixa de Pontuação Obtida	Percentual de Desconto
81,00 a 90,00	0%
71,00 a 80,99	2%
61,00 a 70,99	5%
51,00 a 60,99	10%
41,00 a 50,99	15%
31,00 a 40,99	20%
Abaixo de 31,00	30%

Percentual Total de Desconto da Glosa: 0%

A unidade consegue contactar o encarregado da empresa sempre que necessário?

Sim

CLÁUSULAS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA (IN5)

Sobre o cumprimento das obrigações previstas em Edital de Licitação, Proposta Comercial e/ou Contrato, pela Contratada.

	Sim	Não
A Contratada utilizou empregados habilitados e com conhecimentos básicos dos serviços a serem executados, em conformidade com as normas e determinações em vigor.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Contratada disponibilizou ao CONTRATANTE os empregados devidamente uniformizados e identificados por meio de crachá, além de provê-los com os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e, se necessário, Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executar os serviços conforme especificado, com a alocação dos empregados necessários ao perfeito cumprimento das cláusulas contratuais, além de fornecer os materiais e equipamentos, ferramentas e utensílios indispensáveis, na qualidade e quantidade especificadas, conforme este Termo de Referência e sua proposta.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter o empregado nos horários predeterminados pela Administração.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
A unidade consegue contactar o encarregado da empresa sempre que necessário ?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATESTO

Atesto que os serviços de que tratam este relatório circunstanciado, bem como o espelho/atesto juntado neste documento, e o detalhamento em anexo foram executados, prestados, recebidos e aceitos e estão de acordo com o objeto do contrato.

Neste ato, informo ainda que não há indicação de glosa na presente despesa.

COMPROVANTE DE PREENCHIMENTO

DODF:	Matrícula:	OS:
Salvo por		Salvo em
Parte 1		
Parte 2		

Assinatura Eletrônica - 04/11/2022 18:11:46

COMPROVANTE DE ENVIO PARA O SEI

Enviado para o SEI or em 04/11/2022 18:12:09 para o processo de N° e documento N° _____

Apêndice 6 - Modelo De Relatório Analítico



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Relatório Analítico

Contrato:
Em ressa:

Objeto do contrato:

Mês/período de referência da execução:
Nota Fiscal/Fatura:
Nº do Documento SEI da Nota Fiscal/Fatura:

ABRANGÊNCIA

Órgão	Localidade	Endereço	Status
			Enviado



INDICADOR 01 - FALTA NA DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAIS DE HIGIENE (PAPEL HIGIÊNICO, PAPEL TOALHA E SABONETE LÍQUIDO)

Órgão	Localidade	Resposta
--------------	-------------------	-----------------

Nenhuma irregularidade relatada.



INDICADOR 02 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS (MÓDULOS A, B E C)

Qualidade dos EPI, equipamentos, uniformes e produtos de limpeza.

MÓDULO A - UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS OBRIGATÓRIOS

Órgão	Localidade	Resposta
		<i>Equipamentos diversos: BOM</i>
		<i>Produtos de Limpeza: BOM</i>
		<i>Produtos de Limpeza: BOM</i>

Providência(s) Adotada(s):

Foi encaminhado o Ofício Ofício Nº da empresa. para ciência e providências

Qualidade da limpeza dos banheiros.

MÓDULO B - LIMPEZA DE BANHEIROS

Órgão	Localidade	Resposta
		<i>Limpeza dos banheiros: BOM</i>

Providência(s) Adotada(s):

Foi encaminhado o Ofício Ofício Nº da empresa. para ciência e providências

Qualidade dos itens avaliados.

MÓDULO C - ÁREA INTERNA E ÁREA EXTERNA

Órgão	Localidade	Resposta
		<i>Mobiliário em geral: BOM</i>
		<i>Mobiliário em geral: BOM</i>
		<i>Escadas/Corrimão: BOM</i>
		<i>Áreas Externas: BOM</i>

Providência(s) Adotada(s):

Foi encaminhado o Ofício Ofício Nº da empresa. para ciência e providências

A UNIDADE CONSEGUE CONTACTAR O ENCARREGADO DA EMPRESA SEMPRE QUE NECESSÁRIO?

Órgão	Localidade	Resposta
-------	------------	----------

Nenhuma irregularidade relatada.

OBSERVAÇÕES

Nenhuma irregularidade relatada.

INDICADOR 01 - ATRASO NO PAGAMENTO DE SALÁRIOS E OUTROS BENEFÍCIOS

A Contratada cumpriu com as datas, previstas na legislação vigente, de pagamento de salários e outros benefícios aos seus colaboradores?

Sim Percentual de Desconto: 0%

CLÁUSULAS PARA AVALIAÇÃO GERAL DOS SERVIÇOS

Sobre o cumprimento das obrigações previstas em Edital de Licitação, Proposta Comercial e/ou Contrato, pela Contratada.

	Sim	Não
A Contratada forneceu ficha de controle de entrega de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e certificado de curso para o correto uso dos EPIs de todos os trabalhadores alocados nas atividades objeto do presente termo, bem como forneceu certificado de aprovação (CA) dos EPIs emitido pelo MTE, válidos durante o período de execução dos serviços.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Contratada forneceu relação dos empregados, contendo nome completo, cargo ou função, horário do posto de trabalho, números da carteira de identidade (RG) e da inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), com indicação dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Contratada forneceu Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinada pela CONTRATADA.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

CLÁUSULAS PARA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS LOCALIDADES EM QUE FORAM PRESTADOS

1 - A Contratada utilizou empregados habilitados e com conhecimentos básicos dos serviços a serem executados, em conformidade com as normas e determinações em vigor.

Nenhuma irregularidade relatada.

2 - A Contratada disponibilizou ao CONTRATANTE os empregados devidamente uniformizados e identificados por meio de crachá, além de provê-los com os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e, se necessário, Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC).

Nenhuma irregularidade relatada.

3 - Executar os serviços conforme especificado, com a alocação dos empregados necessários ao perfeito cumprimento das cláusulas contratuais, além de fornecer os materiais e equipamentos, ferramentas e utensílios indispensáveis, na qualidade e quantidade especificadas, conforme este Termo de Referência e sua proposta.

Nenhuma irregularidade relatada.

4 - Manter o empregado nos horários predeterminados pela Administração.

Nenhuma irregularidade relatada.

5 - A unidade consegue contactar o encarregado da empresa sempre que necessário ?

Nenhuma irregularidade relatada.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Sugestões

-

Reclamações

-

Substituição (permanente) Previamente Acordada

-

Providência(s) Adotada(s):

Foi encaminhado o Ofício Nº

QUADRO SINTÉTICO DE FATURAMENTO

Órgão	Localidade	Quantidade Total em M ²	Valor Total	Percentual Glosa	Valor Glosa
			R\$ 23.919,90	0%	R\$ 0,00
			R\$ 65.372,70	0%	R\$ 0,00
		29294,98	R\$ 60.532,54	0%	R\$ 0,00
		7238	R\$ 23.569,17	0%	R\$ 0,00
		10625	R\$ 32.810,75	0%	R\$ 0,00
		11175	R\$ 7.290,15	0%	R\$ 0,00
		11349	R\$ 8.052,47	0%	R\$ 0,00
		22992	R\$ 13.835,42	0%	R\$ 0,00
		1896,76	R\$ 12.113,01	0%	R\$ 0,00
		11920,87	R\$ 18.046,97	0%	R\$ 0,00
		38965,70	R\$ 269.850,02	0%	R\$ 0,00
		Total:	R\$ 167763,31 535.393,10	0%	R\$ 0,00

Valor Total Faturamento: R\$ 535.393,10

Valor Total Glosa: R\$ 0,00

Valor Total Glosa Retroativa: R\$ 0,00

Valor Retenção Conta Vinculada: R\$ 28.085,86

Outras Retenções: R\$ 0,00

Valor a Ser Liquidado: R\$ 507.307,24

Valor Mensal do Contrato: R\$ 691.239,15



idp

Bo
pro
cit
ref
Noss
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO