

DCH - CAMPUS V
Departamento
de Ciências Humanas



UNEB
UNIVERSIDADE DO
ESTADO DA BAHIA

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAVI SANTANA BARRETO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA

2024

DAVI SANTANA BARRETO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso do Colegiado de Administração do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus V – Santo Antônio de Jesus, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Daisy Lima de Souza Santos

SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA

2024

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS CAMPUS V COLEGIADO
DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO


DAVI SANTANA BARRETO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia submetida à Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas, Campus V, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela seguinte banca examinadora:

Aprovado em: 23/07/2024

BANCA EXAMINADORA


Profa. Ma. Daisy Lima de Souza Santos – Professora Orientadora
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Documento assinado digitalmente



NÍVIA MARTINS MENEZES

Data: 25/07/2024 14:20:15-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Nívia Martins Menezes - Professora Avaliadora
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Documento assinado digitalmente



MARCOS EMANOEL ANDRADE SILVA DANTAS

Data: 26/07/2024 08:56:16-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Marcos Emanuel Andrade Silva Dantas
Professor Avaliador externo

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar os conceitos, desafios e melhores práticas na gestão de contratos na administração pública, combinando pesquisa de campo e bibliográfica. Para isso, foi utilizada uma metodologia que combina pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. A revisão da literatura e as entrevistas com especialistas revelaram que a gestão contratual enfrenta desafios significativos devido à descentralização, falta de conhecimento técnico, déficit de pessoal e insuficiência de ferramentas adequadas. Esses fatores resultam em ineficiência e comprometem a qualidade dos serviços públicos. A adoção de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, mostrou-se uma solução promissora para automatizar processos, melhorar o monitoramento e controle, e aumentar a transparência e eficácia na gestão de contratos. No entanto, a implementação dessas tecnologias requer capacitação constante dos profissionais, além de investimentos em treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas. A pesquisa destacou a importância de um planejamento rigoroso e a garantia de transparência na gestão da informação. Os desafios incluem a falta de ferramentas adequadas para a gestão de contratos na administração pública municipal, planejamento ineficiente e falta de transparência nas informações, os quais podem ser mitigados através da capacitação, investimento em tecnologias modernas e melhoria dos processos.

Palavras-chaves: Gestão de contratos. Gestão Pública. Fiscalização de contratos.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the concepts, challenges and best practices in contract management in public administration, combining field and bibliographical research. For this, a methodology was used that combines field research and bibliographical research. The literature review and interviews with experts revealed that contract management faces significant challenges due to decentralization, lack of technical knowledge, staff shortages and insufficient adequate tools. These factors result in inefficiency and compromise the quality of public services. The adoption of advanced technologies, such as artificial intelligence, has proven to be a promising solution for automating processes, improving monitoring and control, and increasing transparency and effectiveness in contract management. However, the implementation of these technologies requires constant training of professionals, in addition to investments in training and development of managerial and technical skills. The research highlighted the importance of rigorous planning and ensuring transparency in information management. Challenges include the lack of adequate tools for contract management in municipal public administration, inefficient planning and lack of transparency in information, which can be mitigated through training, investment in modern technologies and process improvements.

Keywords: Contract management. Public Management. Contract supervision.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Normatizações e Leis Referentes a Contratos Administrativos	23
Quadro 2- Perfil dos profissionais que compõe a equipe de gestão e fiscalização de contratos administrativos	28
Quadro 3-Perfil dos respondentes.....	32
Quadro 4- O processo de gestão de contratos.....	34
Quadro 5- As dificuldades enfrentadas pela organização.....	37
Quadro 6- Aspectos da gestão de contratos que os participantes consideram importantes.	38
Quadro 7-Barreiras e desafios na gestão de contratos	40
Quadro 8- Como as barreiras impactam as atividades e resultados da organização	42
Quadro 9-Considerações sobre os desafios causados por normais e regulamentações específicas.....	44
Quadro 10	45
Quadro 11- Métodos implantados na organização que os respondentes atuam	47
Quadro 12- Compartilhamento de experiencia por parte dos respondentes.....	48
Quadro 13- Avaliação das expectativas dos respondentes.....	49
Quadro 14- Opiniões referente ao estudo	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Administração Pública Patrimonialista.....	13
Figura 2- Fluxograma das etapas da execução de um contrato	25
Figura 3: Funcionograma dos servidores responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos.	27
Figura 5- Distribuição das idades	34
Figura 4- Sexo	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.2 AS FORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
2.2.1 Administração Pública Patrimonialista	12
2.2.2 Administração Pública Burocrática	14
2.2.3 Administração Pública Gerencial	15
2.3 GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.3.1. Desafios da Gestão de Contratos na Administração Pública	19
2.4 NORMAS E LEGISLAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS.....	21
2.5 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	32
4.2 A GESTÃO DE CONTRATOS	34
4.2.1 Percepção referente a gestão de contratos.....	34
4.2.2 A gestão de contratos e seus desafios	40
4.2.3 Práticas e estratégias na gestão dos contratos	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	54

INTRODUÇÃO

A Administração pública tem como propósito primordial atender às necessidades e expectativas da sociedade, desempenhando seus serviços da maneira mais eficaz possível. Nesse contexto, a gestão surge como um elemento fundamental na máquina pública, desempenhando o papel de administrar e coordenar as atividades essenciais para o bem-estar da população. A sociedade, cada vez mais, demanda que o setor público entregue resultados tangíveis, elevando os padrões de satisfação e exigindo não apenas eficiência, mas também eficácia e efetividade. A busca pelo melhor custo/benefício não é suficiente se os resultados não estiverem alinhados com as necessidades legítimas da comunidade (Matias, 2018).

É importante ressaltar que, atualmente, competências técnicas no desempenho das funções públicas não são mais o único requisito. Vai além disso, requer colaboradores engajados, dotados de habilidades, visão estratégica, adaptabilidade, disposição para aprender e capacidade de trabalho em equipe (Matias, 2018).

Conforme Bergue (2007), a gestão no setor público é encarada como um esforço direcionado para recrutar, manter e desenvolver pessoas nas organizações públicas, em conformidade com as disposições constitucionais e legais, levando em consideração as especificidades e o contexto em que estão inseridas.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, destaca os princípios que norteiam a Administração Pública, com ênfase na eficiência. Como apontado por Meirelles (2002), a eficiência é um dos princípios mais contemporâneos da função administrativa, pois, para que os agentes públicos desempenhem suas funções com qualidade, é necessário que observem não apenas os parâmetros legais, mas também atendam de maneira satisfatória às demandas da sociedade.

A escolha desse tema justifica-se pelo fato de a gestão pública ter como objetivo trabalhar os interesses públicos, de uma maneira rápida e com a finalidade de diminuir os processos para assim alcançar suas metas. Porém, os seus gestores precisam ser capazes de possibilitar e desenvolver todas as fases de maneira organizada, procurando sempre os métodos legais.

Nesse sentido, essa pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: **Qual a importância da gestão de contratos na administração pública municipal?**

Nesse contexto, o objetivo desse estudo é **analisar a importância da gestão de contratos na administração pública municipal**. Para alcançar esses objetivos, foram

levantados os seguintes objetivos específicos: a) realizar uma revisão da literatura para identificar os conceitos-chave, princípios e normativas relacionadas à gestão de contratos na administração pública; b) analisar os desafios enfrentados pela administração pública municipal na gestão de contratos, destacando as principais barreiras à eficiência e transparência nesse processo e; c) investigar as melhores práticas e estratégias recomendadas na literatura para aprimorar a gestão de contratos na administração pública, com foco na otimização de recursos e no atendimento eficaz das necessidades da sociedade; d) mapear os processos da gestão de contratos.

A revisão da literatura proposta por esse estudo, permitirá a identificação dos conceitos-chave, princípios e normativas que regem a gestão de contratos no âmbito público, uma vez que compreender seus fundamentos poderá estabelecer uma base sólida de conhecimento e embasar as análises subsequentes.

Por sua vez, ao analisar os desafios enfrentados pela administração pública na gestão de contratos, a pesquisa se propõe a destacar as principais barreiras que impactam a eficiência e a transparência nesse processo. Ao identificar e compreender esses desafios, esse estudo poderá propor soluções e estratégias que contribuam para superá-los.

Nesse sentido, com base no objetivo específico três desse estudo, que é investigar as melhores práticas e estratégias recomendadas na literatura, poderá proporcionar informações importantes para aprimorar a gestão de contratos na administração pública, tendo em vista que o foco na otimização de recursos e no atendimento eficaz das necessidades da sociedade é essencial para garantir que os contratos firmados resultem em benefícios tangíveis para a comunidade.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa proposta visa preencher lacunas de conhecimento, oferecendo uma visão abrangente dos elementos-chave da gestão de contratos na administração pública, abordando conceitos, desafios e melhores práticas, que busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias que promovam a eficiência, transparência e atendimento adequado às demandas sociais, refletindo assim em uma administração pública mais responsiva e efetiva.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os avanços e o surgimento da administração pública, pode ser entendido a partir de conceitos e estudos propostos por estudiosos e pesquisadores ao longo dos anos. Meirelles (1991) em seus estudos sobre direito administrativo na 18ª edição, propõe que à administração pública em sua acepção formal, refere-se ao conjunto de órgãos estabelecidos para alcançar os objetivos governamentais.

Com relação ao sentido material, o autor explica que engloba as funções necessárias para a prestação de serviços públicos em geral. Em sua acepção operacional, caracteriza-se pelo desempenho contínuo e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou assumidos por ele em prol da coletividade. Na perspectiva global, a Administração representa todo o aparato estatal direcionado à realização de seus serviços, visando atender às necessidades coletivas (Meirelles, 1991).

Chiavenato (2018) descreve a Administração Pública como um segmento crucial da ciência da Administração. Ele a conceitua como o aparato estatal que serve como instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades administrativas, visando alcançar plena e completa satisfação das necessidades coletivas fundamentais.

Por outro lado, Paludo (2013) explica que a Administração Pública em amplo sentido corresponde ao governo que tem por finalidade tomar as decisões políticas, a estrutura do órgão administrativo e a administração que põe em prática as decisões. No sentido estrito, corresponde as funções administrativas, que inclui as atividades de execução dos programas governamentais, prestação de serviços dentre outras atividades.

Na mesma perspectiva, Cretella Júnior (1966) adiciona que, ao adotar o critério subjetivo ou orgânico, a administração é composta pelos órgãos aos quais são confiadas funções administrativas; é a totalidade das ações e expressões da vontade do Estado, sujeitas à direção do chefe do Estado.

Nesse sentido, Meirelles (1991) ressalta que a Administração não realiza atos de governo, mas, sim, atos de execução, variando em autonomia funcional de acordo com a competência do órgão e de seus agentes. Estes são denominados atos administrativos.

Os atos administrativos segundo Paludo (2013) representam decisões ou manifestações da vontade administrativa, orientadas para a consecução dos objetivos do Estado. Caracterizam-se pela sua formalidade, legalidade e finalidade pública, sendo regidos por normas específicas

estabelecidas pelo ordenamento jurídico. Nesse sentido, os atos e atos administrativos constituem a materialização das ações da máquina Pública, refletindo a busca por uma gestão eficiente, legal e voltada para o bem comum (Meirelles, 1991).

Desta forma, conforme o exposto, a administração pública pode ser vista como um órgão ou estrutura, composto por um conjunto de ferramentas que tem por finalidade, colocar em prática os serviços e ações a que se propõe em prol do bem comum, que envolve o atendimento de questões relacionadas a todas as áreas fundamentais para o desenvolvimento de toda sociedade.

2.2 AS FORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública assume diferentes formas e configurações ao redor do mundo, moldando-se de acordo com as especificidades políticas, históricas e sociais de cada país. A complexidade e a versatilidade dessa área tornam-se crucial a compreensão das diferentes formas de organização administrativa adotadas pelos Estados. (Chiavenato, 2018).

Desde as estruturas mais centralizadas até aquelas mais descentralizadas, cada modalidade de Administração Pública reflete não apenas a natureza da gestão governamental, mas também os princípios que orientam a relação entre o Estado e a sociedade, (Paludo, 2013). Desse modo, este contexto demanda uma análise das formas administrativas, permitindo uma compreensão abrangente das abordagens adotadas em distintas realidades políticas e administrativas.

Conforme verificado por Chiavenato (2018), a evolução da coisa pública transpassa por três modelos: “a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial”, sendo o último modelo o mais utilizado e adotado na administração pública brasileira.

2.2.1 Administração Pública Patrimonialista

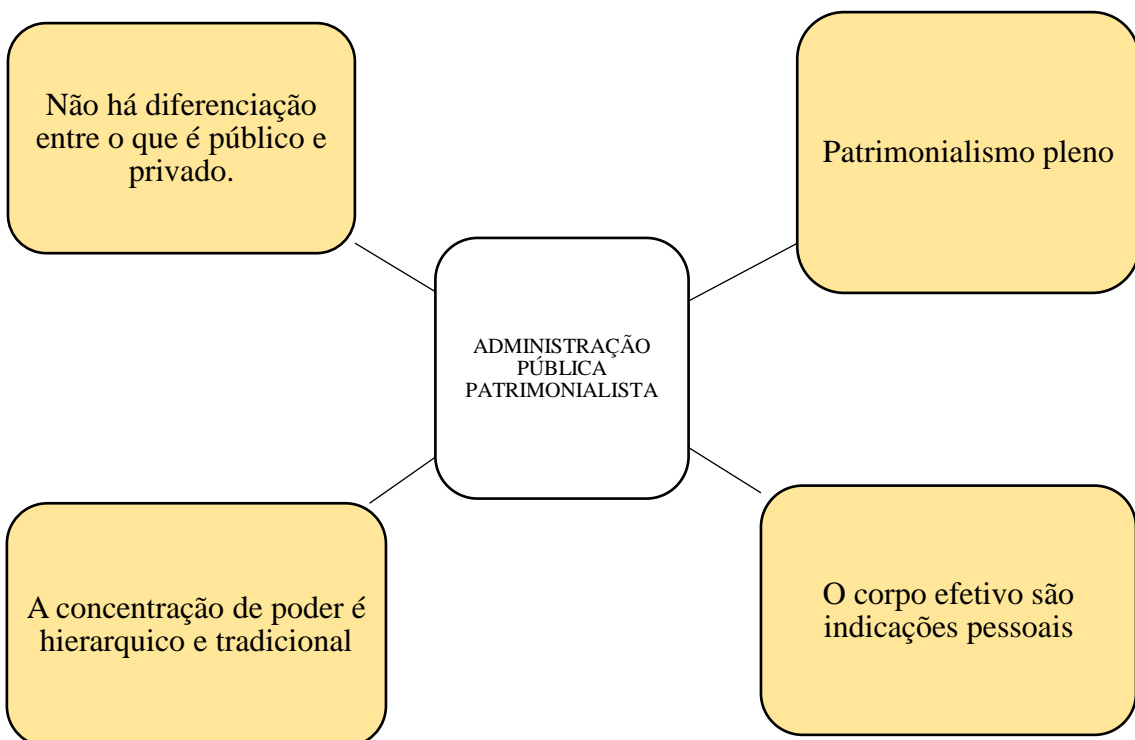
A literatura indica que por volta do meado de 1930, o modelo patrimonialista era predominantemente no Brasil. Nesse contexto, os governantes tinham o Estado como seu patrimônio pessoal, do qual exercia controle sobre os bens públicos como se fossem de sua propriedade (Paludo, 2013).

Dessa forma, infere Chiavenato (2018), que aparato estatal funcionava como uma extensão do poder do soberano, caracterizando-se pela indistinção entre a *res-pública* (coisa pública, patrimônio do povo) e a *res-principis* (patrimônio do príncipe ou soberano). A falta de

distinção contribuía na época para uma significativa confusão entre o patrimônio público e privado, criando um ambiente propício à apropriação indevida dos bens públicos pelos governantes. Nesse cenário, a corrupção e o nepotismo tornavam-se inerentes a essa forma de administração (Junquilha, 2010).

Sobre esse aspecto, Paludo (2013), complementa que o patrimonialismo, ainda que de maneira desorganizada, representou o primeiro modelo de administração do Estado. Nessa fase inicial, não havia uma distinção clara entre a gestão de bens públicos e particulares. Segundo o autor, "tudo que existia nos limites territoriais de seu "reinado" era tido como domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade" (Paludo, 2013, p. 78). Esse entendimento ressalta a natureza centralizada e arbitrária do patrimonialismo, onde os governantes detinham amplos poderes sobre os recursos e patrimônios, sem a devida transparência ou prestação de contas à comunidade. Nesse sentido, pode ser entender a administração patrimonialista conforme ilustração a seguir:

Figura 1-Administração Pública Patrimonialista



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

2.2.2 Administração Pública Burocrática

Com intuito de mudar o atual modelo, o sociólogo Max Weber ainda em 1930 que na época o Brasil era comandado pelo governo Vargas, propôs o modelo burocrático que levou a criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP).

Esse modelo tinha como proposta principal, interromper o modelo patrimonialista e organizar a coisa pública. Segundo Silva (2015), os ideais democráticos desempenharam um papel crucial na transição entre os modelos de administração, dos quais passaram a exercer uma força sobre os governantes para a adoção de uma administração pública profissionalizada, o que afasta a pessoalidade, característica do modelo Patrimonialista.

Nesse novo contexto, Segundo Chiavenato (2018) foi enfatizado o tratamento igualitário entre os administrados, refletindo os princípios democráticos que buscavam assegurar a justiça, a imparcialidade e a eficiência na gestão pública. Essa mudança representou um marco na evolução da administração, direcionando-a para uma abordagem mais transparente e orientada para o bem comum (Junquillo, 2010).

Conforme expõe Paludo (2013), a Administração burocrática introduziu novos paradigmas na Administração Pública, destacando-se a clara demarcação entre a esfera pública e privada. O modelo implementou regras legais e operacionais previamente estabelecidas, visando à organização e eficiência nas atividades administrativas.

Dessa forma, houve uma significativa reestruturação e reorientação da administração, alinhando-a com o crescimento das demandas sociais e os papéis econômicos na sociedade da época. Paralelamente, emergiu o conceito de racionalidade e eficiência administrativa, priorizando a capacidade de atender de forma eficaz e sistemática às demandas da sociedade, (Paludo, 2013).

A partir da perspectiva delineada por Max Weber, as características da Administração Pública Burocrática tornam-se cruciais. Do ponto de vista técnico, o funcionamento das organizações, especialmente do Estado na modernidade, passou a depender da cessação do "mandar fazer mandonismo", favores pessoais e benefícios. Esse enfoque visava assegurar a eliminação da corrupção, a implementação de um sistema de subordinação eficiente e a despersonalização das ações por meio da impessoalidade (Chiavenato, 2018). Consequentemente, buscava-se a eficiência na prestação dos serviços públicos, conforme destacado por Junquillo (2010).

Porém, apesar de oferecer melhorias em relação ao modelo anterior, esse não dura por muito tempo, visto que a burocracia se tornou defasada por não atender as demandas de uma

sociedade crescente e que se tornara mais exigentes diante de seus direitos. Dessa forma, surge um novo modelo, ou como denominado por alguns autores, gestão pública.

2.2.3 Administração Pública Gerencial

A transição para a Administração Pública Gerencial marcou uma fase evolutiva no paradigma administrativo, caracterizada por uma mudança significativa nas práticas e filosofias que orientam a gestão pública. Este modelo, que ganhou destaque nas últimas décadas, propõe uma abordagem mais flexível, eficiente e orientada para resultados na administração estatal, (Bresser-Pereira, 2015).

Diante disso, Rocha (2013), explica que a Administração Pública Gerencial busca incorporar conceitos do setor privado, introduzindo no serviço público a gestão baseada em resultados, a ênfase na *accountability*¹, a descentralização decisória e a valorização da participação cidadã.

Este novo enfoque visa atender de maneira mais eficaz às demandas da sociedade contemporânea, adaptando-se aos desafios dinâmicos e promovendo uma administração pública mais ágil, transparente e focada na entrega de serviços de qualidade (Junquillo, 2010).

Silva (2015), explica que a Administração Gerencial emerge com a finalidade de corrigir as disfunções percebidas na burocracia, adotando uma postura que prioriza a inovação, contrapondo-se ao modelo de Administração Burocrática, por meio de mecanismos de gestão que colocam o cidadão no centro das preocupações e busca oferecer serviços de qualidade. Trata-se de um novo paradigma administrativo fundamentado em "valores de eficiência, eficácia e competitividade" (Secchi, 2009, p. 354), refletindo uma orientação mais contemporânea e orientada para resultados na gestão pública.

Por sua vez, Chiavenato (2018) e Paludo (2013) explicam que a transição para a administração pública gerencial não representou apenas um avanço, mas também, até certo ponto, um rompimento com o modelo burocrático anterior. O autor, destaca que o rompimento não implica uma negação total dos princípios burocráticos, mas sim uma reconfiguração flexível desses princípios fundamentais.

Assim, a administração pública gerencial busca seu fundamenta na administração burocrática preexistente, da qual conserva e, ao mesmo tempo, flexibiliza alguns dos seus

¹ *Accountability* traduzida no português, significa Responsabilidade. Assim, a *accountability* está intrinsecamente relacionada à avaliação das ações dos gestores públicos, podendo resultar na responsabilização destes. De acordo com Rocha (2013), a *accountability* representa uma abordagem para avaliar e responsabilizar os agentes públicos que ocupam cargos públicos pelo uso das prerrogativas conferidas a eles.

princípios essenciais, como a admissão baseada em rígidos critérios de mérito, a presença de um sistema estruturado e universal de remuneração, o estabelecimento de carreiras e a avaliação constante de desempenho, além do treinamento sistemático (Paludo, 2013; Junquillo 2010; Chiavenato, 2018).

Nessa perspectiva, Chaves e Silva (2010) infere que a diferença primordial entre os modelos está na abordagem do controle. Na administração pública gerencial, o controle deixa de focar nos processos para concentrar-se nos resultados obtidos. Nesse sentido, ocorre uma mudança significativa na ênfase, direcionando a atenção para os impactos e eficácia das ações em comparação com os processos internos (Chaves; Silva, 2010).

Vale ressaltar que, mesmo com essa alteração na abordagem de controle, a rigorosa profissionalização da administração pública permanece como um princípio fundamental, demonstrando uma continuidade com a busca por eficiência e competência na gestão estatal (Rocha, 2013).

Dessa forma, a proposta da Nova Gestão Pública (NGP) em relação aos servidores públicos é transformar os tradicionais burocratas da Administração Pública Burocrática em gerentes ou empreendedores públicos. Nesse novo modelo, os servidores seriam orientados por valores do mercado, tomando decisões com base em suas habilidades de julgamento sobre o que é benéfico ou prejudicial para um determinado negócio, complementa (Junquillo 2010 apud Júnior, 2001).

Nessa perspectiva, Junquillo (2010) complementa ainda que as organizações em que os servidores trabalham seriam concebidas de acordo com um tipo ideal "orgânico", semelhante tanto a organizações públicas quanto privada, buscando promover a adaptação rápida às mudanças, estimular a criatividade e a inovação, em contraste com a rigidez burocrática da administração tradicional.

Desse modo, os aspectos da “Nova Administração Pública” são delineados por Bresser Pereira (2015), da seguinte forma:

- I. **Descentralização Política:** Transferência de recursos e atribuições para níveis políticos, regionais e locais, visando uma maior autonomia nas decisões em diferentes esferas;
- II. **Descentralização Administrativa:** Delegação de autoridade para os administradores públicos, transformando-os em gerentes cada vez mais autônomos na gestão de suas responsabilidades.

- III. **Organizações com Poucos Níveis Hierárquicos:** Adoção de estruturas organizacionais com menos níveis hierárquicos em comparação com as tradicionais pirâmides, buscando maior eficiência e agilidade.
- IV. **Pressuposto da Confiança Limitada:** Substituição da desconfiança como pressuposto central pela confiança limitada, promovendo uma abordagem mais positiva nas relações e na gestão.
- V. **Controle por Resultados:** Adoção de um modelo de controle baseado em resultados, realizado posteriormente, em contraste com o controle detalhado e passo a passo dos processos administrativos.
- VI. **Administração Voltada para o Atendimento do Cidadão:** Foco na prestação de serviços públicos voltados para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos, em vez de uma administração autorreferida.

Nesse sentido, Junquillo (2010) explica que a proposta da Administração Pública Gerencial, há uma prevalência de valores associados à qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos, visando estabelecer uma cultura gerencial, diferenciando-a da tradicional cultura burocrática nas organizações públicas, no qual busca por métodos mais eficazes de prestação de serviços, com ênfase na gestão eficiente de recursos e na melhoria contínua dos processos, promovendo uma administração mais voltada para resultados e satisfação do cidadão.

De acordo com o exposto, a busca por uma cultura gerencial em contraposição à burocrática reflete-se na forma como a gestão de contratos é abordada, priorizando a efetividade na execução, a otimização de recursos e a garantia da entrega de resultados de alta qualidade. Assim, a agilidade e a flexibilidade inerentes à Administração Pública Gerencial também se refletem na abordagem dinâmica da Gestão de Contratos, que visa não apenas cumprir obrigações contratuais, mas também promover a inovação, a adaptação a mudanças e a busca por melhorias contínua na prestação dos serviços públicos, (Chiavenato 2018; Paludo 2013; Bresser-Pereira, 2015; Silva 2015; Junquillo 2010).

2.3 GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na estrutura das atividades relacionadas à gestão de contratos administrativos, destaca-se a figura essencial do gestor, um protagonista que desempenha um papel crucial como representante da Administração. O gestor é designado com base em critérios estabelecidos no projeto básico ou termo de referência, sendo escolhido entre servidores que possuam

conhecimento técnico relacionado ao objeto contratado ou aqueles que lideram a unidade organizacional responsável pela supervisão das obrigações contratuais (Gomes, 2016).

Para a Administração, o controle e a inspeção dos contratos administrativos são imperativos para garantir a execução integral do objeto contratual. Nesse sentido, o gestor ou fiscal desempenha um papel fundamental, devendo adotar uma abordagem diligente, agindo de forma proativa e eficiente, demonstrando alto rendimento funcional. Sua atuação se caracteriza por uma supervisão sistemática e contínua, visando assegurar a estrita observância dos prazos, condições, qualificações e especificações estipulados no contrato administrativo. É importante destacar que o gestor pode ser responsabilizado por prejuízos resultantes de falhas ou descumprimentos das condições contratuais, tanto para a Administração quanto para terceiros (Gomes, 2016).

Conforme ressaltado por Santana e Camarão (2015), os contratos públicos são regidos por normas e princípios do direito público, com o direito privado sendo aplicado apenas de forma subsidiária, sem substituir ou deixar de aplicar as regras exclusivas da Administração. A supervisão da execução de um contrato administrativo, do ponto de vista da Administração Pública, vai além da mera formalidade. É essencial realizar uma análise minuciosa da natureza do serviço a ser prestado, dos métodos e prazos de entrega, bem como da qualidade e quantidade, de acordo com o estipulado no contrato entre as partes.

Dessa forma, uma eficiente gestão de contratos administrativos se traduz em resultados ótimos para a sociedade, abrangendo a prestação de serviços, a provisão de bens e o uso de propriedades, garantindo benefícios substanciais para a coletividade (Santana; Camarão, 2015).

Conforme destacado por Santos (2013), é frequente encontrar na mídia a divulgação de escândalos envolvendo situações de superfaturamento, atrasos em projetos de obras públicas e aquisições inadequadas ou com preços inflacionados. Muitas vezes, gestores públicos recorrem a dificuldades relacionadas ao processo de contratação, seja na fase de licitação ou na fase de execução, como justificativas para tais problemas, como se essas supostas dificuldades os eximissem de responsabilidade.

Segundo Meireles (1999), o contrato administrativo possui características intrínsecas, sendo invariavelmente consensual e geralmente formal, apresentando caráter oneroso e comutativo, sendo realizado com a intenção personalizada. No entanto, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, em seu parágrafo único do artigo 2º, estabelece uma definição específica para contrato administrativo:

Conforme definido pela Lei, contrato é entendido como qualquer acordo formalizado entre órgãos ou entidades da Administração Pública e indivíduos ou entidades privadas, no qual ocorre um consenso mútuo para estabelecer um vínculo e definir obrigações recíprocas, independentemente da denominação atribuída a esse acordo (Brasil, 2003).

É importante ressaltar que existe uma distinção fundamental entre o contrato administrativo e o contrato comum. Nos contratos administrativos, a Administração exerce seu poder de autoridade sobre os particulares, resultando, como observado por Di Pietro (2005), em uma relação jurídica marcada pela verticalidade. Por outro lado, nos contratos comuns, a relação jurídica é caracterizada pela horizontalidade, uma vez que tanto o particular quanto a Administração estão em uma posição equivalente. Marinho e Cevera (2018) salientam que a expressão "qualificação administrativa" associada à palavra "contrato" parece alterar substancialmente o próprio significado do substantivo (Marinho; Cevera, 2018).

Essa diferenciação é decorrente do fato de que a Administração Pública representa a coletividade e busca prioritariamente o interesse público. Portanto, ao realizar contratos, ela detém prerrogativas específicas, uma vez que o interesse público prevalece sobre o interesse individual, como enfatizado por Andrade (2008). Uma vez que o objetivo fundamental do Estado é promover o bem comum, em situações de conflito entre um interesse individual e o interesse coletivo, este último sempre terá primazia.

2.3.1. Desafios da Gestão de Contratos na Administração Pública

Nos últimos anos, observa-se que há uma demanda crescente na terceirização de mão de obra na Administração Pública como estratégia para reduzir os quadros do Estado na execução de suas atividades, conforme observado por (Vieira, 2004).

Tal acontecimento, destacado por Silva (2008), tornou-se ativa nas organizações públicas e privadas ao longo das últimas duas décadas, uma vez que anteriormente, serviços executados autonomamente pelas organizações passaram a ser transferidos para empresas terceirizadas, resultando na necessidade de as organizações contratantes exercerem um controle interno mais rigoroso sobre esses serviços, demandando a implementação de mecanismos complexos para garantir a eficácia do processo.

De acordo com Farias et.al (2020) apud Vieira (2017), no contexto das contratações públicas, é essencial que o processo seja eficiente e esteja em conformidade com todos os pontos estabelecidos na legislação, garantindo uma abordagem lícita para ambas as partes envolvidas. Dessa forma, durante o processo de execução contratual, cabe aos gestores

administrar o objeto da contratação, considerando as especificações presentes nas normativas legais, aderindo aos princípios estabelecidos e demonstrando uma atuação qualificada, competente e comprometida com o objetivo final das contratações públicas realizadas (Farias et al. 2020 apud Vieira, 2017).

Nesse sentido, alguns fatores podem contribuir para a não realização satisfatória dos contratos na administração pública, do qual segundo Lapa (2015) a gestão desse setor ainda depende de eficiência e adesão a padrões modernos de planejamento, organização, controle e fiscalização.

Assim;

A Administração Pública tem enfrentado muitos problemas para executar seus contratos com empresas terceirizadas, tendo em vista que o nível de qualidade das contratadas nem sempre é o desejável. Portanto, a decisão da contratação precisa ser planejada pela Administração para não comprometer o serviço prestado à comunidade (Gonçalves, 2006, p. 24).

Desse modo é essencial estabelecer critérios de avaliação para garantir que o serviço esteja sendo executado conforme as necessidades da contratante, o que destaca a importância de priorizar a parceria entre contratado e contratante, evitando a ocorrência de subordinação durante a execução do serviço, (Gonçalves, 2006).

Com vista, o Acórdão do (TCU nº 61/2019 – Plenário) propõe algumas medidas que previne condutas fraudulentas destacando, a implementação de programas de integridade, utilização de checklists, a capacitação e aperfeiçoamento dos envolvidos, a definição clara de competências, a segregação de funções, a elaboração de uma matriz de responsabilidade, a promoção da transparência e o rodízio dos agentes envolvidos (BRASIL, 2019).

“As consequências decorrentes de falhas na gestão dos contratos, podem ser significativas e abrangem diversos aspectos da administração, incluindo o financeiro, a reputação e a legalidade”, conforme listadas abaixo sob o pensamento de Alves (2004).

- I. **Responsabilidade e Responsabilização:** A administração pública pode ser questionada quanto à escolha e supervisão dos contratados, aumentando a pressão por medidas corretivas;
- II. **Interrupções na Rotina Administrativa:** Tal consequência, pode interromper a rotina administrativa, afetando a continuidade dos serviços públicos, levando a insatisfação por parte dos cidadãos e prejudicar a eficiência operacional;

- III. **Intervenção de Órgãos de Controle:** A inadequada gestão de contratos pode chamar a atenção de órgãos de controle, que podem iniciar investigações sobre possíveis irregularidades, resultando em auditorias, relatórios críticos e a necessidade de a administração prestar esclarecimentos;
- IV. **Exposição na Mídia:** A exposição pública pode amplificar a gravidade do incidente, gerar desconfiança na comunidade e colocar a administração pública sob intensa pressão;
- V. **Necessidade de Revisão Contratual:** A ocorrência de incidentes pode exigir uma revisão urgente dos termos contratuais, incluindo cláusulas de responsabilidade, requisitos de treinamento e mecanismos de supervisão, o que pode envolver custos adicionais e potencial redefinição do relacionamento contratual.

Nesse contexto, a gestão inadequada de contratos na administração pública, especialmente em serviços terceirizados, não apenas impacta a eficiência operacional, mas também expõe a entidade a uma série de desafios, conforme descreveu (Alves, 2004).

2.4 NORMAS E LEGISLAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS

De acordo com a instrução normativa da União nº 5, de 26 de maio de 2017, as atividades e execução da gestão de contratos, está definido em seu artigo 39 da seguinte forma:

Art. 39. As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (BRASIL, 2017, p. 92).

Depreende-se que o artigo além de definir a gestão de contratos, enfatiza a importância de um acompanhamento sistemático e efetivo da execução do contrato, não apenas para garantir a entrega adequada dos serviços, mas também para lidar proativamente com eventuais questões e mudanças ao longo da vigência do contrato.

A LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, por sua vez, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que define diretrizes abrangentes relacionadas a processos licitatórios e contratos administrativos no que se refere a obras, serviços (inclusive os de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, traz a definição de contrato da seguinte forma:

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 2024, p. 01).

Assim, a instrução normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, estabelece que o encargo empreendido ao gestor público não poderá ser recusado pelo servidor público conforme estabelecido em seu artigo 43:

Art. 43. O encargo de gestor ou fiscal não pode ser recusado pelo servidor, por não se tratar de ordem ilegal, devendo expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações técnicas que possam impedir o diligente cumprimento do exercício de suas atribuições, se for o caso (BRASIL, 2017).

Dessa forma, conforme preconiza a lei 8.666/93, em seus artigos 66 e 67;

Art. 66. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

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.

Nesse contexto, de acordo com o Manual de Gestão de Contratos, expedido pelo Conselho Federal de Administração (CFA), a efetividade de um contrato é intimamente ligada à vigilância constante de sua implementação, pois o gestor e fiscal do contrato detêm uma responsabilidade significativa pelos desfechos, sendo crucial que estejam atentos ao acatamento, por parte da contratada, das normas técnicas, científicas ou artísticas estipuladas no documento contratual (BRASIL-CFA, 2024).

Para tanto, o contexto normativo que envolve as práticas contratos e licitações, diversas legislações federais e estaduais desempenham papéis cruciais na gestão pública, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 1- Normatizações e Leis Referentes a Contratos Administrativos

LEIS FEDERAIS	DESCRIÇÃO
Lei n.º 8.666/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
Lei Complementar n.º 101/2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
LEIS ESTADUAIS	DESCRIÇÃO
Lei n.º 5.317/1996	Autoriza o Poder Executivo a instituir o Cadastro Informativo – CADIN/ES
Lei n.º 10.119/2013	Inclui incisos no parágrafo único do artigo 4º da Lei 5.317 de 18.12.1996
Lei n.º 5.383/1997	Condiciona o pagamento de obras e serviços públicos contratados com a administração pública à prévia demonstração dos pagamentos dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.
DECRETOS	DESCRIÇÃO
Decreto n.º 4.662-R/2020	Estabelece diretrizes aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual Direta, autárquica e fundacional, para o gerenciamento dos impactos econômico-financeiros nos contratos administrativos em decorrência do enfrentamento do Estado de Emergência em Saúde Pública causada pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19).
Decreto n.º 4.164/2017	Dispõe sobre a avaliação prévia de processos licitatórios, convênios, concessões e Parcerias Público Privadas - PPP pela Secretaria de Estado de Controle e Transparência - SECONT.
Decreto n.º 3.956-R/2016	Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a Lei Federal nº 12.846, de 01.08.2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública. (Alterado pelo Decreto nº 3971-R publicado no D.O.E. em 13/05/2016)
• Decreto n.º 1.939-R/2007	Regulamenta o artigo 3º, parágrafo 2º da lei complementar nº 88 de 26 de dezembro de 1996, que estabelece a padronização de minutas de editais de licitação, contratos, acordos e convênios, cuja observância é obrigatória para a Administração Direta e Indireta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Conforme exposto no quadro 01, a Lei n.º 8.666/1993, por exemplo, a qual regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabelece normas fundamentais para licitações e contratos da Administração Pública. Já a Lei Complementar n.º 101/2000 focaliza nas finanças públicas, delineando responsabilidades na gestão fiscal. No âmbito estadual, a Lei n.º 5.317/1996 autoriza o Poder Executivo a instituir o Cadastro Informativo – CADIN/ES, enquanto a Lei n.º 5.383/1997 condiciona o pagamento de obras e serviços públicos à comprovação prévia de encargos trabalhistas e fiscais (BRASIL, 2024; Vieira, 2017; Farias et. al. 2020).

Em complemento, os decretos, como o n.º 4.662-R/2020, estabelecem diretrizes para o gerenciamento de contratos em situações emergenciais, como a pandemia de COVID-19, demonstrando a constante evolução das normativas para adaptar-se às demandas da administração pública (BRASIL, 2024).

Diante disso, Vieira (2020) compreende que a administração pública e sua regulação por legislações federais e estaduais, a eficácia na execução de contratos administrativos é inteiramente ligada à implementação de instrumentos sólidos de controle e fiscalização. Esses mecanismos desempenham o papel de garantir o cumprimento das normas estabelecidas, assegurando a transparência, responsabilidade e eficiência na gestão dos recursos públicos.

2.5 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Quanto a fiscalização de contratos, Lopes (2022) propõe que sua execução representa responsabilidades administrativas, civis e até criminais, sendo lamentável observar que muitos inspetores de contrato negligenciam ou conduzem inspeções de maneira inadequada. Nesse contexto, torna-se importante que os agentes públicos responsáveis por essa função passem por treinamentos adequados, adquirindo plena consciência da importância do tema (Lopes, 2022).

A fiscalização adequada da execução do contrato não apenas atende às exigências legais, mas também representa uma salvaguarda essencial para a administração pública, o que garante dessa forma, que os bens e serviços contratados sejam entregues conforme as especificações de quantidade e qualidade previamente estabelecidas (Gonçalves, 20006).

Sobre esse ponto, o artigo 67 da lei 8.666 de 1993 diz que:

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.

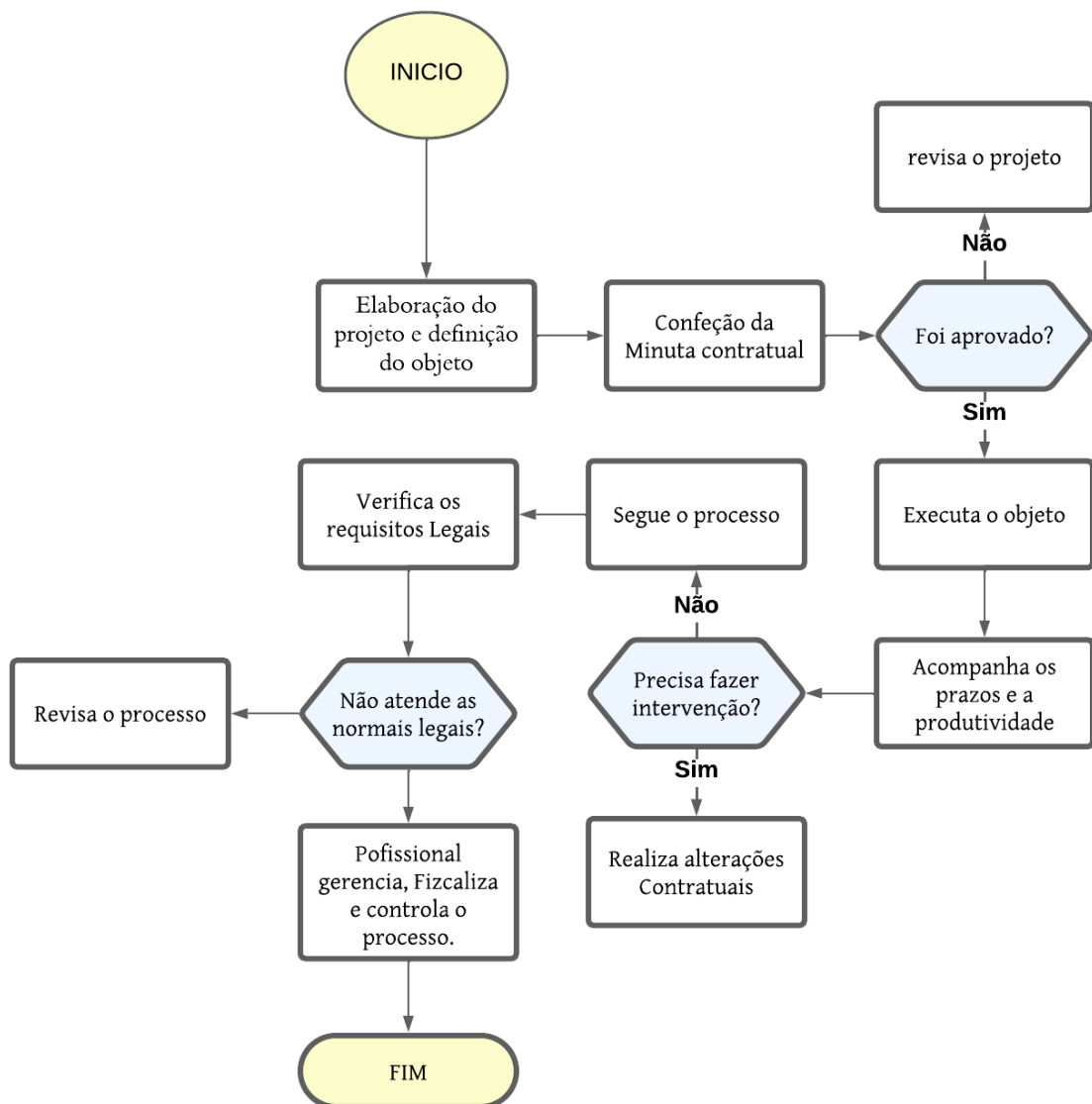
Nesse sentido, Farias et al. (2020) explica que a ausência de uma fiscalização eficaz eleva substancialmente o risco de falhas, o que, por sua vez, pode ser prejudicial à sociedade ao resultar na oferta de serviços mal executadas ou na entrega de produtos de qualidade duvidosa.

No que tange a gestão dos contratos, Alves (2002) ressalta que as responsabilidades incluem a atenção a aspectos como o reequilíbrio econômico-financeiro, o tratamento de incidentes relacionados a pagamentos, questões documentais e o controle rigoroso dos prazos de vencimento e de prorrogação, podendo ser atribuído a uma pessoa ou setor específico, lidando diretamente com a gestão operacional e burocrática do contrato.

Assim, conforme enfatiza Almeida (2009) o acompanhamento do contrato, fundamenta-se no pressuposto essencial da garantia do atendimento ao princípio da eficiência, sendo que essa prática envolve a vigilância constante do desempenho do fornecedor ao longo de toda a execução contratual, com o intuito de manter um registro contínuo do histórico da qualidade dos serviços ou fornecimentos prestados.

Tendo em vista o exposto, optou-se por uma representação visual por meio de um fluxograma, que demonstra as etapas que envolve o processo de gestão e fiscalização de um contrato, conforme figura 02.

Figura 2- Fluxograma das etapas da execução de um contrato

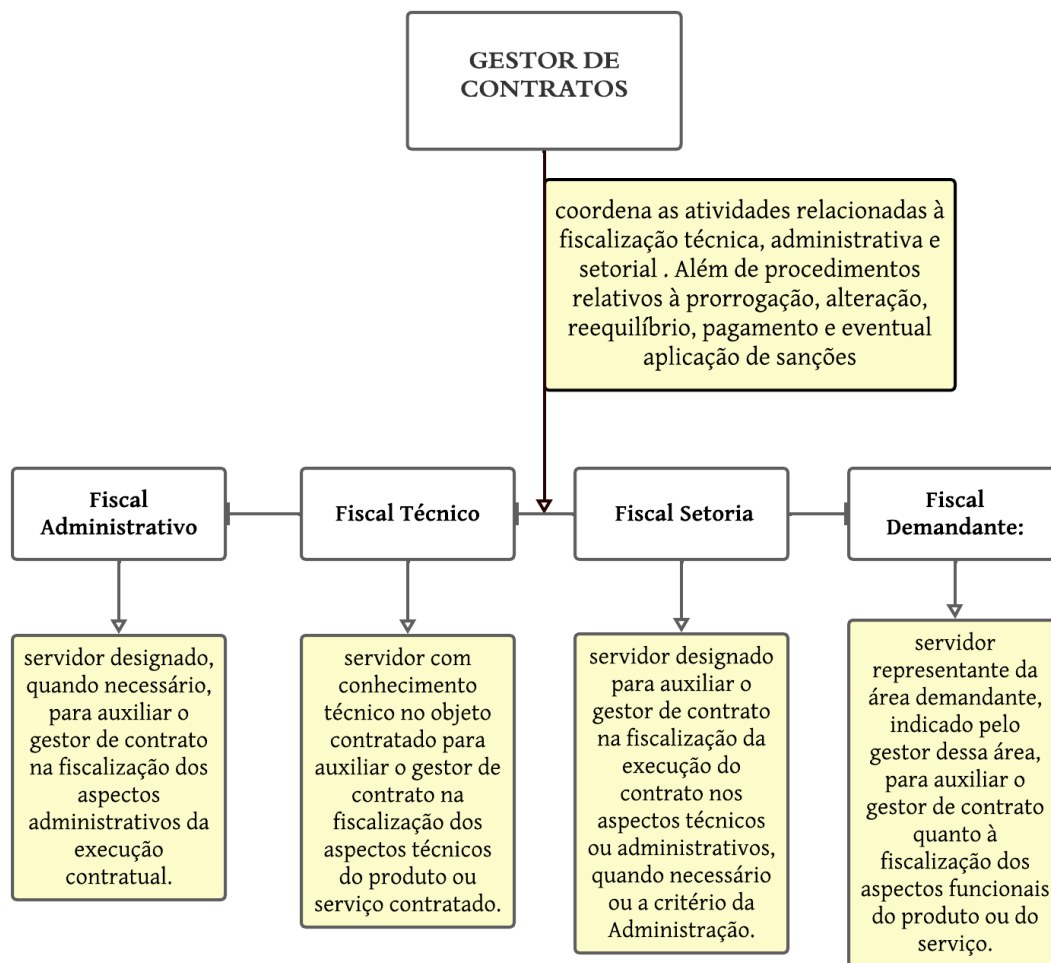


Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Chaves (2019)

De acordo com o caderno de boas práticas de gestão de contrato do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), o regimento interno administrativo estabelece os tipos de contratações, nos quais o gestor de contrato deve obrigatoriamente ser auxiliado pelos fiscais, dependendo da complexidade da contratação. No entanto, conforme estabelecido em manual, em contratações menos complexas, a designação de fiscais não é necessária, desde que seja respeitada a segregação de funções (BRASIL, 2020).

Dessa forma, descreve-se a função e atribuições de cada servidor na gestão de contrato no funcionograma abaixo:

Figura 3: Funcionograma dos servidores responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos.



Fonte: Elaborado pelo autor a parti do manual de boas práticas em gestão de contratos do TJDF (2020).

Conforme observado, o gestor do contrato desempenha um papel central no processo, coordenando os diversos atores envolvidos, tendo em vista que a composição da equipe de fiscalização pode variar de acordo com a complexidade da demanda, sendo responsabilidade do gestor da unidade avaliar a necessidade de envolver todos os membros da equipe (Maria Búrigo, 2020).

Quanto ao perfil dos atores desse processo, a instrução normativa nº 05/2017 se tornaram ainda mais importantes, estabelecendo que em razão da complexidade e relevância das suas atribuições, se faz necessário que os mesmos sejam dotados de algumas qualificações, conforme apresentado em quadro a seguir.

Quadro 2- Perfil dos profissionais que compõe a equipe de gestão e fiscalização de contratos administrativos

PERFIL DO GESTOR DE CONTRATOS

Gozar de boa reputação ético-profissional;	Não haver sido responsabilizado por irregularidades junto ao tribunal de contas da união ou junto a tribunais de contas de estado, municípios ou do distrito federal;
Possuir conhecimentos específicos sobre o objeto a ser contratado, sobre licitações e contratos e sobre matérias correlatas à atividade fiscalizatória;	Não possuir, com o contratado, relação comercial, econômica, financeira, civil ou trabalhista;
Ser diligente e atento, zeloso com o patrimônio público;	Não ser amigo íntimo ou inimigo capital do contratado ou dos dirigentes do contratado
Não estar, preferencialmente, respondendo a processo de sindicância ou processo administrativo disciplinar;	Não possuir relação de parentesco com membro da família do contratado;
Não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público, em qualquer esfera de governo;	Ser servidor público efetivo, preferencialmente

Fonte: Elaborado pelo autor com base na IN 02/2017

Diante do exposto nesse capítulo, pode se dizer que a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece a obrigatoriedade de que todas as aquisições realizadas pela Administração Pública sejam viabilizadas por meio de prévio e regular procedimento licitatório, culminando na celebração de contrato administrativo entre o Poder Público e o setor privado (BRASIL, 1988).

Em consonância com esse preceito constitucional, a Lei Federal nº 8.666/93, que trata das Licitações e Contratos Administrativos, no seu artigo 67, estipula a necessidade de

acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos por agentes da Administração especialmente designados (BRASIL, 2009; Almeida, 2009; Lopes, 2022).

Nesse sentido, a disposição legal citada destaca a importância do controle efetivo sobre a execução dos contratos, assegurando o cumprimento dos termos estabelecidos, sendo os agentes designados, responsáveis por desempenharem um papel fundamental nesse processo, monitorando a conformidade das atividades contratadas, verificando prazos, qualidade e demais cláusulas contratuais (Vieira, 2004; Lopes, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utilizou uma metodológica que combina pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica, utilizando fontes acadêmicas e científicas disponíveis em plataformas como o Google Acadêmico, periódicos científicos e livros especializados. A pesquisa bibliográfica foi baseada em uma revisão abrangente da literatura já existente.

Gil (1991) define a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa que usa referências teóricas publicadas em documentos, como livros, artigos, teses e dissertações, para explicar e analisar um tema ou problema. Como resultado, a pesquisa bibliográfica é uma parte essencial da criação de um trabalho acadêmico sólido e bem fundamentado. Isso permite que o pesquisador obtenha um entendimento abrangente do tema e do estado da arte na área de estudo.

Portanto, o objetivo desta etapa é identificar os principais conceitos, problemas e melhores práticas relacionados à gestão de contratos na administração pública, além de formar uma base teórica sólida para a análise posterior.

Quanto a coleta dos dados, foram realizados por meio de um questionário aplicado a 5 especialistas de diferentes setores públicos municipais, sua aplicação ocorreu em um período de 15 dias, tempo considerado suficiente para que os participantes da pesquisa, conseguissem responder. O questionário consiste em perguntas abertas e fechadas que abordam questões como obstáculos encontrados, práticas de gestão implementadas e recomendações para melhorias e transferidos via Whatsapp dos respondentes. Devido à dificuldade em obter os dados por meio de gestores diretos de contratos, optou-se por coletar dados de funcionários que atuam ou fazem parte do processo da gestão dos contratos, nos diferentes órgãos e municípios alcançados. Os dados obtidos pelo questionário, foram organizados em quadros e gráficos que ajudaram a descobrir práticas, implicações e entender as percepções dos respondentes enquanto a gestão de contratos.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a coleta de dados é a fase fundamental da pesquisa científica, pois consiste na obtenção de informações necessárias para testar hipóteses, responder às perguntas de pesquisa e atingir os objetivos do estudo.

Os dados coletados foram analisados em duas etapas. Primeiro, realizou-se uma análise descritiva dos dados que incluiu os perfis dos respondentes, as experiências relatadas e as práticas relacionadas à gestão de contratos. Em seguida, a análise qualitativa foi realizada para identificar padrões e temas recorrentes nas respostas dos participantes. Esta estratégia ajuda a entender melhor a gestão de contratos, além de fornecer ideias sobre como melhorar esses processos na administração pública.

Para Prodanov e Freitas (2013), a análise descritiva consiste em um método utilizado para descrever características de uma população ou fenômeno estudado, tendo como objetivo fornecer uma visão completa e precisa do objeto de estudo, sem necessariamente investigar os fatores que o motivam. Além disso, dados da análise descritiva são organizados de maneira sistemática para permitir uma descrição clara e objetiva.

Já a análise qualitativa segundo Gil (1994), é tipo de investigação que se concentra na interpretação e compreensão do contexto em que os fenômenos ocorrem. Ele propõe que esse tipo de análise é especialmente útil em estudos exploratórios, onde o objetivo é obter informações profundas sobre experiências, comportamentos e motivações humanas. A análise qualitativa envolve a coleta de dados não numéricos, como observações, entrevistas e documentos. Esse método se destaca por ser flexível e adaptável, o que permite que os pesquisadores se adaptem às particularidades do campo de estudo e revelem os aspectos subjetivos e complexos da realidade investida (Gil, 1994).

Por fim, a validação dos dados ocorreu por meio uma triangulação de dados, com as fontes bibliográficas utilizadas no estudo. Além disso, o questionário foi aplicado a especialistas de diferentes municípios, fornecendo uma diversificação de perspectivas, enriquecendo a análise com diferentes contextos e experiências. Os dados coletados e as análises realizadas foram cuidadosamente revisados para garantir a precisão e a relevância das investigações.

Reconhece-se que o estudo tem limitações. A amostra de entrevistados é relativamente pequena, mas significativa, então os resultados podem ser limitados para outros contextos. Além disso, a coleta dos dados por meio do questionário, pode estar sujeito a vieses de respostas, bem como a interpretação subjetiva das perguntas pelos respondentes. No entanto, para aliviar essas restrições, as técnicas de validação de dados e triangulação de fontes anteriores fornecem uma visão confiável e detalhada da gestão de contratos na administração pública.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na administração pública, a gestão de contratos é um processo fundamental para garantir que o uso dos recursos públicos seja eficiente, transparente e econômico. Com base em um questionário enviado a cinco especialistas do setor público, de diferentes municípios, este estudo examina o que os gestores públicos pensam e como atuam sobre a gestão de contratos. O questionário foi composto por questões abertas e fechadas e aplicado em um período de 15 dias no mês de junho de 2024.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Quadro 3-Perfil dos respondentes

Respondente	Cargo/Ocupação	Órgão/entidade	Tempo no cargo	Escolaridade	Município
01	Controlar geral do município	Prefeitura de Ubatã	13 anos	Especialista	Ubatã
02	Auditora interna	Controladoria Geral do Município	Não informado	Pós Graduada	Alagoinhas
03	Secretário de Relações Institucionais	CRTBA	04 anos	Mestrando	São Francisco do Conde
04	Gestor de Políticas Públicas	Prefeitura de Camaçari	10 anos	Mestre em Desenvolvimento Regional	Camaçari
05	Contador	Prefeitura	8 anos	Superior	Inhambupe

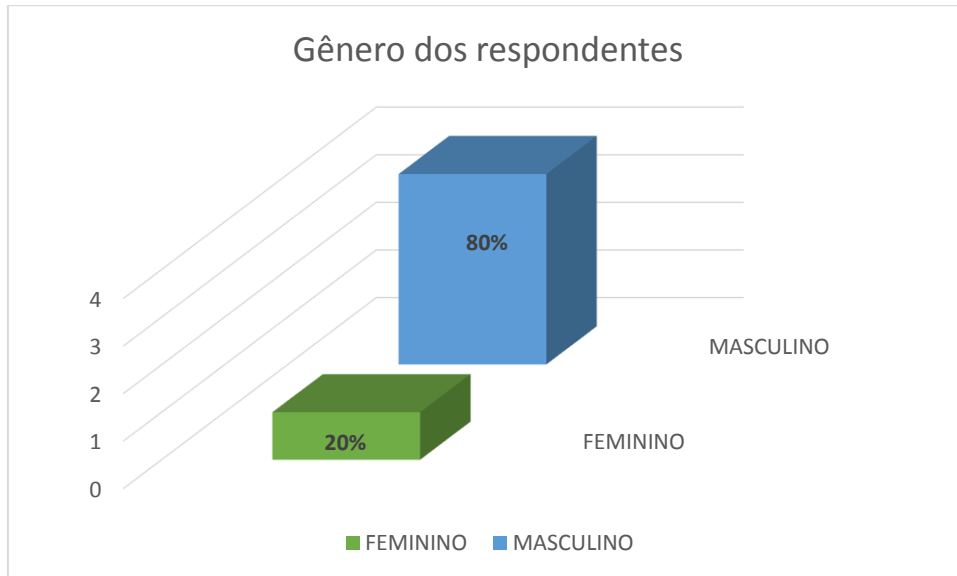
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro acima apresenta o cargo ou ocupação, órgão ou entidade, escolaridade e município dos respondentes. Notou-se que os cinco participantes do estudo têm uma experiência significativa no serviço público, em razão do tempo em ocupam seus cargos, abrangendo um período de 4 a 13 anos, sendo 13 anos o maior tempo de ocupação de cargo. A escolaridade dos respondentes é alta, todas com especializações e mestrado. Os municípios

incluíram Ubatã, Alagoinhas, São Francisco do Conde, Camaçari e Inhambupe, demonstrando uma diversidade geográfica na coleta dos dados.

Com relação ao gênero dos participantes, a pesquisa mostrou que a maioria são homens com 80% e 20% são mulheres. Esses dados podem indicar que os ocupantes de cargos públicos são de maioria homens, enquanto que as mulheres ainda podem representar minorias.

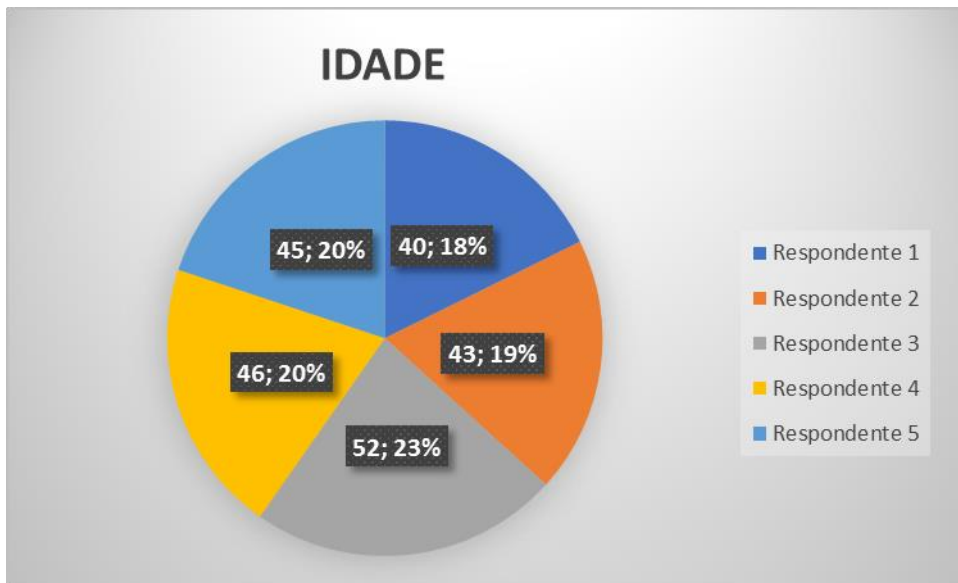
Figura 4- Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na figura 5, que representa as idades dos respondentes mostra que todas as faixas etárias estão próximas umas das outras, o que significa que a variação de idade está relativamente equilibrada. A maioria das pessoas está na faixa dos 40-50 anos, o que indica que esses profissionais podem ter muita experiência acumulada.

Figura 5 - Distribuição das idades



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.2 A GESTÃO DE CONTRATOS

Essa seção está composta de quadros contendo as questões avaliadas, as respostas dos participantes na sua forma literal, sem modificações e as respectivas análises. Dessa forma, busca-se entender a percepção dos respondentes quanto a gestão de contratos, seus desafios, normas e práticas.

4.2.1 Percepção referente a gestão de contratos

Quadro 4- O processo de gestão de contratos

Questão	Respondentes	Respostas
Como você descreve o processo de gestão de contratos no departamento da organização que você atua?	01	Formalização do Contrato: Elaboração do contrato: Preparação do contrato administrativo com base no resultado da licitação. Assinatura: Assinatura do contrato pelo gestor do município e pelo representante legal da empresa contratada. Publicação: Publicação do extrato do contrato no diário oficial do município e em outros meios oficiais. Execução e Gestão do Contrato: Fiscalização: Designação de um gestor ou comissão de fiscalização para acompanhar e monitorar a execução do contrato. Medição e pagamento: Realização das medições dos serviços ou obras executados e processamento dos pagamentos conforme as

	<p>condições estabelecidas no contrato. Alterações contratuais: Gestão de eventuais alterações no contrato, que devem ser formalizadas por meio de termos aditivos, respeitando os limites e condições estabelecidos pela lei. Encerramento do Contrato Recebimento definitivo: Verificação final dos serviços, obras ou bens entregues e aceitação definitiva. Relatório de execução: Elaboração de um relatório final sobre a execução do contrato, detalhando o cumprimento das obrigações pelas partes. Publicação do encerramento: Publicação do encerramento do contrato no portal da transparência do município.</p>
02	<p>Temos um processo de gestão de contratos de forma descentralizada, onde existe a figura do gestor em cada FUNDO e um gestor para as demais secretarias. Atualmente realizamos a nomeação de fiscais de contratos, mas ainda de forma não muito efetiva, considerando que as escolhas nem sempre são pela competência técnica. As ferramentas utilizadas ainda são planilhas em Excel e sem procedimentos uniformes, o que causou em alguns momentos erros grosseiros e falhas insanáveis.</p>
03	<p>Nós estamos bem organizados e estruturados além dos sistemas integrados, temos o controle por uma IA que faz o chek List dos Contratos a vencer por Objeto, Fornecedor e Vigência. Para realizar quando necessário os ativos de Despesas Continuadas.</p>
04	<p>É MUITO COMPLEXO PARA DESCREVER ASSIM EM POUCAS PALAVRAS, MAS SERIA TIPO IDENTIFICAR A DEMANDA, ELABORAR O TR, SOLICITAR A SD PRÉVIA, LANÇAR O PROCESSO LICITATORIO, HOMOLOGAR O VENCEDOR QUE ASSUMIRÁ O CONTRATO. A PARTI DAI É SOLICITAR O EMPENHO PARCIAL OU TOTAL DE ACORDO COM O TIPO DE CONTRATO, EMITIR ORDENS DE SERVIÇOS DE ACORDO COM O VALOR EMPENHADO, FISCALIZAR AS ENTREGAS, MONTAR O PROCESSO DE PAGAMENTO ACOMPANHAR ATÉ A</p>

LIQUIDAÇÃO DO MESMO; SOLICITAR NOVOS EMPENHOS DE ACORDO COM A NECESSIDADE E PRAZO DE TERMINO PARA SOLICITAR ADITIVO QUANDO SE FIZER NECESSARIO.

05 Pouco Eficiente

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

No quadro acima, buscou-se entender a percepção dos respondentes enquanto o processo de gestão dos contratos. Dessa forma, a análise do processo de gestão de contratos em cada departamento da organização mostra uma variedade de métodos e graus de eficiência. A "assinatura pelo gestor do município e pelo representante legal da empresa contratada", a "preparação do contrato administrativo com base no resultado da licitação" e a "publicação do extrato do contrato no diário oficial do município e em outros meios oficiais" são etapas consideradas fundamentais descritas na primeira resposta. Além disso, o respondente enfatiza a importância das etapas de "fiscalização", "medição e pagamento" e "gerenciamento de alterações contratuais" durante a execução e gestão do contrato, que culminam no "recebimento definitivo" e "publicação do encerramento do contrato".

Isso pode ser correlacionado com o pensamento de Gomes (2016), ao enfatizar o papel do gestor como representante da administração na gestão de contratos administrativos é essencial. Os gestores são escolhidos com base em padrões técnicos específicos ou liderança organizacional. Este profissional é essencial para garantir que os contratos sejam cumpridos de forma completa, garantindo que todas as condições e prazos sejam cumpridos. O alto nível de responsabilidade do gestor exige uma abordagem proativa e eficaz para evitar danos à administração e a terceiros, mostrando a importância da eficiência contínua e sistemática.

Em contra partida, a resposta do respondente 02 aponta para um processo descentralizado, onde existe um gestor para cada fundo e um gestor para cada secretaria. Nesse sentido, observa-se na fala do respondente que embora a configuração de contratos fiscais seja uma prática, a escolha "nem sempre é pela competência técnica" e o uso de ferramentas como "planilhas em Excel" sem procedimentos uniformes resultam em "erros grosseiros e falhas insanáveis".

Sobre esse assunto, Santana e Camarão (2015), apontam que a administração pública deve supervisionar e controlar os contratos administrativos para garantir que os objetivos dos contratos sejam cumpridos de acordo. Os autores destacam que o direito privado é aplicado apenas subsidiariamente aos contratos públicos, sendo esta distinção essencial porque enfatiza

que os contratos administrativos são de natureza pública e visam principalmente o interesse coletivo.

Já a terceira resposta mostra um nível mais avançado de organização, destacando a integração de sistemas e o uso de "controle por IA que faz o checklist dos contratos a vencer por objeto, fornecedor e vigilância", mostrando um passo significativo para a eficiência e automação dos processos.

Indo mais à frente, a quarta resposta enumera etapas como "identificação da demanda", "elaboração do TR", "lançamento do processo licitatório", "homologação do vencedor", "solicitação de empenho parcial ou total", "emissão de ordens de serviço", "fiscalização das entregas" e "montagem do processo de pagamento". Este relato mostra como a gestão de contratos é multifacetada e requer uma organização meticulosa de diversas ações interdependentes. Finalmente, a quinta resposta usa o termo "pouco eficiente" para retomar a percepção de ineficiência, indicando que há áreas significativas de melhoria no processo em questão.

Sob outra perspectiva, os contratos administrativos são invariavelmente consensuais, formais, onerosos e comutativos, o que os distingue dos contratos comuns. De acordo com a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, os contratos administrativos criam um vínculo formal e justo entre a administração pública e entidades privadas, enfatizando a natureza pública e a intenção individualizada desses contratos (Brasil, 2003).

Quadro 5- As dificuldades enfrentadas pela organização

Questão	Respondentes	Respostas
Quais são as principais dificuldades que sua organização enfrenta na gestão de contratos?	01	Falta de capacitação técnica dos servidores.
	02	Pessoal qualificado e ferramentas de gestão eficiente e atualizada.
	03	O Nosso maior problema é quando surge algum objeto que não conseguimos prevê no Plano de Contratações Anual- PCA
	04	FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS E DE INFORMAÇÕES TRANSPARENTES.
	05	servidor capacitado para o devido acompanhamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao examinar as principais questões que as organizações enfrentam em relação à gestão de contratos, descobrimos que o cenário é complexo. A "falta de capacitação técnica dos servidores" foi um tema recorrente nas respostas, como destacado pelo respondente 01 (Ubatã). Esta deficiência dificulta a execução e fiscalização dos contratos. Isso significa que os servidores precisam de programas de capacitação e treinamento contínuos.

Sobre esse aspecto, autores como Farias et al. (2020) apud Vieira (2017) afirmam que a eficácia e a conformidade com as leis são essenciais para uma abordagem justa e eficaz no processo de contratação pública. Portanto, os gestores devem administrar os contratos com precisão, seguindo os padrões legais e demonstrando competência e comprometimento. Conforme observado por Lapa (2015), a execução insatisfatória dos contratos pode ser causada pela falta de eficiência e conformidade com os padrões de gestão contemporâneos.

Além disso, a situação é agravada pela ausência de "pessoal qualificado e ferramentas de gestão eficientes e atualizadas", que foi mencionada pelo respondente 02 (Alagoinhas). Isso indica que a falta de recursos humanos e tecnológicos adequados impede a implementação de práticas de gestão mais atualizadas e eficazes. Tais fatores, podem ser um grande obstáculo para o gerenciamento de contratos.

Esse cenário pode ser descrito por Conforme Vieira (2004), ao afirmar que a terceirização de mão de obra tem crescido significativamente como um método para reduzir o quadro do Estado e reduzir a execução de suas operações. Conforme observado por Silva (2008), essa tendência tornou-se prevalente nos últimos vinte anos, o que ocorreu na transferência de serviços que antes eram realizados internamente para empresas terceirizadas. Para garantir que os processos terceirizados sejam executados de forma eficaz, foi necessário um controle interno mais rigoroso e um sistema complexo.

O desafio de prever todas as exigências do "Plano de Contratações Anual (PCA)" também foi mencionado, conforme relatado pelo respondente 03(São Francisco do Conde). A organização pode enfrentar atrasos e ineficiências quando demandas ou objetos imprevistos surgem, o que dificulta a adaptação e a inclusão desses eventos no planejamento.

Quadro 6- Aspectos da gestão de contratos que os participantes consideram importantes.

Questão	Respondentes	Respostas
Quais aspectos da gestão de contratos você considera mais importantes para sua	01	Recebimento Definitivo: Verificação detalhada do cumprimento de todas as obrigações contratuais antes da aceitação final dos serviços, obras ou bens. Identificação e Mitigação de

instituição? (Por exemplo, atendimento aos requisitos sociais, transparência e otimização de recursos)	Riscos: Antecipar possíveis problemas e desenvolver planos de contingência para mitigar impactos negativos. Resolução de Conflitos: Estabelecer mecanismos eficazes para resolução de conflitos, evitando litígios que possam atrasar a execução contratual
02	Otimização de recursos que por sua vez promove transparência e atendimento aos requisitos sociais
03	Todos os aspectos são importantes inclusive a Integração dos Sistemas de Planejamento Estratégico, Plano de Contratação Anual e a Transparência e Execução Orçamentária
04	QUALIDADE E ECONOMICIDADE, TRANSPARÊNCIA E COMBATE A CORRUPÇÃO
05	acompanhar a eficácia do objeto contratado

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

No quadro 06, foi possível perceber uma diversidade de perspectivas ao analisar os elementos de gestão de contratos mencionados pelos respondentes. O "Recebimento Definitivo" é um dos principais pontos levantados, destacando a importância de verificar minuciosamente o cumprimento de todas as obrigações contratuais antes da aceitação final dos bens, serviços ou obras, destacado pelo respondente 01(Ubatã). Isso mostra um foco na garantia de que os produtos ou serviços contratados atendem aos requisitos estipulados, refletindo um compromisso com a qualidade e a conformidade do contrato.

Esse fator, é alinhado com o pensamento de Gonçalves (2006), ao descrever que devido à qualidade dos serviços prestados, a Administração Pública frequentemente enfrenta problemas na execução de contratos com empresas terceirizadas. Para garantir que a prestação de serviços à comunidade não seja comprometida, a decisão de contratação deve ser tomada com cuidado. Estabelecer padrões de avaliação rígida é essencial para garantir que os serviços sejam prestados de acordo com as necessidades do contratado, enfatizando a importância da cooperação entre o contratado e o contratante, e para evitar que os serviços sejam prestados de forma subserviente.

Ainda na fala do respondente 01(Ubatã), foi descrito a "Identificação e Mitigação de Riscos", destacando a necessidade de antecipar possíveis problemas e desenvolver planos de

contingência para evitar impactos negativos. Isso evidencia uma abordagem proativa para garantir a execução sem contratempos significativos, alinhando-se com práticas de gestão de riscos eficazes. A "Resolução de Conflitos" enfatiza a criação de métodos eficazes para resolver conflitos de forma rápida e eficaz. Isso não apenas ajuda os contratos a funcionarem de acordo, mas também reduz a possibilidade de litígios prolongados que poderiam retardar a conclusão dos contratos (Gonçalves, 2006).

4.2.2 A gestão de contratos e seus desafios

Quadro 7-Barreiras e desafios na gestão de contratos

Questão	Respondentes	Respostas
Na sua opinião, quais são as principais barreiras que dificultam a eficiência e transparência na gestão de contratos na administração pública?	01	A eficiência tem como principal barreira a falta de capacitação dos servidores envolvidos tanto no planejamento quanto na execução do contrato. A transparência tem como principal barreira a dificuldade das pessoas compreenderem a necessidade é obrigatoriedade em se dar amplo acesso e transparência nos contratos públicos.
	02	Definição de funções, elaboração de fluxos e procedimentos e ferramentas tecnológicas que garantam eficiência e efetividade na gestão de contratos.
	03	A falta de Integração dos Sistemas de Contratos esse ponto deixa o processo automático e outro ponto crítico é quando o gestor não considera importante a Transparência.
	04	AGENTES POLÍTICOS CORRUPOTOS
	05	atraso na disponibilização dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar as respostas do quadro 07, foi possível obter que a análise das respostas dos participantes mostrou uma variedade de obstáculos que impedem a execução e a transparência dos contratos na administração pública. A "falta de capacitação dos servidores" é um tema recorrente, conforme destacado pelo respondente 01(Ubatã), destacando a falta de preparação dos servidores para o planejamento e execução dos contratos como um obstáculo significativo

para a eficiência. Além disso, a transparência é mencionada como um obstáculo devido à dificuldade de entender a importância e a necessidade de amplo acesso aos contratos públicos.

Por outro lado, a resposta 02 (Alagoinhas) enfatiza que a "definição de funções, elaboração de fluxos e procedimentos" e o uso de "ferramentas tecnológicas" são necessários para garantir uma gestão de contratos eficiente e eficaz. Este ponto de vista afirma que a falta de clareza nos papéis, bem como a ausência de procedimentos estruturados e tecnologias adequadas, são obstáculos significativos para a gestão dos contratos.

O respondente 03 (São Francisco do Conde) destaca que a "falta de integração dos sistemas de contratos", afeta a automação e, portanto, a eficiência do processo. Além disso, este respondente enfatiza a importância da transparência e como a negligência do gestor pode ser um obstáculo significativo.

De acordo com o entrevistado 04, a corrupção é um obstáculo. Ele afirma que "agentes políticos corruptos" prejudicam a eficiência e a transparência da gestão de contratos públicos. Por fim, o respondente 05 cita o "atraso na disponibilização dos dados" como um problema, sugerindo que a transparência é comprometida pela demora na divulgação das informações contratuais.

Sobre esses aspectos, as medidas preventivas, como as propostas pelo Acórdão do TCU nº 61/2019 – Plenário, são fundamentais para evitar condutas fraudulentas e melhorar a gestão dos contratos. Essas medidas incluem a implementação de programas de integridade, checklists, capacitação dos envolvidos, definição clara de competências, segregação de funções, elaboração de uma matriz de responsabilidade, promoção da transparência e rodízio dos agentes envolvidos (Brasil, 2019). Tais ações visam fortalecer a integridade e a eficiência na gestão de contratos, minimizando riscos e melhorando a prestação de serviços.

Os erros na gestão dos contratos podem ser graves e afetar diversos aspectos da administração pública. Alves (2004) enfatiza que essas falhas podem levar a responsabilidades da administração pública, pois a escolha e a supervisão dos contratados podem ser questionadas, o que aumenta a pressão por correções. Além disso, a flexibilização da rotina administrativa pode causar insatisfação entre os cidadãos e prejudicar a continuidade dos serviços públicos.

A gestão integrada pode chamar a atenção dos órgãos de controle, levando a auditorias, relatórios importantes e esclarecimentos. A situação pode piorar se esses incidentes forem expostos ao público, causando desconfiança na comunidade e exigindo muita pressão na administração pública. Os incidentes também podem exigir que os termos do contrato, incluindo as cláusulas de responsabilidade e mecanismos de supervisão, que podem resultar em mais despesas e uma redefinição do contrato.

Essas respostas destacam a complexidade das dificuldades encontradas na gestão de contratos públicos, que vão desde a falta de capacitação e sistemas integrados até corrupção e atraso na divulgação de informações. Nesse sentido, Gonçalves, (2006) e Lopes (2022) argumentam que os agentes responsáveis devem trabalhar cuidadosamente e com competência quando se trata da gestão e fiscalização de contratos na administração pública. Lopes (2022) aponta que a realização de inspeções envolve obrigações administrativas, civis e criminais. Ele lamenta que muitos inspetores negligenciem ou conduzam as inspeções de forma administrativa. A fim de garantir que a fiscalização adequada atenda às exigências legais e assegure que os bens e serviços contratados sejam entregues conforme especificado, é essencial que os agentes responsáveis recebam treinamento adequado (Lopes, 2022; Gonçalves, 2006).

Quadro 8- Como as barreiras impactam as atividades e resultados da organização

Questão	Respondentes	Respostas
Considerando sua resposta anterior, como essas barreiras impactam as atividades e resultados da sua organização?	01	Contratos ineficientes, aumento dos riscos de desperdício de dinheiro público.
	02	Causam impacto na economia e eficiência dos recursos, falta de celeridade na entrega de políticas públicas, deficiência nos controles internos e danos administrativos muitas vezes irreversíveis.
	03	Elas não impactam porque nós prestamos contas a sociedade no tempo D +1 no dia Seguinte atendendo a Emenda Constitucional 131/2009 e a Lei de acesso a informação 10.517
	04	JOGO COM CARTAS MARCADAS EM PREJUÍZO AO ERÁRIO PUBLICO
	05	dificulta a sociedade o acompanhamento em tempo real

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Com o quadro 08, buscou entender como as barreiras podem impactar as atividades e resultados dos setores públicos. Em uma análise geral das respostas dos entrevistados, mostrou que as barreiras na gestão de contratos têm um grande impacto nas atividades e resultados das organizações públicas. O respondente 01 enfatiza o fato de que "contratos ineficientes" aumentam o "risco de desperdício de dinheiro público" e enfatiza a importância da eficiência contratual para a preservação dos recursos financeiros do governo. Ele acredita que essa

ineficiência pode resultar em um uso inadequado dos fundos, prejudicando a capacidade de fornecer serviços públicos de alta qualidade.

De acordo com o respondente 02, as barreiras "causam impacto na economia e eficiência dos recursos" e levam à "falta de celeridade na entrega de políticas públicas" e "deficiência nos controles internos". Esses problemas podem causar "danos administrativos muitas vezes irreversíveis", enfatizando a necessidade de métodos organizados e eficazes para reduzir essas consequências.

Já o respondente 03, no entanto, argumenta que tais obstáculos não têm nenhum impacto em sua empresa devido ao cumprimento rigoroso da Lei de Acesso à Informação 10.517 e da Emenda Constitucional 131/2009, com prestação de contas "no prazo D +1 no dia seguinte". Este exemplo benéfico mostra como seguir as leis e agir proativamente pode reduzir os efeitos colaterais das barreiras mencionadas.

Segundo Almeida (2009), o acompanhamento do contrato é fundamental para garantir o princípio da eficiência, o que envolve acompanhar continuamente o desempenho do fornecedor ao longo da execução do contrato. Martins (2018) apud Fernandes (2014) observa que, embora não haja uma definição legal específica sobre suas funções, os gestores de contratos estipulam funções em nível operacional e os fiscais de contratos estipulam funções em nível gerencial. O cotidiano mostra essa diferença, pois o gestor coordena os diversos participantes e avalia a necessidade de envolvimento da equipe de acordo com a complexidade da demanda (Martins, 2018).

Em complemento com os autores, o artigo 67 da Lei 8.666/1993 estabelece que os representantes da administração especialmente designados devem monitorar e verificar os contratos. A falta de fiscalização adequada pode aumentar significativamente a probabilidade de erros, prejudicando a sociedade com serviços inadequados ou produtos de qualidade duvidosa (Farias et al., 2020). Alves (2002) complementa que a gestão de contratos pode ser atribuída a um indivíduo ou setor específico, responsável diretamente pela gestão operacional e burocrática dos contratos, e deve abranger o reequilíbrio econômico-financeiro, questões documentais e rigoroso controle de prazos.

O Respondente 04 (Camaçari) faz uso da metáfora "jogo com cartas marcadas", para descrever a corrupção, destacando como ela resulta em "prejuízo ao erário público". Este comentário ressalta o fato de que a corrupção prejudica a transparência e prejudica os processos contratuais, o que pode resultar em perdas financeiras significativas para o setor público. Por fim, o respondente 05 diz que a falta de transparência "dificulta a sociedade de acompanhar em tempo real".

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, e a Lei Federal no 8.666/93, em seu artigo 67, recomenda a necessidade de um controle efetivo da execução dos contratos administrativos, ressaltando a função vital dos agentes designados para garantir que os termos dos contratos sejam cumpridos e proteger o interesse público (BRASIL, 1988; 1993). Assim, para garantir a entrega de serviços e produtos de alta qualidade à sociedade e preservar a integridade do processo contratual, a administração pública depende de uma gestão e fiscalização eficaz (Almeida, 2009; Lopes, 2022).

Quadro 9-Considerações sobre os desafios causados por normais e regulamentações específicas

Questão	Respondentes	Respostas
Você considera que existem regulamentações ou normativas específicas que causam desafios adicionais na gestão de contratos? Se sim, poderia descrever?	01	Cada ente público, deve regulamentar a gestão de contratos administrativos ou utilizar a regulamentação já feita pelo governo federal.
	02	O próprio sistema, regado de normas que em alguns momentos se conflitam, traz grandes desafios.
	03	Não
	04	AS REGULAMENTAÇÕES VISAM A LISURANOS PROCESSOS, PESSOAS TENTAM A BURLAR ESSAS NORMATIVAS
	05	o cumprimento da própria norma legal pelos entes públicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 09, avalia percepção dos entrevistados quanto a existência de barreiras e desafios causados pelas normas e regulamentações existentes na gestão dos contratos. Algumas perspectivas são propostas pelos respondentes como as reações às regulamentações ou normativas adicionais que dificultam a gestão de contratos. "Cada ente público deve regulamentar a gestão de contratos administrativos ou utilizar a regulamentação já feita pelo governo federal", afirma o Respondente 01, mostrando que há necessidade de um sistema regulatório consistente ou, no mínimo, de uma adaptação efetiva das leis federais às nações locais para facilitar a gestão de contratos (BRASIL, 2020).

"O próprio sistema, regado de normas que em alguns momentos se conflitam, traz grandes desafios", afirma a resposta 02. Esta observação enfatiza a complexidade e, ocasionalmente, a incoerência das normas, que podem dificultar sua aplicação prática e causar confusões na interpretação e execução dos contratos.

Por outro lado, o respondente 03 respondeu apenas "Não", indicando que as regulamentações existentes não apresentam desafios adicionais em sua opinião ou experiência. Essa resposta sugere que as normas são adequadas e manejáveis para algumas organizações, provavelmente devido a uma melhor adaptação ou cumprimento eficiente.

Embora o participante 04 afirme que "as regulamentações visam a liberação dos processos", ele observa que "pessoas tentam burlar essas regulamentações". Essa observação sugere que embora as normas sejam criadas para garantir a integridade e a transparência, a tentativa de burlá-las por parte de alguns indivíduos representa um grande desafio. Este comentário demonstra a necessidade de uma abordagem rigorosa e de mecanismos de controle robustos (BRASIL, 2020).

A resposta 05 (Inhambupe) aponta como um desafio "o cumprimento da própria norma legal pelos entes públicos", sugerindo que seguir corretamente as leis constituem uma barreira. Esta resposta pode indicar que, embora as regras sejam claras, a implementação e a conformidade podem ser difíceis de atingir devido a uma variedade de fatores. Alguns desses fatores incluem treinamento inadequado, recursos insuficientes ou resistência a mudanças (Martins, 2018; Gonçalves, 2006).

4.2.3 Práticas e estratégias na gestão dos contratos

Quadro 10- Praticas e estratégias

Questão	Respondentes	Respostas
Na sua opinião, quais são as melhores práticas para otimizar a gestão de contratos no órgão em que atua?	01	Treinamento aos servidores.
	02	Definição de fluxos processuais, definição de responsabilidades, normativos internos regulamentando todo o processo, treinamentos e capacitações e acompanhamento do Controle Interno de forma efetiva.
	03	A Integração dos Processos Plano Estratégico, Planejamento de Contratações, Transparência e Execução Orçamentária e o Controle de Contratos pela IA. Inteligência Artificial. Criada pelo grupo de Tecnologia da Informação.
	04	COMISSÕES DE FISCALIZAÇÕES MISTAS COM AGENTES POLÍTICOS E FUNCIONÁRIOS DE CARREIRA.

05	definir servidores com conhecimento técnico e comprometidos no acompanhamento dessas rotinas
----	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 10, busca entender qual a opinião dos participantes em relação as melhores práticas para otimizar a gestão de contratos. De modo geral, a análise dos métodos mais eficazes para otimizar a gestão de contratos, mostraram que um enfoque integrado é fundamental. A maioria dos respondentes destacaram a necessidade de treinamento e capacitação constante dos servidores, com o respondente 01 ressaltando a importância do "treinamento aos servidores".

Na fala do respondente 02, destaca -se a importância de uma estrutura clara e bem definida, sugerindo a "definição de fluxos processuais, definição de responsabilidades, normativos internos regulamentando todo o processo" e o valor de "acompanhamento efetivo do Controle Interno". Sugerindo que estes componentes são essenciais para organizar um ambiente de trabalho organizado e transparente, onde todos os envolvidos sabem e seguem cada etapa do processo de gestão de contratos.

Em seguida, o respondente 03 destaca a integração de processos e o uso de tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial (IA). Afirmando que a automação e a digitalização podem aumentar significativamente a eficiência e a precisão na gestão de contratos, ele propõe a "integração dos processos Plano Estratégico, Planejamento de Contratações, Transparência e Execução Orçamentária e o Controle de Contratos pela IA", como práticas importantes desse processo.

A criação de "comissões de conduta mistas com agentes políticos e funcionários de carreira", mencionada pelo respondente 04, sugere que a diversidade de perspectivas e a cooperação entre diferentes setores podem melhorar a conduta e o cumprimento dos regulamentos. O respondente 05 destaca que "definir servidores com conhecimento técnico e comprometidos no acompanhamento dessas rotinas" é fundamental. Para garantir que todos os processos sejam concluídos corretamente e em tempo hábil, é essencial ter pessoal qualificado e comprometido com as rotinas de gestão de contratos (Bergue, 2009).

Questão	Respondentes	Respostas
	01	Orientações do órgão de controle.

Caso exista, quais métodos foram implementados ou sugeridos para superar os desafios da gestão de contratos da organização?	02	Na minha organização, apesar de existir um manual de orientação, na prática muita coisa é disfuncional e ainda não foi aplicada nenhuma melhoria.
	03	Um GT Grupo de Trabalho para Customização dos Processos.
	04	A DESCENTRALIZAÇÃO DE CONTRATOS ENTRE AS SECRETARIAS EM SUAS RESPECTIVAS ASTEC'S.
	05	definição de padrões e procedimentos, prazos, uso de software

Quadro 11- Métodos implantados na organização que os respondentes atuam

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 11, aborda a implementação de métodos e práticas nas organizações em que os respondentes atuam. A análise constatou-se que os métodos implementados ou sugeridos com o intuito de superar os desafios na gestão dos contratos, possuem abordagens variadas, e em alguns casos, ainda incipientes.

O respondente 01 cita as "orientações do órgão de controle" como uma maneira de lidar com as dificuldades, enfatizando a importância de seguir diretrizes externas para garantir a conformidade e eficiência na gestão de contratos.

Mas a resposta do entrevistado 02, mostra que há uma diferença entre a teoria e a prática. Ele fala que, embora haja um "manual de orientação", "na prática muita coisa é disfuncional e ainda não foi aplicada nenhuma melhoria", indicado nesse sentido, a necessidade de implementar as orientações de maneira mais eficaz e realizar revisões contínuas dos processos para garantir que as melhorias propostas sejam realmente eficazes (Búrigo, 2020).

Já o respondente 02, propõe a criação de um "GT Grupo de Trabalho para Customização dos Processos", que destaca o valor de uma abordagem colaborativa e adaptável. A formação de grupos de trabalho permite que os processos sejam adaptados às necessidades da organização, o que leva a uma gestão de contratos mais eficaz.

A "descentralização de contratos entre as secretarias em suas respectivas ASTEC's" é um método que visa distribuir a responsabilidade pela gestão de contratos, permitindo que cada secretaria supervisione seus próprios contratos. É possível que isso aumente a eficiência e a responsabilidade, pois cada departamento pode se concentrar em suas necessidades únicas e desenvolver habilidades locais em gestão de contratos.

O respondente 05, afirmou que é fundamental "definir padrões e procedimentos, prazos e uso de software", sugerindo que a consistência e a previsibilidade dos processos de gestão de contratos dependentes de padrões e definições claras de procedimentos e prazos. Além disso, é mencionado que o uso de software especializado é uma solução tecnológica que pode melhorar a eficiência e a precisão da gestão.

Quadro 12- Compartilhamento de experiencia por parte dos respondentes

Questão	Respondentes	Respostas
Existe alguma experiência bem-sucedida que você gostaria de compartilhar, relacionado à melhoria da gestão de contratos na instituição?	01	Não
	02	Na minha instituição, o ponto positivo foi a definição e obrigatoriedade de nomeação de fiscais de contratos.
	03	A implantação de uma IA para fazer o Controle de Contratos que faz uma rotina de verificação de alerta para os Contratos com base na Informação do Sistema e a transparência e o sistema Contábil.
	04	O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES ENTRE OS INTEGRANTES DAS ASTEC'S VIA DRIVE E GOOGLE DRIVE, TABELAS DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS ACOMPANHADAS EM REUNIÕES MENSAS.
	05	definição de padrões e procedimentos, prazos, uso de software

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 12, expõe a experiencia dos participantes com relação a processos de melhorias na gestão de contratos. A análise dos exemplos de melhorias na gestão de contratos mostra uma diversificação de práticas que podem ser utilizadas por outras organizações. A "definição e obrigatoriedade de nomeação de fiscais de contratos" foi mencionada como um dos avanços mais notáveis, pelo respondente 02. Esta prática garante que cada contrato tenha um responsável direto, o que facilita a supervisão e a execução, garantindo que os termos do contrato sejam cumpridos, conforme expõe (Búrigo, 2020).

A "implantação de uma IA para fazer o controle de contratos" é outro exemplo importante dado pelo respondente 03, indicando que ao utilizar informações do sistema e combinar transparência e contabilidade, a inteligência artificial automatiza a verificação e o

alerta de contratos. Esse avanço tecnológico não apenas pode aumentar a produtividade, como pode diminuir a possibilidade de erros humanos e atrasos no cumprimento dos contratos.

Outra prática bem-sucedida é o compartilhamento de dados por meio de plataformas como "Drive e Google Drive", mencionado pelo respondente 04. A colaboração e a comunicação entre os membros da ASTEC são facilitadas por este método, que permite o acompanhamento contínuo e atualizado dos contratos durante as "reuniões mensais".

Além disso, a prática de "definição de padrões e procedimentos, prazos e uso de software", conforme respondente 05 é considerada eficaz. Essa afirmação sugere que a padronização e o uso de software especializado fornecem um marco consistente para a gestão de contratos, garantindo que todos os processos sejam seguidos de forma consistente e eficaz. Em contrapartida, o respondente 01 disse que não houve experiências bem-sucedidas a serem compartilhadas, ao responder apenas “não” a questão. Isso pode indicar que as melhores práticas ainda não foram desenvolvidas ou que precisam ser melhoradas.

Quadro 13- Avaliação das expectativas dos respondentes

Questão	Respondentes	Respostas
Você possui algumas expectativas em relação a possíveis melhorias na gestão de contratos na instituição em que atua?	01	Poucas, por conta dos problemas políticos que o município passa atualmente.
	02	Considero que existe sim uma boa expectativa de mudança cultural e aplicação de ferramentas eficazes na gestão de contratos.
	03	Sim, vamos criar um token para fazer smart Control nos contratos.
	04	NÃO, AS VEZES PARTICIPAMOS DE QUALIFICAÇÕES E NO DIA A DIA VEMOS O CONTRARIO DO QUE DEVERIA SER FEITO.
	05	a curto prazo não

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao fim da pesquisa, questionou-se aos respondentes se tinham alguma expectativa de melhoria nas práticas adotadas em suas organizações e algumas respostas expressam ceticismo devido a fatores externos, como problemas políticos. Por exemplo, o respondente 01 afirma ter "poucas expectativas por conta dos problemas políticos que o município passa atualmente", sugerindo que problemas políticos podem constituir um grande obstáculo para a realização de

melhorias. Além disso, o respondente 04 expressa desânimo ao dizer que "às vezes participamos de qualificações e no dia a dia vemos o contrário do que deveria ser feito", sugerindo que há uma diferença entre a teoria ensinada no treinamento e as ações praticadas.

Por outro lado, os entrevistados expressam expectativas cautelosas ou otimistas. O respondente 02 acredita na possibilidade de "mudança cultural e aplicação de ferramentas eficazes na gestão de contratos", indicando que o comprometimento e a disponibilidade de recursos são necessários para melhorar o ambiente. A perspectiva do respondente 03 é mais tecnológica e específica, esperando "criar um token para fazer controle inteligente nos contratos", sugerindo uma abordagem inovadora e a utilização de tecnologias emergentes para melhorar a eficiência e a transparência da gestão de contratos.

Contudo, o respondente 05 diz que "não verá melhorias a curto prazo", o que pode ser uma interpretação pragmática das limitações atuais, como falta de recursos, tempo o apoio institucional. Este ceticismo a curto prazo pode ser um resultado de dificuldades burocráticas e operacionais que frequentemente impedem a implementação rápida de mudanças importantes.

Por fim, o quadro seguinte discute as opiniões dadas pelos respondentes a respeito desse estudo.

Quadro 14- Opiniões referente ao estudo

Questão	Respondentes	Respostas
Você tem alguma sugestão adicional ou comentário que gostaria de compartilhar sobre este tema?	01	Faça uma reflexão sobre a diferença entre gestão e fiscalização de contratos administrativos
	02	É um tema de grande relevância para a eficiência e efetividade da Gestão Pública.
	03	A importância do apoio da alta administração no processo de integração do Sistema é fundamental sem essa validação nada é possível.
	04	QUALIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS, GESTORES IGNORANTES SEM CAPACIDADE DE LIDERAR SÃO NOMEADOS SECRETÁRIOS, DIRETORES.ETC, APENAS PARA OBEDECER a JOGOS POLÍTICOS EM PREJUÍZO DE TODA UMA POPULAÇÃO.
	05	não

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O respondente 01 propôs uma "reflexão sobre a diferença entre gestão e fiscalização de procedimentos administrativos", considerado a importância de compreender e distinguir claramente as funções de gestão, que incluem planejamento e execução, da fiscalização, que se concentra em verificar se os termos do contrato estão sendo cumpridos.

O assunto é "de grande relevância para a eficiência e eficácia da gestão pública", segundo o respondente 02. Esta observação constata a importância de uma gestão de contratos bem organizada como um componente fundamental para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficaz e que os serviços contratados atendem às necessidades da população, conforme (Gomes,2016).

O respondente 03 enfatiza que "o apoio da alta administração no processo de integração do Sistema é fundamental, sem essa validação nada é possível". Esta perspectiva mostra que a melhoria da gestão de contratos exige mais do que recursos e procedimentos eficientes; eles também precisam de desenvolvimento e apoio firme da liderança institucional.

O respondente 04 faz uma forte crítica à nomeação de líderes sem qualificações, dizendo que "gestores ignorantes sem capacidade de liderar são nomeados secretários, diretores, etc., apenas para obedecer a jogos políticos em prejuízo de toda uma população". Este comentário enfatiza os efeitos negativos das designações políticas sem padrões técnicos na gestão de contratos e, conseqüentemente, na eficiência e na qualidade dos serviços públicos (Meirelles, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar os principais conceitos, desafios e melhores práticas relacionados à gestão de contratos na administração pública. Para isso, foi utilizada uma metodologia que combina pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica forneceu uma revisão abrangente da literatura existente usando fontes acadêmicas acessíveis via Google Acadêmico, periódicos científicos e livros especializados. Ao longo de 15 dias, um questionário foi aplicado a cinco especialistas de vários setores públicos para coletar dados.

As análises presentes nesse estudo, indicam que a gestão de contratos na organização pública, enfrenta desafios significativos em razão da descentralização, falta de conhecimento técnico, déficit de pessoal e insuficiência de ferramentas adequadas, resultando em ineficiência que compromete a gestão contratual e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados a sociedade. A adoção de sistemas integrados e tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, pode melhorar a gestão de contratos. Essas tecnologias não apenas automatizam processos, mas também fornecem as melhores ferramentas de monitoramento e controle, o que resulta em uma gestão mais transparente e eficaz.

Nesse sentido, entende-se que os profissionais envolvidos devem ser constantemente capacitados, para superar a falta de conhecimento técnico, além de ser necessário investir em treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas. A melhoria contínua depende de processos de planejamento rigorosos e garantia de transparência na gestão da informação. Os resultados mostraram ainda que a alta administração precisa de um forte apoio no processo de integração de novas tecnologias e sistemas. Para que as mudanças que visam melhorar a gestão de contratos sejam implementadas, os líderes institucionais precisam ser validados e apoiados.

Nesse sentido, os desafios enfrentados pelas organizações incluem a falta de conhecimento técnico, a falta de ferramentas adequadas, o planejamento eficiente e a falta de transparência nas informações. Sendo esses são algumas das principais causas de problemas na gestão de contratos. Dessa forma, a capacitação, o investimento em tecnologias modernas e a melhoria dos processos de planejamento e transparência podem abordar essas questões e aumentar significativamente a eficiência e a eficácia da gestão de contratos nas organizações.

Essas perspectivas destacam a complexidade e a importância da gestão de contratos e mostram a necessidade de abordagens integradas que tenham em conta tanto a conformidade legal quanto a eficiência operacional, buscando sempre o melhor para todas as partes envolvidas. Além disso, as experiências bem-sucedidas documentadas nessa pesquisa, como a

designação de fiscais obrigatórios para contratos e o uso de plataformas de compartilhamento de informações, mostram que práticas bem estruturadas podem aumentar significativamente a eficiência e a eficácia da gestão de contratos.

No entanto, outras experiências relataram desperdício de recursos, atrasos na implementação de políticas públicas, corrupção e falta de transparência, como algumas das causas que levam a ineficiência da gestão de contratos.

Obteve-se ainda que apesar das regulamentações serem essenciais para manter a integridade e a transparência na gestão de contratos, sua complexidade, conflitos internos e problemas para cumpri-las constituem questões adicionais na gestão dos contratos públicos, sugerindo portanto, que para a melhoria dos problemas seja necessário promover a harmonização das normas, capacitar os servidores públicos e estabelecer fortes sistemas de fiscalização e controle para garantir que as regulamentações sejam aplicadas e respeitadas.

Os métodos sugeridos para lidar com os problemas de gestão de contratos incluem seguir as diretrizes dos órgãos de controle, produzir manuais de orientação eficazes, formar grupos de trabalho para adaptar os processos, descentralizar a gestão de contratos e adotar normas, procedimentos e software especializado.

No entanto, alguns dos entrevistados demonstraram ceticismo e frustração devido aos desafios políticos e às divergências entre teoria e prática, enquanto outros demonstram propensão para mudanças tecnológicas e culturais. À medida que as expectativas variam, uma delas enfatiza a necessidade de resolver as questões culturais e políticas e investir em tecnologias inovadoras para superar alguns dos problemas.

Por fim, evidenciou-se que a gestão de contratos na administração pública não deve ser apenas uma questão de conformidade legal, mas de também eficiência operacional econômica e benéfica para todos os envolvidos. Assim, para o desenvolvimento de uma gestão pública mais eficiente e transparente, é essencial promover abordagens integradas que levam em consideração tanto a conformidade quanto a eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Fátia Cristina Moura de. **Elementos do direito administrativo**. São Paulo: Premier, 2008.
- ALMEIDA, Betânia Lourenço S. de. **Curso de capacitação em gestão de contratos**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2009. 41 p.
- ARAÚJO, L. M.; RODRIGUES, M. I. A. **A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos**. Revista do Serviço Público, v. 63, n. 1, p. 0-0, 2012.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL (1993). **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. 1993.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015
- CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A.; BARBOZA JÚNIOR, D. C.; FERNANDES, C. R.; BAGGIO, D. K. **Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS**. Revista de Administração da Unimep, v. 10, n. 2, p. 28-52, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública - Provas e Concursos**. 5. ed. – Barueri [SP]: Manole, 2018. 576 p. : Grupo GEN, 2021. 9786559641031. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559641031/>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- CHAVES, Débora Almeida. SILVA, Marcos Raimundo Pereira da. **Administração Pública Gerencial: Dificuldades de Implementação nas Organizações Públicas**. Congresso Sul Brasileiro de Administração Pública, Curitiba: 2010.
- FARIA et al. **Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra- Revista de Administração, Sociedade e Inovação** -v. 10, n. 1, pp. 59-79– www.rasi.vr.uff.br. 2020
- GOMES, Ataniela Rogéria Gonçalves. A gestão de contratos na Administração Pública. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 100-110, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.386>. Acesso em 13 dez 2023.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escobar Bello. **Sistema de controle de terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia com ênfase em Controladoria) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2006.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAPA, Joice R. D. C. S.D. **Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)** / Joice Regina da Costa Santana da Lapa; orientador, Rogério da Silva. Nunes. - Florianópolis, SC, 2015. 196 p.

LOPES, João Victor Silva. **A Fiscalização nos Contratos Administrativos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade UNA Contagem, 2022.

MARINHO, Luciana; CERVERA, Maria Christina SF. Contratos Administrativos: A importância do acompanhamento e fiscalização da execução. **Revista Internacional de Debates da Administração & Públicas-RIDAP**, v. 3, n. 1, p. 172-187, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/RIDAP/article/view/1295>. Acesso em: 13 dez. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública. **Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. 5a ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: www.tce.ce.gov.br. Acesso em 13 dez 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. Malheiros editores Ltda. **São Paulo**, 1999.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo. **Délcio Balestero Azevedo e José Emmanuel Burle Filho, São Paulo: Malheiros**, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 16ª ed. atual., São Paulo: revista dos Tribunais, 1991 JUNQUILHO, Gelson Silva, Teorias da administração pública / Gelson Silva Junquilha. – Florianópolis :Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.182p. : il.

MARIA BÚRIGO, C.; FISCHER GÜNTHER, H. **Boas práticas na gestão e fiscalização de contratos administrativos em uma prefeitura municipal de Santa Catarina**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 4, n. 1, 31 out. 2020.

OLIVEIRA, W. F. M.; LEONE, R. J. G.; SOUZA, L. A. **As Variáveis para uma Gestão de Contratos Eficiente: O Caso de uma Empresa Pública Federal**. Administração Pública e Gestão Social, v. 12, n. 2, p. 1-21, 2020

PALUDO, **Augustinho**. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2013

ROCHA, Arlindo Carvalho. **A realização da accountability em pareceres prévios do Tribunal de Contas de Santa Catarina.** Revista de Administração Pública, v. 47, n. 4, p. 901-926, 2013.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** Cuiabá, 2015.

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública.** Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, 43 (2), Mar/Abr: 2009.

SANTANA, Jair Eduardo; CAMARÃO, Tatiana. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos.** Belo Horizonte: Fórum, 2015.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. **Fiscalização de contratos.** 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/656>. Acesso em 13 dez 2023.

SANTOS, J. G. D.; NOSSA, V.; NOSSA, S. N.; MOREIRA, N. C. **A influência dos contratos, de fornecimento de bens e serviços para o Governo Federal, no custo de capital das empresas listadas na B3.** Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 15, n. 1, p. 149-172, 2023.

SACRAMENTO, AA; LUFT, MCMS; SILVA, MRDS; MATOS JÚNIOR, JE **Terceirização de Tecnologia da Informação e Gestão de Contratos no Setor Público: Um Estudo na SEFAZ/SE.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 2, pág. 273-300, 2021.

SILVA, Edna Aparecida. **Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa.** 2008. Monografia (Especialização em Orçamento Público) – Instituto Serzedelo Correia, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2008

TURE, V. **Propostas de melhorias na gestão de contratos da Universidade Federal de São Carlos por meio da gestão por processos.** Revista do Serviço Público, v. 73, n. 3, p. 532-552, 2022.

VIEIRA, Antonieta Pereira. **Curso de gerenciamento de contratos de terceirização e de prestação de serviços.** Brasília: ENAP/FDRH, 2004. (Terceirização e de Prestação de Serviços, p. 7).