



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -  
PROFIAP**

**TADEU LOURENÇO DE ALMEIDA**

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: UMA ANÁLISE DA EFICÁCIA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA  
Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017, NO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E  
SOCIAIS DA UFCEG.**

**SOUSA – PB**

**2021**

**TADEU LOURENÇO DE ALMEIDA**

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: UMA ANÁLISE DA EFICÁCIA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA  
Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017, NO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E  
SOCIAIS DA UFCG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós -  
Graduação em Administração Pública,  
Mestrado em Administração Pública em Rede  
Nacional - PROFIAP, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Irialdo Alves  
Oliveira Silva.

**SOUSA – PB**

**2021**



A447f Almeida, Tadeu Lourenço de.

Fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: uma análise da eficácia da instrução normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCEG. / Tadeu Lourenço de Almeida. – Sousa, 2021.

63 p. : il. Color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientador: Prof. Dr. José Iivaldo Alves Oliveira Silva.

1. Contratos. 2. Fiscalização de contratos. 3. Serviços terceirizados. 4. Eficácia da legislação. 5. Servidor Público. I. Silva, José Iivaldo Alves Oliveira. II. Título.

CDU: 351.712(043.2)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Marly Felix da Silva

Bibliotecária-Documentalista

CRB-15/855

**TADEU LOURENÇO DE ALMEIDA**

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: UMA ANÁLISE DA EFICÁCIA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA  
Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017, NO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E  
SOCIAIS DA UFCG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós -  
Graduação em Administração Pública,  
Mestrado em Administração Pública em Rede  
Nacional - PROFIAP, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: 07 de Outubro de 2021.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva  
PROFIAP/UFCG - Orientador

---

Prof. Dra. Jacyara Farias De Sousa Marques  
PROFIAP/UFCG

---

Prof. Dr. Alex Bruno Ferreira Marques Do Nascimento  
PPGA/UFCG

---

Prof. Dr. Carlos Alano Soares De Almeida  
PROFIAP/UFERSA

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os professores que praticam seu labor sem poupar esforços e fazem de suas vidas um verdadeiro sacerdócio.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de perseverança e de fé e a Virgem Maria, Mãe de Misericórdia, minha eterna gratidão. A Todos os Santos e Anjos a quem supliquei por sabedoria, inteligência, resiliência e livramento de tudo que não é bom.

Aos meus pais, Salviano e Terezinha, por todo amor e carinho, como também pelas palavras de incentivo e apoio. Por nunca me deixarem desistir e sempre me apoiarem em todas as minhas decisões.

Aos meus irmãos, Tiago e Salviano Filho, pelo companheirismo e pelos momentos de alegria.

Ao meu sobrinho e afilhado, Paulo Henrique, pela alegria e distrações nos momentos de problemas.

À minha esposa, Hortência, pela alegria e atenção de sempre.

À minha prima Maria de Lourdes Saraiva Silva(*in memoriam*), pelo apoio que sempre me concedeu em suas palavras e atitudes.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva, pela orientação e esclarecimentos. Pessoa de grande intelectualidade e humildade. Obrigado por todo apoio e paciência.

Aos meus professores do PROFIAP, pelos ensinamentos e amizade, por me incentivarem a sempre seguir em busca dos meus sonhos.

A todos, obrigado!

## RESUMO

A administração pública, na busca de cumprir o mister das atividades oriundas de suas prerrogativas, necessita muitas vezes da realização de contratos com particulares. Estes contratos precisam obedecer às regras contidas na legislação e carecem acompanhamento de representantes da própria administração. Partindo deste pressuposto, buscou-se entender se a Instrução Normativa N° 5, de 25 de maio de 2017 trouxe as orientações suficientes para que as atividades de fiscalização de contratos administrativos de prestação serviços continuados realizadas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande fossem realizadas de maneira satisfatória por servidores dos mais diversos cargos. Trouxe como objetivo geral diagnosticar se a publicação da Instrução Normativa n° 5, de 25 de maio de 2017 se mostrou eficaz, ou seja, se a mesma é suficiente para nortear as atribuições dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados do CCJS – Campus de Sousa – PB. Por sua vez, trouxe como objetivos específicos analisar a evolução e a eficácia da legislação hodierna relacionada à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados; elencar os avanços e sugestões, na visão da fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados do CCJS, da Instrução Normativa n° 5, de 25 de maio de 2017 e propor modificações na legislação, caso se evidencie necessidade, ao Ministério da Economia. A metodologia utilizada foi do tipo descritiva com abordagem qualitativa. No tocante ao procedimento técnico foi adotado o bibliográfico com aplicação de questionários aos fiscais de contrato de serviços terceirizados do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. Quanto ao método de abordagem foi utilizado o hipotético-dedutivo. Os resultados alcançados indicam que a Instrução normativa n° 05 de 2017, isoladamente, não é suficiente para respaldar tecnicamente as atividades de fiscalização de contratos, sendo necessárias outras intervenções por parte da gestão, a exemplo de cursos e capacitações constantes para os servidores designados para tal atribuição.

**Pavavras-chave:** Terceirização; Contrato; Legislação; Servidor Público; Universidade.

## ABSTRACT

Public administration, seeking to fulfill the task of activities arising from its prerogatives, often needs to enter into contracts with private individuals. These contracts must comply with the rules contained in the legislation and need to be monitored by representatives of the administration itself. Based on this assumption, we sought to understand whether Normative Instruction No. 5 of May 25, 2017 provided sufficient guidance for the inspection activities of administrative contracts for the provision of continued services carried out at the Center for Legal and Social Sciences of the Federal University of Campina Grande were carried out satisfactorily by servants of the most diverse positions. It brought as a general objective to diagnose whether the publication of Normative Instruction No. 5 of May 25, 2017 was effective, that is, whether it is sufficient to guide the duties of the supervisors of administrative contracts for the provision of continuous services of CCJS - Campus de Sousa – PB. In turn, it brought as specific objectives to analyze the evolution and effectiveness of current legislation related to the inspection of administrative contracts for outsourced services; list the advances and suggestions, in the view of the inspection of administrative contracts for outsourced services of the CCJS, of Normative Instruction No. 5, of May 25, 2017 and propose changes in the legislation, if necessary, to the Ministry of Economy. The methodology used was descriptive with a qualitative approach. Regarding the technical procedure, the bibliographic procedure was adopted, with questionnaires applied to the inspectors of contracted outsourced services of the Center for Legal and Social Sciences. As for the approach method, the hypothetical-deductive method was used. The results achieved indicate that Normative Instruction No. 05 of 2017, alone, is not sufficient to technically support contract inspection activities, requiring other interventions by the management, such as courses and constant training for the employees designated for this assignment.

**Key words:** Outsourcing; Contract; Legislation; Public server; University.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Elaboração de contratos.....	30
Figura 02: Ligação com o cargo.....	33
Figura 03: Preparado para atividade de fiscal.....	34
Figura 04: Conhecimento da legislação.....	35
Figura 05: Conhece as especificidades.....	36
Figura 06: Ajuda de colegas.....	37
Figura 07: Capacitações suficiente.....	38
Figura 08: Suficiência da IN 05 de 2017.....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atores na fiscalização de contratos.....	20
Quadro 2: Objeto de contratações no CCJS.....	32
Quadro 3: Quesitos abertos.....	41
Quadro 4: Problemas e Possíveis soluções.....	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

CCTA – Centro de Ciências e Tecnologia Agroindustrial

OGS – Órgãos Governantes Superiores

CCJS – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais

LBIND – Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro

IN – Instrução Normativa

IBM - International Business Machines

CFP – Centro de Formação de Professores

CSTR – Centro de Saúde e Tecnologia Rural

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

SPSS – Statistical Packages for the Social Sciences (Pacotes Estatísticos para as Ciências Sociais)

PRGAF – Pró Reitoria de Gestão Administrativo – Financeiro

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
	<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>13</b>
	<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
	2.1. DO HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO.....	16
	2.2. DO CONCEITO DE EFICÁCIA.....	23
	2.3. DAS CARREIRAS EXISTENTES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	24
	2.4. CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	25
	2.5. A GESTÃO PÚBLICA E O DIREITO ADMINISTRATIVO.....	25
3.	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
	3.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.	<b>ANÁLISE SITUACIONAL.....</b>	<b>29</b>
	4.1. DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.....	29
	4.2 DA IMPORTÂNCIA DOS CONTRATOS NO CCJS.....	30
5.	<b>PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>42</b>
6.	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>43</b>

REFERÊNCIAS

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

APÊNDICE B – TCLE

APÊNDICE C – DOCUMENTO A SER ENVIADO AO MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA

APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública para a realização de suas atribuições nas mais diversas áreas de atuação utiliza-se, também, da prestação de serviços de particulares, contratados com finalidade específica para a realização de determinada atividade. Neste sentido, as contratações administrativas têm forma diversa daquelas realizadas no setor privado. A presente dissertação tem como foco a fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados, onde se buscou realizar uma análise da eficácia da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.

O serviço público, como um todo, vem passando por várias mudanças no transcurso do tempo, assim sendo, no Brasil a legislação administrativa vem se modernizando e acompanhando essas transformações.

Neste contexto, no âmbito das Universidades Federais, autarquias que gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, possuem em seus quadros de pessoal uma composição de servidores com cargos plurais, a exemplo de biólogos, professores, pedagogos, médicos, assistentes em administração, assistentes sociais, contadores, enfermeiros, dentre outros.

Assim sendo, para realizar a fiscalização dos contratos administrativos de serviços terceirizados no âmbito das Universidades Federais a nomeação/indicação dos fiscais de contrato é prerrogativa dos diretores de centro e da reitoria ou órgão competente de cada autarquia, e o servidor nomeado para as funções de gestor ou fiscal não pode se recusar de tal atribuição, por não se tratar de ordem ilegal. Importante destacar que além das funções já desenvolvidas pelo servidor no âmbito das atribuições de seu cargo cumular-se-ão, também, às atribuições de fiscal de contrato em caso de determinação por autoridade administrativa competente.

Dessa maneira, o presente trabalho apresenta como problematização compreender se a Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, traz as orientações suficientes para que as atividades de fiscalização de contratos administrativos de prestação serviços continuados realizadas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande sejam realizadas de maneira satisfatória, por servidores dos mais diversos cargos existentes no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.

Assim sendo, o presente estudo visou diagnosticar se a publicação da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 se mostrou eficaz, ou seja, se a mesma é suficiente para nortear as atribuições dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – Campus de Sousa – PB.

Neste enredo, foram elencados três objetivos específicos, quais sejam: analisar a evolução e a eficácia da legislação hodierna relacionada à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados; elencar os avanços e sugestões, na visão da fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados do CCJS, da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 e propor modificações na legislação, caso se evidencie necessidade, ao Ministério da Economia.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O presente estudo trouxe como problema a seguinte indagação: a Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 traz as orientações suficientes para que as atividades de fiscalização de contratos administrativos de prestação serviços continuados realizadas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande sejam realizadas de maneira satisfatória por servidores dos mais diversos cargos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, pretendeu-se diagnosticar se a publicação da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 mostrou-se eficaz, ou seja, se a mesma é suficiente para nortear as atribuições dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – Campus de Sousa.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a evolução e a eficácia da legislação hodierna relacionada à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados.
- Elencar os avanços e sugestões, na visão da fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados do CCJS, da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017;
- Propor modificações na legislação, caso se evidencie necessidade, ao Ministério da Economia.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O Estado Brasileiro possui um conjunto normativo diversificado, com o texto maior, a Constituição Federal, norteando de maneira hierarquizada o arcabouço normativo infraconstitucional que vez por outra passa por transformações a fim de se adequar as peculiaridades em suas áreas. O Direito Administrativo, como parte integrante deste conjunto sintonizado de normas, também participa desta metamorfose. Neste sentido Costa (2007, p. 13) esclarece:

O Brasil empreendeu um continuado processo de modernização das estruturas e processos do aparelho de Estado. Como resposta a transformações econômicas e sociais de largo alcance, esse esforço se desenvolveu ora de forma assistemática, pelo surgimento de agências governamentais que se pretendia fossem ilhas de excelência com efeitos multiplicadores sobre as demais, ora de forma mais orgânica, por meio das reformas realizadas no governo federal, em 1938, 1967 e a partir de 1995.

Salutar a existência das transformações nos mais variados espectros da legislação, doutra forma a mesma estaria encapsulada em normas retrógradas que tornariam inviável a coexistência social. Em se tratando de Direito Administrativo tais mudanças são recorrentes, sempre buscando melhorar a eficiência administrativa.

No âmbito das normas voltadas à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados é perceptível que os regulamentos voltados ao tema estão em constante mudança a exemplo de decretos, portarias, instruções normativas e outros. Neste contexto buscou-se analisar tanto a evolução destas normas como a eficácia da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Na administração pública federal ocorre com muita frequência a contratação de empresas prestadoras de serviços terceirizados, desta forma, existe todo um caminho desde a fase do planejamento, depois a fase licitatória, passando pela fase de contratação da empresa, para que finalmente inicie-se a execução dos contratos administrativos. Neste sentido, bem esclarece Mendes (2012, p. 01):

A fase de planejamento (interna) se destina à identificação da necessidade, à definição do encargo, à análise e redução dos riscos envolvidos na contratação e à definição das regras de disputa – edital. É a fase mais importante do processo, pois é nela que toda a contratação é pensada, definida e formalizada. O erro no planejamento contaminará as fases subsequentes e exigirá possível contingenciamento de problema futuro. Fundamentalmente, a finalidade do



planejamento da contratação é definir o encargo (E). O encargo expressa a vontade contratual da Administração e é materializado no edital.

[...]

Com a publicação do edital, deflagra-se a licitação, pois antes de tal providência não é viável falar em licitação. Não se pode confundir o processo de contratação com a licitação, pois esta é apenas um dos possíveis procedimentos de uma das suas fases: a externa. Por outro lado, as propostas apresentadas pelos licitantes durante a licitação nada mais são do que manifestações de suas vontades. Assim, depois da devida análise das propostas apresentadas, a Administração escolhe, de acordo com o critério objetivo, uma delas como a melhor, que é aceita como a manifestação de vontade que faltava para concretizar o acordo. Temos, então, a segunda manifestação de vontade.

Ocorre que para realização do acompanhamento da execução dos contratos administrativos, principalmente os de prestação de serviços continuados, faz-se necessário que existam representantes da administração realizando a observação e avaliação destes serviços de forma a acompanhar “*in loco*” todas as atividades desenvolvidas pelos empregados destas empresas como também do cumprimento das obrigações previdenciárias e trabalhistas a serem cumpridas pela empresa contratada, neste sentido esclarece Santos (2017, p.03):

A Lei Federal de Licitações, Lei nº 8.666/93 que regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, instituindo normas gerais para licitações e contratos administrativos prevê, em seus artigos 58 e 67, que os contratos administrativos devem ser fiscalizados e acompanhados, como forma de garantir desejado grau de eficiência administrativa na consecução do interesse público.

Necessário apontar que o servidor designado para realizar a fiscalização de contratos administrativos o fará em acúmulo com as atividades já existentes inerentes ao cargo que ocupa, de forma a realizar as atividades de fiscalização paralelamente as suas, sendo vedado ao servidor recusar-se a não realizar tal atribuição, conforme anota Barral (2018, p.75):

Conforme interpretação pacífica tanto por parte da doutrina especializada quanto por parte do Tribunal de Contas da União, a designação como fiscal de contrato não pode ser recusada por não se tratar de ordem manifestamente ilegal (art. 116, IV, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990).

Em raciocínio semelhante o artigo 43 da Instrução normativa nº 05, de 2017, é taxativo ao informar que o servidor não pode se opor a realizar a fiscalização de contrato administrativo uma vez sendo nomeado para tal atribuição:

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.

Parágrafo único. Ocorrendo a situação de que trata o caput, observado o § 2º do art. 42, a Administração deverá providenciar a qualificação do servidor para o desempenho das atribuições, conforme a natureza e complexidade do objeto, ou designar outro servidor com a qualificação requerida.

Nessa senda, o servidor público precisa estar atento às normas exaradas pelas autoridades competentes para que o cumprimento das prerrogativas inerentes à fiscalização de contratos administrativos possa ocorrer dentro da legalidade, impedindo assim problemas para a administração pública como também para o próprio fiscal de contrato.

Assim sendo, o presente estudo justifica-se pela busca em compreender se o texto normativo estudado, IN 05 de 2017, é suficiente para subsidiar legalmente os agentes públicos que estão imbuídos nas atividades de fiscalização de contratos administrativos.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: introdução, referencial teórico, metodologia, análise situacional, plano de ação e conclusão.

Na introdução buscou-se demonstrar de maneira perfunctória o objeto de estudo do trabalho fazendo-se uma breve contextualização da fiscalização de contratos e a administração pública. No referencial teórico apresentou-se textos normativos e diversos para embasar o estudo. Na metodologia buscou-se demonstrar o passo a passo para alcançar os resultados. Na análise situacional realizou-se a interpretação dos dados coletados através dos questionários utilizados na pesquisa. O plano de ação apresenta sugestões de otimização da realização das atividades de fiscalização de contratos a partir do obtido no transcurso do estudo e por fim têm-se a conclusão, onde buscou-se dar ênfase aos resultados obtidos durante o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DO HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO

No Brasil a cultura da terceirização está presente nos mais diversos seguimentos, neste sentido, os órgãos da administração pública realizam de maneira significativa a contratação dos mais variados serviços para o pleno funcionamento de suas atividades. O artigo 4º-A da lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que trata do trabalho temporário nas empresas urbanas, dentre outras providências, indica que “considera-se prestação de serviços a terceiros a

transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.

No mesmo sentido Marques (2019) esclarece que “Terceirização é a transferência a terceiros da execução de quaisquer das atividades da tomadora, inclusive da atividade principal, à pessoa jurídica prestadora de serviços”. Desta maneira depreende-se que a significação do vocábulo terceirizar está relacionada à delegação da incumbência da realização de um determinado serviço a uma outra pessoa.

De maneira mais harmônica às contratações existentes nos órgãos da administração pública, Martins (2013) define terceirização como “a possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode compreender tanto a produção de bens, como de serviços, como ocorre na necessidade de contratação de empresa de limpeza, de vigilância ou até para serviços temporários”.

A primeira legislação a nível nacional a trazer a possibilidade da terceirização de serviços foi o Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 que trata sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a reforma administrativa, dentre outras providências. Tal documento normativo inovou na dicção do seu § 7º, da alínea c, do artigo dez, ao positivizar que para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Neste enredo de textos legais, acórdãos, atos normativos voltados à terceirização de serviços na administração pública é válido destacar que o texto Constitucional de 1988, em seu inciso XXI do artigo 37, normatiza:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Assim sendo, fica evidente que em regra as contratações na administração pública, inclusive as de serviços, devem ser feitas por meio de processo licitatório, à exceção dos casos permitidos na legislação. Neste sentido destaca Schirato (2013, p.08):

Ademais, no que se refere a requisitos a serem observados, deve se mencionar o dever de prévia licitação para a admissibilidade das terceirizações de atividades meio. De acordo com o disposto no inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal, ressalvados os casos previstos na legislação, a celebração de contratos pela Administração Pública depende de prévia licitação. Com isso, apenas nos casos em que a legislação haja excepcionado a exigência de prévia licitação, as terceirizações devem ser precedidas de licitação pública.

Importante destacar também a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta, inciso XXI, do art. 37 da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública dentre outras providências, trouxe inovações, nortes e parâmetros tanto para as contratações quanto para a atividade de fiscalização de contratos administrativos. Desta maneira, traz o inciso III, do seu artigo 58 da lei nº 8.666, o destaque para prerrogativa que possui a administração pública de fiscalizar a execução dos seus contratos; como também destaca o artigo 67 da mesma norma 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.

Mister destacar que no ano de 2008 foi editada a Instrução normativa nº 02, de 30 de abril de 2008 que dispôs sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, fossem eles de natureza continuados ou não. Neste sentido esclarece Ottoni (2008, p.28) que:

A IN 2/2008 tratou por disciplinar minuciosamente as atividades administrativas relativas ao planejamento, a concepção e a execução dos contratos, utilizando-se de normas aplicáveis à espécie e, principalmente, de Acórdãos do Tribunal de Contas da União.

Ainda nesta fileira de normas, tem-se a Instrução normativa nº 5, de 27 de junho de 2014 que dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral que traz várias inovações desde a fase que antecede a licitação bem como em todas as fases e procedimentos da execução e fiscalização dos contratos administrativos.

Na sequência desta mesma linha tempo-legal apontamos a instrução normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, que trata sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal

direta, autárquica e fundacional, sendo utilizada hodiernamente pela administração pública federal, de forma que a mesma revogou a instrução normativa nº 2, de 2008.

A instrução normativa nº 05 de 2017 traz conceituações e regras que facilitam o entendimento do agente público e privado na execução dos procedimentos a serem observados por cada um destes atores. Neste sentido aponta Silva (2017, p.01):

Ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, como um dos Órgãos Governantes Superiores (OGS) foram propostas a adoção de várias medidas no âmbito dos Acórdãos nº 2328/2015 e 2622/2015-TCU-Plenário, as quais, num contexto mais amplo, visam ao aperfeiçoamento da governança e da gestão das contratações realizadas pela Administração Pública federal, bem como em sede de consulta pública foram apresentadas mais de 800 contribuições (sociedade, empresas, servidores, órgão de controle).

Em uma análise básica do novo normativo percebe-se uma estruturação bem organizada, coerente e que atende as melhores práticas da técnica legislativa. Percebe-se que nova instrução normativa apresenta conteúdo em maior quantidade e houve a descentralização de temas importantes para compor anexos que receberam tratamentos específicos.

No tocante à fiscalização dos contratos administrativos, faz-se necessário pontuar alguns conceitos e atribuições inerentes a cada ator deste processo, conforme enumera Frota (2017, p.02):

- a) Fiscal Técnico: deverá avaliar a execução do objeto nos moldes contratados, ou seja, quantidade, qualidade, tempo e modo; a compatibilidade com os indicadores de desempenho; a subsidia o pagamento com base no resultado
- b) Fiscal Administrativo: deverá avaliar os aspectos administrativos da execução de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra; as obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas; as providências tempestivas nos casos de inadimplemento
- c) Fiscal Setorial: deverá avaliar aspectos técnicos e administrativos quando mais de um setor se relacionam, caso, por exemplo, de certo setor requerer a setor técnico relacionado ao objeto a ser contratado para que seja o Setor Requisitante
- d) Público Usuário: avalia os aspectos qualitativos do objeto por meio de pesquisa de satisfação junto ao usuário, ou seja, a avaliação dos resultados, recursos e procedimentos utilizados pela contratada.

Observa-se que a partir das conceituações trazidas, apesar do vocábulo “fiscal” aparecer várias vezes, existe uma diferenciação de funções para cada tipo. Neste sentido há uma segregação de funções e distribuição de responsabilidades. Ainda neste sentido, a IN 05 de 2017, em seu artigo 40, trouxe a distribuição de atividades para cada espécie de fiscal, apontando suas prerrogativas, de acordo com o Quadro abaixo:

Quadro 01: Atores na fiscalização de contratos

<b>ATORES NA FISCALIZAÇÃO</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b>
Gestão da execução do contrato	É a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;
Fiscalização Técnica	É o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado.
Fiscalização Administrativa	É o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;
Fiscalização Setorial	É o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade;
Fiscalização pelo Público Usuário	É o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto.

Fonte: IN 05 de 2017

Além das atividades descritas no artigo 40, da IN 05 de 2017, conforme mostrado anteriormente, a referida instrução traz também em seu anexo VIII as atribuições de cada ator de maneira detalhada para as atividades de fiscalização de contratos administrativos. Apesar

da referida instrução ter apontado as atribuições de cada tipo de fiscal, observa-se que é necessário que exista informações adicionais para o correto cumprimento das atividades de fiscalização de contratos. Importante destacar que ao se falar em nomeação de determinado servidor para desempenhar atividades de fiscalização deve-se levar em conta que este pode ser um leigo para o assunto objeto da contratação e sem nenhuma competência técnica, podendo este servidor estar diante de responsabilidades importantes ao ter que analisar e tomar decisões inerentes à fiscalização de contratos que muitas vezes possuem valores vultosos e que em determinados casos podem trazer responsabilização para tais servidores fiscais em caso de faltas no transcurso da fiscalização.

No ano de 2021, mais precisamente em primeiro de abril, foi sancionada a Lei nº 14.133, que trata das licitações e contratos administrativos. Tal diploma legal, trouxe significativos impactos para Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, como também para lei 12.462, de 4 de agosto de 2011, e para lei 10.520, de 17 de julho de 2002. Importante destacar inicialmente que a nova lei das licitações não derroga de pronto as demais normas já existentes, havendo um período de vigência concomitante de dois anos entre as mesmas. Assim sendo, a opção da lei a ser escolhida, 8.666 ou 14.133, deverá ser indicada expressamente no edital ou no aviso ou instrumento de contratação direta, sendo vedada a aplicação amalgamada das citadas leis, afastando assim a hipótese de inovação legislativa.

A citada norma tem entre suas características a busca por maior agilidade, efetividade e transparência para os processos licitatórios, como também para a etapa de execução dos contratos administrativos.

De acordo com Araújo (2021, p.01) a nova norma traz de maneira contundente para a administração pública várias mudanças, dentre as quais ele destaca:

- a) possibilidade de celebração de contrato de eficiência (artigo 6º, LIII); b) implantação do *e-government* com a imposição de que os atos da licitação sejam preferencialmente digitais e a necessidade de criação de catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras (artigos 12, VI e 19, II); c) fomento ao planejamento com a possibilidade de elaboração de plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das leis orçamentárias (artigo 12, VII); d) necessidade de atender a diversas etapas preparatórias antes de publicar o edital do certame, com destaque para a realização de estudo técnico preliminar que descreva a necessidade da contratação e caracterize o interesse público envolvido e para a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual (artigo 18, I e X); e) possibilidade de, no fornecimento de bens, a Administração promover a indicação de marcas em determinadas hipóteses (artigo 41, I); f) introdução, na esfera geral das licitações e contratações públicas, de dois procedimentos auxiliares previstos no RDC: pré-qualificação e registro cadastral (artigo 78, II e V) e criação de dois novos procedimentos auxiliares dentro deste

regime geral: credenciamento e procedimento de manifestação de interesse (artigo 78, I e III) e g) dever de emitir decisão sobre todas as solicitações e reclamações relacionadas à execução dos contratos (artigo 123)

Além das vantagens acima descritas à Administração Pública, existe também uma gama de mudanças importantes relacionadas aos contratos administrativos a exemplo da duração dos mesmos. Tal modificação imprime importantes mudanças no tocante à continuidade da prestação dos serviços, que passam a contar com a possibilidade de um maior tempo de relação entre o particular e a Administração Pública.

No tocante à fiscalização de contratos administrativos, a Lei 14.133, inova em vários aspectos, e já traz em seu parágrafo terceiro do artigo oitavo a indicação de que as regras relativas à atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, ao funcionamento da comissão de contratação e à atuação de fiscais e gestores de contratos de que trata a nova norma serão estabelecidas em regulamento, e deverá ser prevista a possibilidade de eles contarem com o apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno para o desempenho das funções essenciais à execução do disposto na nova lei.

A nova norma esclarece que é prerrogativa da administração pública a fiscalização da execução dos contratos administrativos. Para desempenhar tal mister a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição. Neste sentido, o artigo 117 em seus três parágrafos iniciais orienta:

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

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

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

Outro ponto importante indicado pela referida norma é a possibilidade da contratação de terceiros para auxiliar na atividade de fiscalização de contrato. Ou seja, caso o servidor designado para efetuar a fiscalização da execução de determinado contrato não possua competência técnica para realizar a análise do que lhe for determinado, e, no caso de a Administração não lhe indicar alguém de sua própria estrutura, será possível o auxílio de um



particular. Importante esclarecer que a contratação de terceiros não exime de responsabilidade o fiscal do contrato, devendo-se levar em consideração os limites das informações recebidas do terceiro contratado.

## 2.2 DO CONCEITO DE EFICÁCIA

Não raro, vez por outra, é comum ouvir a palavra eficácia, estando ela disposta em variados contextos e áreas do conhecimento. Analisar-se-á neste tópico a significação desta palavra nos campos da administração e do direito.

Na administração pública muitos são os conceitos utilizados para a descrição do alcance de determinado resultado. Assim sendo, no campo da Administração a eficácia pode ser definida como resposta ou conclusão satisfatória ocasionada pela tempestividade no cumprimento dos requisitos estabelecidos para o pleno atendimento a uma ou mais necessidades Ortiz (2021), ou seja, o vocábulo em comento está frontalmente relacionado ao cumprimento do resultado almejado.

Nas Ciências Jurídicas, o conceito de eficácia segundo Reale (2001) se refere ao cumprimento efetivo do Direito por parte de uma sociedade, ao “reconhecimento” (Anerkennung) do Direito pela comunidade, no plano social, ou mais particularizadamente, aos efeitos sociais que uma regra suscita através de seu cumprimento.

Ainda nesta linha de conceituação, Leite (2000) aponta uma importante subclassificação da eficácia, destrinchando-a em duas espécies, quais sejam: eficácia jurídica que consiste na aptidão da norma de produzir efeitos jurídicos quando invocada sua aplicação perante a autoridade competente; e a eficácia social que é aquela diz respeito à espontaneidade dos indivíduos em agir conforme o disposto na norma.

Em uma análise mais abrangente do conceito de eficácia e fazendo um paralelo do liame que deve estar implícito entre a norma geral e a norma fim Kelsen (1999, p.159) observa:

A eficácia é-o no sentido de que deve acrescer ao ato de fixação para que a ordem jurídica como um todo, e bem assim a norma jurídica singular, não percam a sua validade. Uma condição não pode identificar-se com aquilo que condiciona. Assim, um homem, para viver, tem de nascer: mas, para permanecer com vida, outras condições têm ainda de ser preenchidas, v. g., tem de receber alimento. Se esta condição não é satisfeita, perde a vida. A vida, porém, não se identifica nem com o fato de nascer nem com o fato de receber alimento.

Face ao exposto, entende-se que para que determinada norma mostre-se eficaz é necessário que a mesma dê os resultados almejados levando-se em consideração os pressupostos de sua criação, a finalidade para a qual foi criada.

### 2.3 DAS CARREIRAS EXISTENTES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Conforme exposto anteriormente, ficarão incumbidos de realizar a fiscalização dos contratos administrativos nas universidades federais os servidores de carreira destas instituições. Assim sendo faz-se necessário discorrer acerca das carreiras existentes nestas autarquias, quais sejam: técnico-administrativos em educação e professor do magistério federal que engloba os cargos de professor do ensino básico, técnico e tecnológico e professor do magistério superior.

Os técnico-administrativos em educação são regidos pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que trata sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Estes cargos estão distribuídos em cinco patamares, A, B, C, D e E conforme os níveis de escolaridade exigidos para cada um. A multiplicidade de cargos existentes nesta carreira é bastante esparsa abrangendo diversas áreas, a exemplo de cargos como: carvoejador, contínuo, técnico em saúde bucal, assistente em administração, biólogo, médico, contador, técnico em assuntos educacionais, administrador, pedagogo e muitos outros que encontram-se dispostos no anexo VII da lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

No tocante às carreiras do magistério federal, cabe destacar que os cargos de professor do ensino básico, técnico e tecnológico também estão presentes nas universidades federais, sendo seus quadros distribuídos nas escolas técnicas vinculadas às universidades federais como também em espaços destas instituições voltados à educação básica, técnica ou tecnológica. Os cargos de professor do magistério superior encontram-se distribuídos nos cursos de graduação e pós-graduação. Válido ressaltar que ambos os cargos estão dispostos no plano de carreiras e cargos do magistério federal que está regulamentado pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

### 2.4. CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Durante a evolução social dos indivíduos os acordos multilaterais permearam os negócios entre os mesmos, de modo que com o passar do tempo tais acordos foram se aperfeiçoando e dando espaço para formalismos próprios em cada caso.

Neste contexto, surgem os contratos, negócios jurídicos que possuem força vinculante entre as partes que o aceitaram. Assim sendo, o estabelecido entre determinadas partes passa a ter força obrigatória, conforme estabelece o *Pacta sunt servanda* que conforme ensina Lacerda(2005) “o contrato é lei entre as partes e que, por isso, deverá sempre ser respeitado e cumpridas as obrigações nele constantes”. Assim sendo, a partir do momento que as parte aceitam as condições de determinado negócio, cria-se um sinalagma com força de lei entre as partes.

No tocante aos contratos administrativos, importante destacar a existência de algumas peculiaridades em relação os celebrados entre a administração e particulares. Neste sentido, a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, no parágrafo único do seu artigo segundo, considera 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. Nessa sequência, a referida lei vincula aos seus termos além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Neste contexto, é possível compreender que a administração pública possui regras próprias e diferenciadas para a realização de suas contratações sempre com o fito de atingir o que é melhor para o interesse público. Ademais, a vinculação legal dos contratos celebrados pela administração busca mitigar fraudes, desvios de finalidade, locupletação ao erário, concretização do interesse público, dentre outras características intrínsecas à Administração Pública. Nesse sentido, Mazza (2019, p.988) esclarece:

Podemos conceituar contrato administrativo como o ajuste estabelecido entre a Administração Pública, agindo nessa qualidade, e terceiros, ou somente entre entidades administrativas, submetido ao regime jurídico-administrativo para a consecução de objetivos de interesse público.

Nesse sentido, observa-se a importância deste instrumento jurídico, o contrato administrativo, que é capaz de vincular à administração pública com terceiros de maneira a cumprir os objetivos necessários ao interesse público.

## 2.5. A GESTÃO PÚBLICA E O DIREITO ADMINISTRATIVO

Na Gestão Pública os atos e decisões são definidos de acordo com o limite da lei. Em outras palavras, a gestão pública deve guiar-se, sempre, pelos princípios da Administração Pública, irradiando-se de legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e impessoalidade.

Nesse contexto, é possível afirmar que a gestão pública deve estar em sintonia com o Direito administrativo que como bem ensina Pietro (2018) “é o ramo do direito público que tem por objeto órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens de que utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública”. Ou seja, o direito administrativo irá vincular tais estruturas às suas normas e princípios.

Interessante perceber que as prerrogativas que são dadas ao gestor público e aos agentes públicos se derivam da lei, e conseqüentemente suas decisões precisam necessariamente estar balizadas nesta. É justamente neste ponto onde ocorre a confluência da gestão com o direito administrativo, vez que não basta ao gestor deflagrar determinado ato, mas fazê-lo em observância e em estrito cumprimento ao arcabouço normativo ao qual ele está submetido.

Neste diapasão, sempre que o agente público necessitar tomar determinada decisão, o mesmo deverá observar toda a estrutura normativa a que estiver vinculado, ou seja, deverá observar os parâmetros determinados pela lei, atentando sempre para os limites de suas prerrogativas e competências.

Importante destacar que a legislação permite em casos específicos que o gestor público tenha certa flexibilidade na hora de decidir, ou seja, o agente público usufrui de uma autorização legal que lhe dá liberdade para efetuar o ato administrativo. Nesse sentido, ensina Carvalho (2016, p.114):

No Poder Discricionário, o administrador também está subordinado à lei, porém, há situações nas quais o próprio texto legal confere margem de opção ao administrador e este tem o encargo de identificar, diante do caso concreto, a solução mais adequada. Nesses casos, o texto legal confere poder de escolha do agente para atuar com liberdade, exercendo o juízo de conveniência e oportunidade, dentro dos limites postos em lei, na busca pelo interesse público.

Importante destacar que mesmo nos casos em que o agente público possuir uma maior flexibilidade em sua atuação, este o fará nos limites ditados pela lei, uma vez que a própria discricionariedade que lhe é conferida para tomada de decisões é derivada da lei.

### **3 METODOLOGIA**

A Universidade Federal de Campina Grande, criada pela Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002, e no cumprimento de seu mister de oferecimento de serviços públicos na área de educação, a fim de contemplar o tripé ensino, pesquisa e extensão, possui funcionamento numa estrutura multicampi, contemplando as cidades de Campina Grande, Cuité, Sumé,

Patos, Pombal Sousa e Cajazeiras, todas estas posicionadas geograficamente no estado da Paraíba.

A presente pesquisa foi realizada no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, município de Sousa – PB. A pesquisa é do tipo descritiva com abordagem qualitativa. No tocante ao procedimento técnico foi adotado o bibliográfico e a aplicação de questionários aos fiscais de contrato de serviços terceirizados do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.

De forma objetiva, a pesquisa se deu por meio de estudos em referências inerentes ao tema estudado, e em face da pandemia ocasionada pelo COVID-19, não foi possível a realização da visita in loco, conforme inicialmente pretendido, apesar de terem sido feitas duas tentativas de visita ao CCJS, onde constatou-se por meio de informação do serviço de vigilância daquele estabelecimento que não seria possível a entrada às instalações físicas do Campus da BR- 230, e que os atendimentos ao público estavam sendo realizados de maneira remota. De toda maneira, não houve prejuízo para presente pesquisa uma vez que foi feita visita aos sítios eletrônicos tanto da UFCG como do próprio CCJS e também foi possível conversar por telefone e aplicativo de mensagem com alguns servidores que possuem conhecimento do funcionamento dos procedimentos inerentes à fiscalização de contrato daquele estabelecimento de ensino.

### 3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme mencionado anteriormente, o presente estudo ocorreu no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa com questionário (Apêndice A) enviado a onze fiscais de contratos de prestação de serviços terceirizados. O questionário contém onze assertivas, sendo as sete primeiras perguntas com opção de sim ou não para marcação, a oitava questão contendo a opção de sim ou não e um campo disponível para que o respondente justificasse sua marcação. As três últimas indagações do questionário eram abertas de modo a permitir ao colaborador da pesquisa que o mesmo desse sugestões ou expusesse seu posicionamento de acordo com o perguntado.

Importante esclarecer que o questionário utilizado foi submetido à Plataforma Brasil e posteriormente aprovado pelo comitê de ética em pesquisa – CEP, conforme parecer número 4.621.964, exarado em 30 de março de 2021. Superadas estas etapa de análise ética, procedeu-se o envio dos questionários aos respondentes, tal envio se deu por e-mail pessoal/institucional de modo que foram anexados para preenchimento o questionário e o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE(Apêndice B). Dos onze e-mails enviados,

retornaram devidamente preenchidos sete, sendo esta quantidade considerada suficiente para o pretendido com tal estudo.

No tocante à análise e processamento dos dados colhidos utilizou-se o software IBM SPSS. Os dados analisados foram traduzidos em gráficos e tabelas/quadros que conseguem expor de maneira bastante intuitiva o que foi pesquisado. Com relação as perguntas abertas, as mesmas foram utilizadas em forma de texto descritivo e para composição do documento a ser enviado ao Ministério da Economia (Apêndice C) tomando-se o cuidado para manter o anonimato dos participantes, de forma que substituiu-se nomes de cargos, setores e outras informações identificativas pela simbologia “XXXXX”.

Utilizou-se o método de abordagem hipotético-dedutivo que conforme leciona Diniz(2015, p. 108):

O método hipotético-dedutivo consiste em se perceber problemas, lacunas ou contradições no conhecimento prévio ou em teorias existentes. A partir desses problemas, lacunas ou contradições, são formuladas conjecturas, soluções ou hipóteses; essas, por sua vez, são testadas no que Popper chamava de técnica de falseamento. O falseamento pode ser feito, dentre outras formas, através de experimentação ou análise de estatísticas. Após analisados os resultados, são avaliadas as conjecturas, soluções ou hipóteses previamente elaboradas, que podem ser reputas (rejeitadas) ou corroboradas.

No tocante ao método de procedimento foi realizado um estudo de caso de forma que o problema proposto no presente estudo pode ser analisado com foco no local onde ocorre. Nesta linha Ventura(2007, p. 384) ensina:

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

Buscou-se identificar os pontos negativos e positivos das experiências vivenciadas no labor da função de fiscal de contrato de forma a encaminhá-los como sugestão ao órgão competente pela edição de normas voltadas à fiscalização de contratos administrativos.

No tocante aos riscos da pesquisa foram indicados eventos negativos de ordem psicológica, a exemplo de insegurança, receio de preenchimento ao instrumento da coleta de dados, como também diminuição do rendimento de forma pontual dos servidores que preencheram aos questionários, uma vez que os mesmos podem desviar a atenção das suas atribuições. Diante disto e afim de reduzir tais riscos, foi garantida a privacidade dos envolvidos, como também a elaboração de questionário sucinto, com envio por e-mail de forma a mitigar qualquer importunação aos colaboradores da pesquisa.

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL

### 4.1 DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

A Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, autarquia federal, criada por meio da Lei Nº 10.419 DE 09 DE ABRIL DE 2002 a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Silva(2016, p.01) rememora que:

A sua história tem início em 1952, como a Escola Politécnica do Estado da Paraíba. Em 1970, tornou-se parte da UFPB; e, em 2002, desmembrou-se, tornando-se a UFCG.

Ao longo da história das unidades que constituem a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), destacam-se a inclusão social e o desenvolvimento econômico da região.

A UFCG também é pioneira na região, por ser a primeira universidade federal do interior nordestino. A instituição é uma referência para o desenvolvimento da ciência e tecnologia, educação e artes no estado da Paraíba e em toda a Região Nordeste.

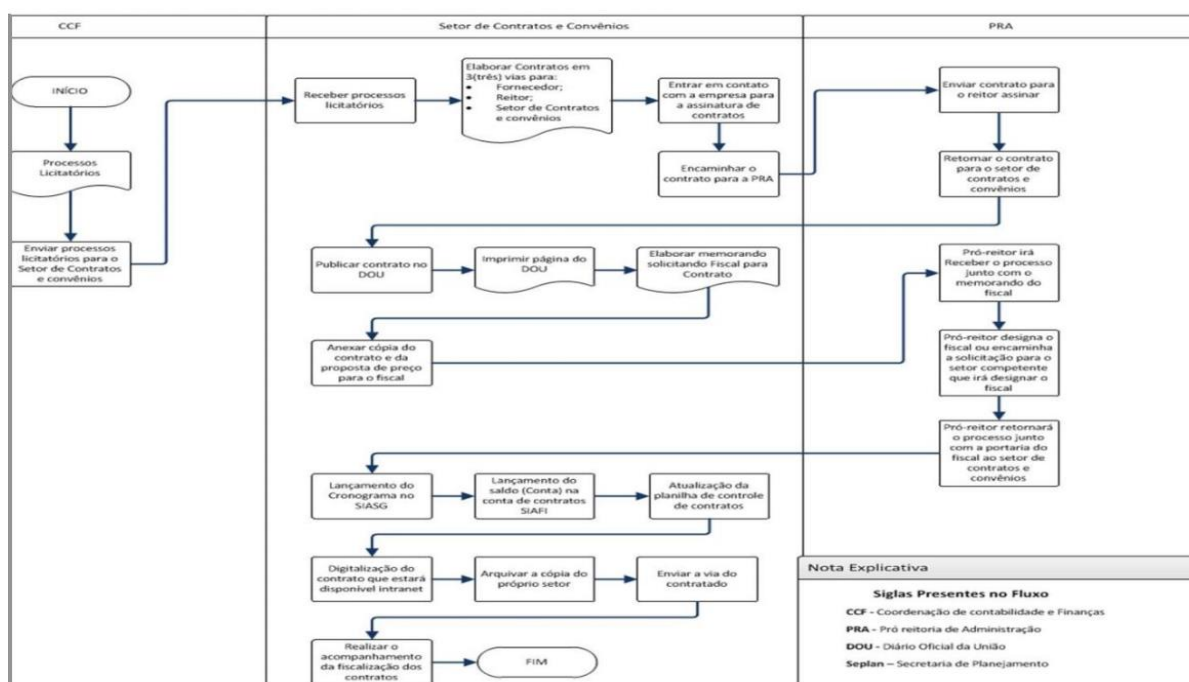
A Universidade Federal de Campina Grande possui em sua matriz de funcionamento uma estrutura composta por vários campi estando presente em vários municípios do estado da Paraíba, funcionando na unidade sede, em Campina Grande, o Centro de Ciência e Tecnologia – CCT, o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde – CCBS, o Centro de Humanidades – CH, o Centro de Engenharia Elétrica e de Informática – CEEI e o Centro de Tecnologia e Recursos Naturais – CTRN. Na cidade de Cajazeiras está localizado o Centro de Formação de Professores – CFP, na cidade de Sousa localiza-se o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS, na cidade de Patos está localizado o Centro de Saúde e Tecnologia Rural – CSTR, na cidade de Cuité está localizado o Centro de Educação e Saúde – CES, na cidade de Sumé localiza-se o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA e na cidade de Pombal está localizado o Centro de Tecnologia Agroalimentar – CCTA.

Os centros são considerados instâncias executivas, deliberativas, normativas e de gestão contábil e financeira no seu âmbito, efetuando a articulação acadêmico-administrativa entre as Unidades Acadêmicas para execução de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Importante destacar que cada centro é formado por órgãos menores denominados unidades acadêmicas que são constituídas do pessoal docente e técnico-administrativo nela lotados e dos discentes matriculados nos cursos e programas de sua responsabilidade, exercendo função deliberativa em matéria didático-científica e administrativa, de acordo com o artigo 38 do regimento da UFCG.

Assim sendo, é importante apontar que cada centro possui autonomia para realizar licitações, realizar pagamentos, firmar contratos com empresas e realizar outras atividades administrativas, coordenando sua gestão contábil e financeira, de maneira descentralizada da reitoria.

Em relação aos contratos celebrados entre a UFCG e particulares o Manual de atribuições e de rotinas administrativas da Pró-reitoria de Gestão Administrativo-financeira – PRA a elaboração de contratos administrativos segue de maneira genérica o rito apresentado pela Figura abaixo:

Figura 01: Elaboração de Contratos



Fonte: Manual de Atribuições e de Rotinas Administrativas – PRGAF/UFCG

Importante destacar que o próprio manual esclarece que existem vários tipos de processos de elaboração de contratos e que todos são bem parecidos, com diferença na existência ou não de atas, na elaboração de contas vinculadas e na solicitação ou não de fiscal de contrato.

#### 4.2 DA IMPORTÂNCIA DOS CONTRATOS NO CCJS

O Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS está localizado na cidade de Sousa – PB, distando aproximadamente 441 quilômetros da capital do estado, João Pessoa – PB. O CCJS desempenha importantes atividades voltadas ao ensino e atividades conexas a cada curso para todo o Alto Sertão Paraibano e outras regiões do país.

Dentre os cursos de graduação oferecidos pelo CCJS, atualmente é possível indicar os bacharelados em Administração, Ciências Contábeis, Direito e Serviço Social. Além dos



cursos de graduação o campus de Sousa – PB também oferece cursos de pós-graduação, a exemplo do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública- PROFIAP.

Para o seu pleno funcionamento o campus de Sousa necessita também, além das atividades desenvolvidas pelos servidores de carreira, da contratação de serviços de terceiros para realização de obras, serviços, fornecimento de materiais, alimentos, passagens aéreas e outros. Para que isto seja possível, a administração pública serve-se do instituto jurídico da contratação por meio dos contratos administrativos.

O CCJS possui um setor específico para tratar dos assuntos inerentes às contratações, qual seja, o setor de contratos. De acordo com o site do próprio Centro o setor possui como objetivos principais a confecção, o controle e a co-gestão dos contratos da instituição. Para isso, oferece um suporte pró-ativo aos gestores, fiscais e requisitantes de maneira que a contratação ocorra da forma mais tranquila possível. Também é objetivo do setor promover a transparência das informações relacionadas às contratações vigentes do campus e fornecer relatórios para direção e administração superior.

Dentre as atribuições relacionadas ao setor de contratos do CCJS estão formalizar os contratos, os termos aditivos e os termos de rescisão celebrados pela UFCG; manter atualizada e conferida a documentação de fornecedores no ato da assinatura dos contratos; gerenciar as informações referentes à vigência de contratos, pendências e/ou restrições de fornecedores, pareceres jurídicos, notificações, etc.; promover a transparência das informações do setor, de interesse público, na página da UFCG/PRA; assessorar a comissão permanente de licitação na elaboração e na análise de planilhas de custos; emitir relatórios gerenciais mensais; acompanhar a execução dos serviços licitados; assessorar os fiscais de contratos da UFCG; realizar a publicação de contratos e de termos aditivos no sistema; controlar o movimento das contas vinculadas, conferindo e conciliando os saldos, de forma a evidenciar sua atualização; conferir os documentos referentes às solicitações de liberação de conta vinculada; elaborar a minuta de liberação das contas vinculadas; realizar cadastro e/ou atualização no SICONS (Sistema de Convênios do Governo Federal) de entidades sem fins lucrativos.

Importante destacar que além dos contratos celebrados diretamente pelo CCJS e contratados, também existem no campus a execução de contratos realizados pelos órgãos superiores da UFCG, mas que possuem suas respectivas fiscalizações efetuadas por servidores do CCJS, a exemplo dos contratos de prestação de serviços terceirizados, conforme descrito no Quadro abaixo:

Quadro 02: Contratos no CCJS

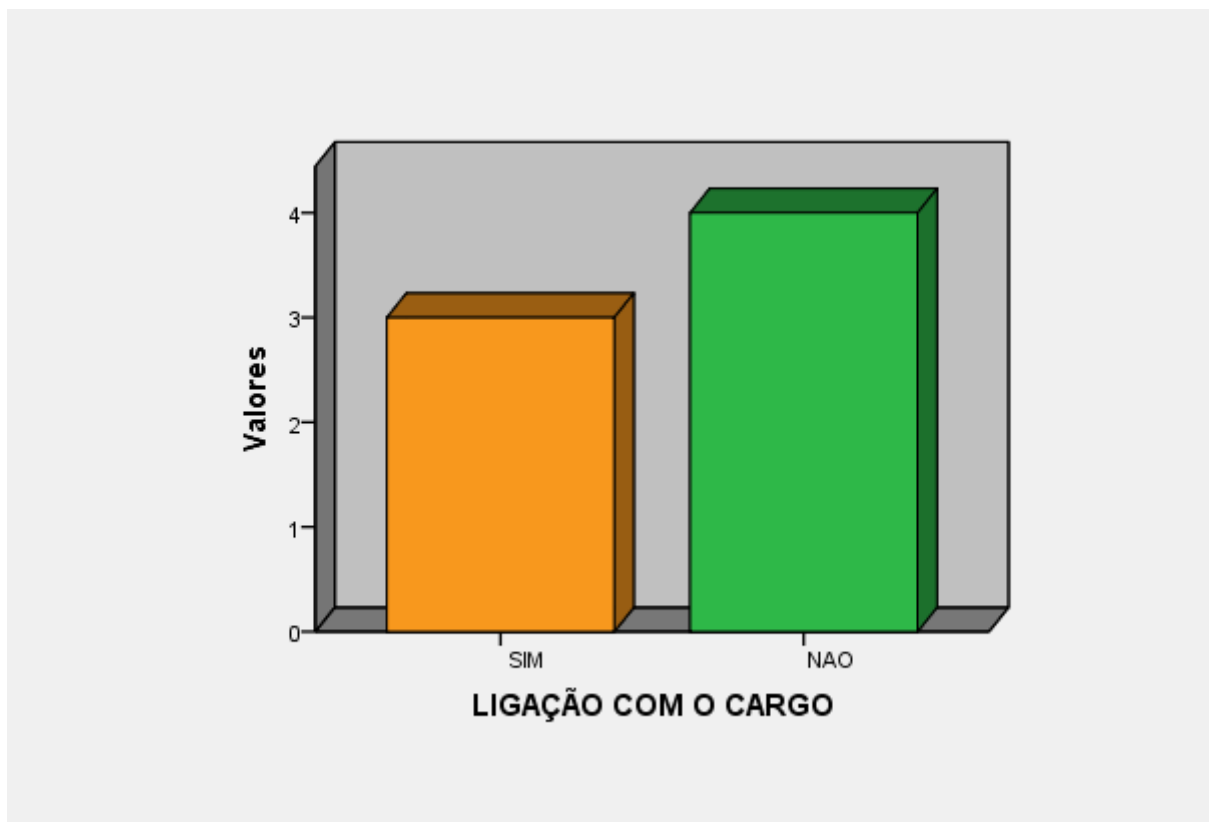
<b>Nº</b>	<b>PREGÃO</b>	<b>CONTRATO</b>	<b>OBJETO</b>
1	005/2018	012/2018	Contratação de Serviços de Vigilância Armada diurna e noturna para o Campus de Sousa.
2	007/2018	013/2019	Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços continuados de Portaria, para atender as necessidades do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/Campus de Sousa da UFCG, que serão prestados nas condições estabelecidas no Termo de Referência.
3	008/2020	017/2020	Contratação de empresa especializada na prestação continuada dos serviços de limpeza e conservação com fornecimento de mão de obra em regime de dedicação exclusiva, saneantes domissanitários, ferramentas e equipamentos necessários ao atendimento das necessidades nas dependências do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS da Universidade Federal de Campina Grande.
4	009/2020	032/2020	Contratação de serviços continuados de motorista, com disponibilização de mão de obra em regime de dedicação exclusiva, que serão prestados nas condições estabelecidas no Termo de Referência.
5	012/2020	038/2020	Contratação de empresa especializada na prestação continuada de serviços de apoio administrativo com fornecimento de mão de obra em regime de dedicação exclusiva com fornecimento de materiais, ferramentas, equipamentos e EPIs necessários ao atendimento das necessidades nas dependências do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS da Universidade Federal de Campina Grande.

Fonte: Dados da pesquisa(2021)

No tocante as respostas captadas nos questionários, optou-se por demonstrar graficamente as repostas objetivas, que foram processadas pelo software IBM SPSS Statistics, de modo a permitir uma prática interpretação dos dados.

A primeira pergunta do questionário faz referência à existência de ligação entre as atividades desenvolvidas como fiscal de contrato, e as atribuições do cargo ocupado pelo servidor. Importante destacar que conforme esclarece Pelegrini (2014, p.01) “A função do fiscal do contrato é exigir que os contratos administrativos sejam fielmente executados pelas partes, buscando a finalidade pública e a boa aplicação do dinheiro público. É certo que não são todos os contratos que necessitam de acompanhamento por parte do fiscal do contrato”. Para além desta definição cada respondente assinalou se as atribuições do seu cargo possuem ou não relação com as atividades de fiscal de contrato.

Figura 02: Ligação com o cargo

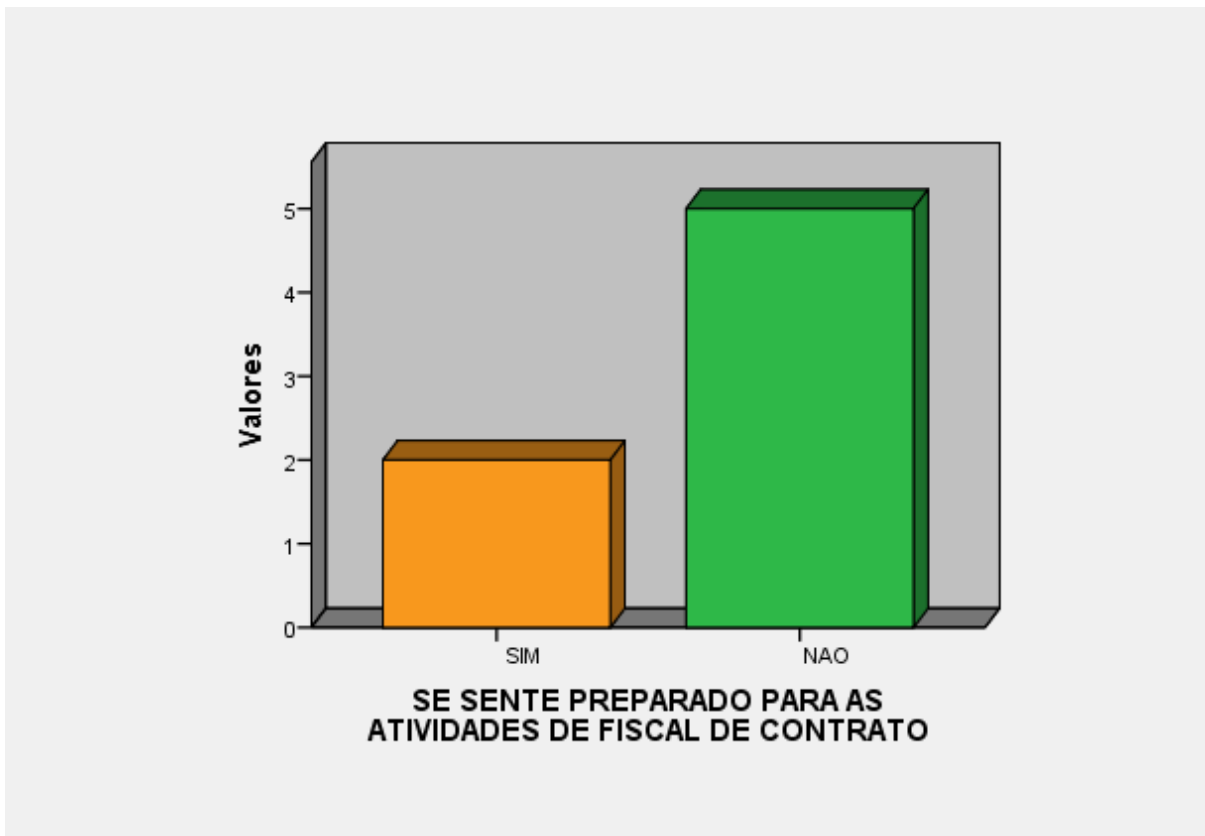


Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Com base na análise dos dados coletados, verificou-se que a maioria dos respondentes afirmou que as atividades de fiscal de contrato não possui relação com seu cargo. Importante destacar que não foi perguntado na pesquisa qual o cargo do servidor e tampouco se fez análise das atribuições de cada cargo, ficando esta informação confiada aos respondentes.

A segunda pergunta buscou investigar se o servidor sentia-se preparado para realização de suas atividades fiscal de contrato.

Figura 03: Preparado para atividade de fiscal



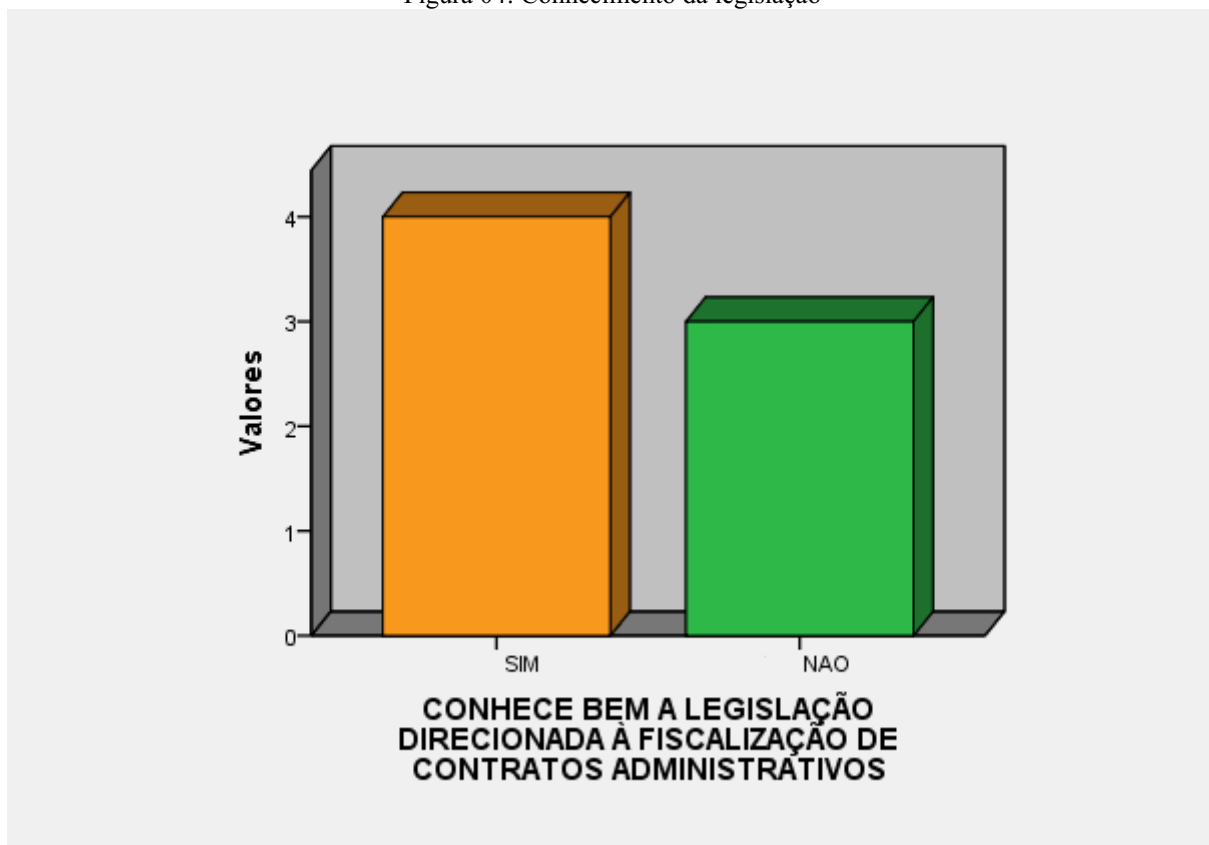
Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Conforme mostrado no gráfico observa-se que 71,4% dos respondentes não se sentem preparados para o desenvolvimento das atividades de fiscalização de contratos. De toda maneira, independente do servidor sentir-se preparado, o mesmo necessariamente precisa desenvolver a atividade de fiscal. Neste sentido complementa Santos (2018, p.236):

O fiscal de contrato é um servidor designado, geralmente por portaria, que fica vinculado à responsabilidade do acompanhamento da execução do contrato, a fim de que seja assegurada a prestação do serviço, de acordo com o contrato, o qual tem como finalidade uma necessidade que ensejou a contratação. Em razão da finalidade ser o principal atributo responsável pela existência (ou não) do contrato, a mesma deve ser tratada como uma das mais importantes partes integrantes do contrato e o responsável designado para essa fiscalização deverá ter noção da amplitude a qual abarca esta necessidade explanada no termo de referência e/ou projeto básico.

No tocante à assertiva número três, que tratou de indagar se o servidor conhecia bem a legislação direcionada à fiscalização de contratos administrativos, foi possível observar que a maioria dos respondentes considera-se conhecedor da legislação.

Figura 04: Conhecimento da legislação

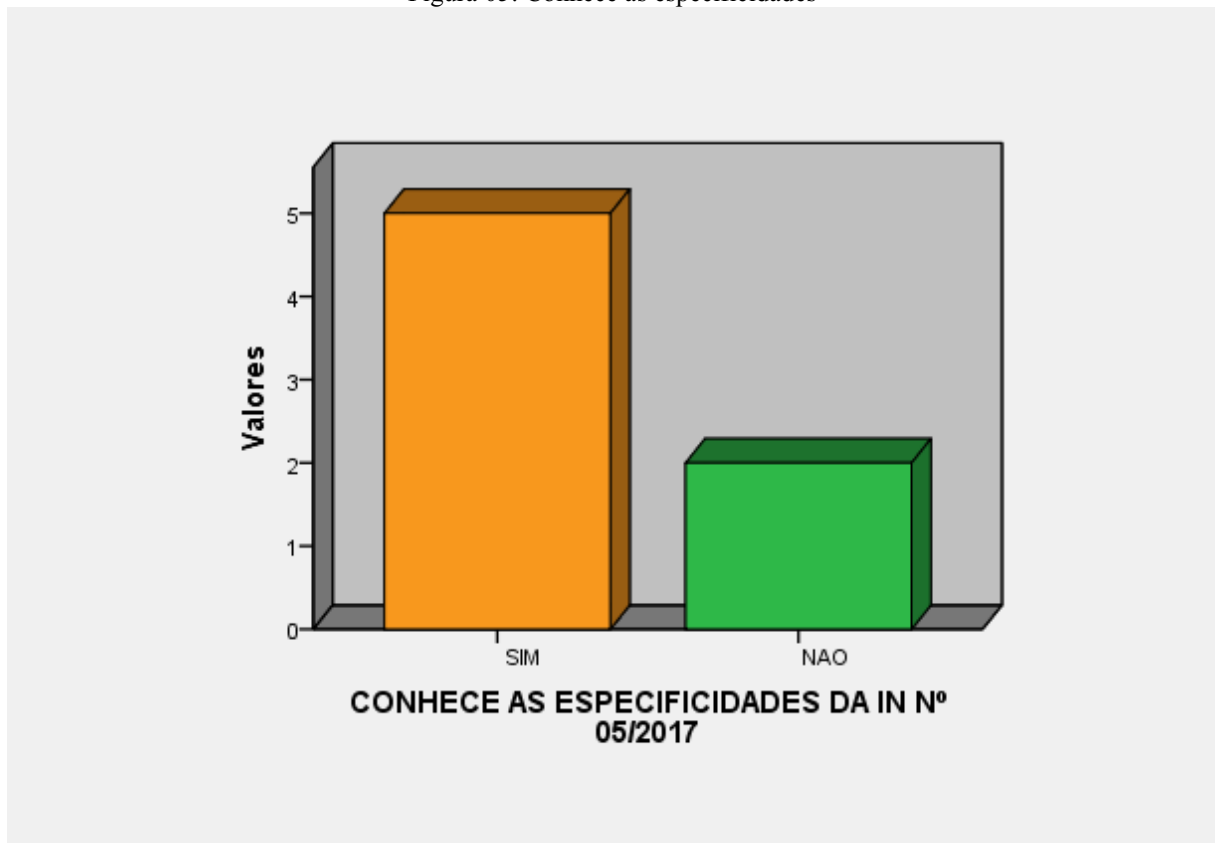


Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Não obstante, há de se salientar que 42,9% afirmaram não conhecer bem a legislação voltada à fiscalização de contratos administrativos. Neste sentido Júnior, *et al*(2016) afirma ser necessário que o fiscal designado possua conhecimento sobre cada item da legislação específica que se aplica ao objeto contratado, que deve vir exposta no instrumento de contrato ou no edital licitatório.

A assertiva número 4 do questionário, tratou de indagar se o respondente conhece bem as especificidades da Instrução Normativa nº 05 de 2017 que trata sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, encontrou-se como resultado um total de 71,4% de respostas afirmativas, informando que conhecem em detalhes a referida norma.

Figura 05: Conhece as especificidades



Fonte: Dados da pesquisa(2021)

De maneira contrária, 28,6% responderam não conhecer as especificidades da IN nº 05 de 2017, o que pode ser considerado preocupante, uma vez que a referida regulamentação tem relação com as atividades de fiscalização de contratos, conforme esclarece Serafim(2018, p.05):

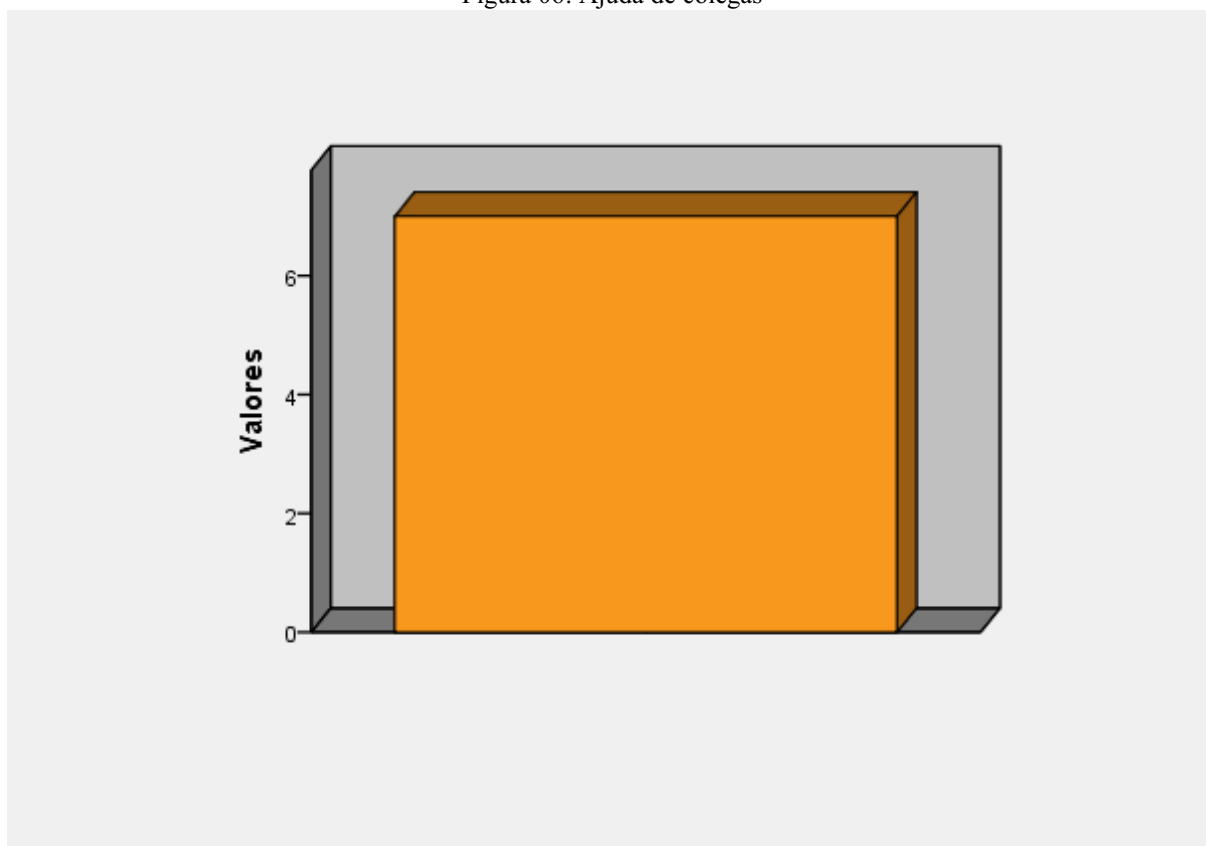
A IN nº 05, de 2017 consolida-se como a principal base legal para nortear a atividade do fiscal de contrato no serviço público federal. Nela são encontradas importantes definições e atribuições daquele que desempenha tamanha tarefa. É um documento bastante dinâmico. A Instrução Normativa em questão trouxe novos atores e conceitos para o processo. Tal mudança sugere adequação dos órgãos e suas equipes de fiscais e dos atos que designam tais servidores para esta função. O anexo VIII da IN nº 05, de 2017 apresenta de forma clara e objetiva as atividades e responsabilidades dos fiscais, mais especificamente, dos fiscais técnicos e administrativos.

Foi possível observar com relação ao perguntado na questão cinco, que tratou da importância da ajuda dos colegas de trabalho na realização da função de fiscal de contrato, uma unanimidade, de forma que todos os que responderam concordam que o auxílio de colegas é de fundamental importância. Assim sendo SOARES(2015, p.165) apud Amayah (2013, p. 467) alerta que:

Os gestores públicos devem dar especial atenção a programas e atividades que possam vir a desenvolver um senso de comunidade entre os colegas de trabalho e

que as organizações do setor público, que buscam incentivar ou facilitar a gestão do conhecimento entre os seus colaboradores, poderiam ver aumentadas suas chances de sucesso na partilha de conhecimentos se soubessem quais os fatores que a influenciam.

Figura 06: Ajuda de colegas



Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Tal resultado demonstra a importância da ajuda múltipla dos servidores que têm essa possibilidade de se autoajudarem e buscarem a partir da troca de informações os caminhos necessários para o aprimoramento do desenvolvimento de suas funções enquanto fiscais de contrato.

No quesito número seis, foi perguntado se a instituição em que o respondente labora oferece capacitações suficientes voltadas às atividades de fiscalização de contratos. Colheu-se como resposta negativa um percentual de 71,4%, ou seja para a maioria dos respondentes o oferecimento de capacitação não é suficiente.

Figura 07: Capacitações suficientes



Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Importante destacar que as capacitações, os cursos de aperfeiçoamento, as formações continuadas são importantes em quaisquer setores, pois possibilitam a aquisição de domínio técnico sobre determinados temas. Imagine-se como exemplo hipotético, indicar um servidor da área pedagógica, com formação voltada para o ensino, de determinado órgão e colocá-lo como gestor de contrato sem o oferecimento de capacitação para que este realize suas atribuições de fiscal. Certamente a desenvoltura de tal servidor não será satisfatória justamente pela ausência de competência e qualificação técnica. Com relação ao exposto Gonçalves(2020, p.01)alerta:

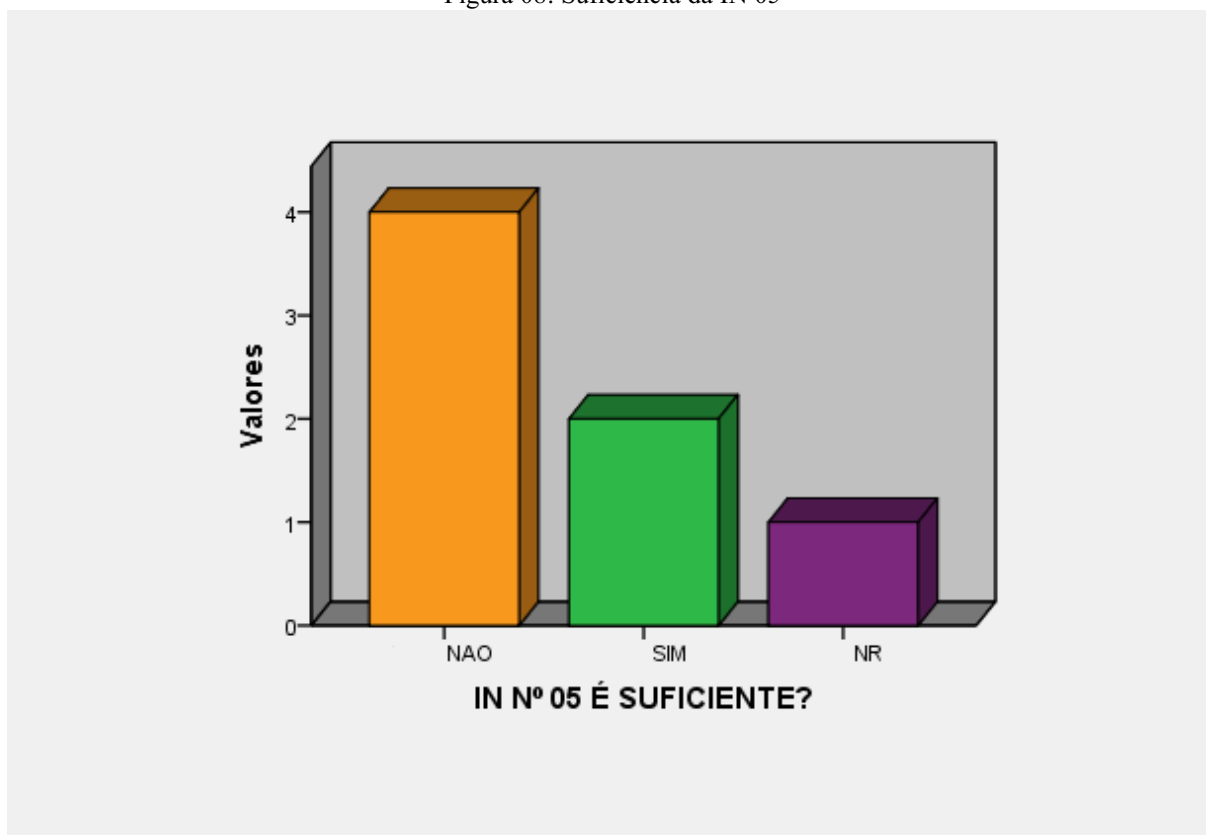
O gestor e o fiscal de contrato tem papel importante para Administração Pública, sendo eles responsáveis pela boa execução contratual. Gerir e fiscalizar um contrato são tarefas árduas, que exigem capacitação técnica e comprometimento dos servidores designados a desempenhá-las. Além de trazer prejuízos à administração e, portanto, o mau uso dos recursos públicos, a inobservância de irregularidades ou vícios na execução de contrato por parte dos gestores e fiscais traz ainda a estes profissionais responsabilidades nos âmbitos civil, penal e administrativo.

No questionamento número sete do instrumento de coleta de dados, inquiriu-se aos respondentes se os mesmos julgam a instrução normativa nº 05 de 2007 suficiente para nortear a realização das atribuições de fiscal de contrato, foi possível constatar que a maioria



(57,1%) dos que responderam não consideram tal norma suficiente, sendo que apenas 28,6 % afirmaram que sim, e um servidor deixou de responder.

Figura 08: Suficiência da IN 05



Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Tal assertiva, traz importante destaque na fundamentação do resultado do presente estudo, uma vez que é possível diagnosticar que a IN nº 05 de 2017 não é suficiente para respaldar aos anseios da maioria dos fiscais de contrato investigados. Desta maneira é necessário que os fiscais utilizem-se também de outros instrumentos normativos e outras estratégias. Em relação ao exposto Serafim (2018,p.23) esclarece:

Fiscalizar não é um ato de simples condução. A tarefa de fiscalizar é bastante árdua e normalmente se soma a outras atividades relativas ao cargo do servidor. Para atuar como fiscal de contratos, o servidor encarregado deve ser detentor de conhecimento de legislação e da jurisprudência que norteiam a temática das licitações públicas, bem como das especificidades técnicas inerentes ao objeto do contrato para desenvolver a sua função a contento. As constantes alterações relacionadas à temática das licitações e contratos, a exemplo da IN nº 05, de 2017, exigem atualização permanente dos fiscais de contratos. Propõe-se, portanto, que sejam realizados fóruns e encontros frequentes com todos os fiscais de contratos de terceirização da instituição, para que, em parceria com a Administração, possam buscar opções para solucionar problemas, além de maior aprendizado por meio de troca de experiências e discussão de temas que devem ser preocupação constante dos servidores públicos envolvidos na condução contratual das unidades gestoras.

Em relação ao questionamento número oito, necessário informar que além de responder sim ou não, cada respondente tinha um espaço para justificar a resposta do quesito que tratou de indagar se a realização das atividades de fiscalização de contratos interferem nas realizações das atividades de seu cargo. Dessa maneira, 87,5% dos respondentes afirmaram que sim. Dentre as principais justificativas apresentadas destacam-se as seguintes:

[...] se nota que demanda um maior tempo e concentração para realizar as tarefas da fiscalização, assim como leitura e acompanhamento das legislações, em detrimento das tarefas do meu cargo

[...] existem parte da fiscalização, principalmente, documentação que envolvem legislação trabalhista, cálculos de direitos dos terceirizados etc, que exigem muito tempo, pois não somos formados em áreas que envolvem legislação trabalhista e contabilidade, por isso que acaba sendo complicado e sempre se faz necessário ajuda e auxílio para trabalhar com termos como glosa, descontos, férias, cálculos

[...] a fiscalização de contrato requer dedicação assim como outras atividades inerentes a minha função. Existem momentos que a fiscalização requer uma maior atenção, o que fatalmente implica em uma interferência no trato de outras atividades

As respostas das questões nove, dez e onze estão descritas no Quadro abaixo:

Quadro 03: Quesitos abertos

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Na sua opinião quais os avanços trazidos pela Instrução Normativa nº 05 de 2017?	<p>R1 – Não tenho conhecimento suficiente da normativa Nº 05 de 2017.</p> <p>R2 – A divisão de funções na equipe de fiscalização, a conta vinculada.</p> <p>R3 – Pelo que observei, essa instrução dá mais ênfase ao planejamento da contratação do que as anteriores.</p> <p>R4 – Devido ao pouco tempo de atuação na área não me sinto capacitado para responder esta pergunta</p> <p>R5 – Clareza em relação as relações trabalhistas que envolvem contratante e contratada.</p> <p>R6 – Deixar claro os agentes da fiscalização(fiscal técnico, administrativo, setorial e público usuário.</p> <p>R7 – A regulamentação da fase de planejamento da contratação; a adoção de instrumento de medição de resultado(IMR) e a divisão da fiscalização entre gestor, fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial e público usuário, todos com atribuições bem delineadas.</p>
Qual sua maior dificuldade no desenvolvimento de suas funções de fiscal de contrato?	<p>R1 – Conhecimento insuficiente da legislação que trata da gestão e fiscalização de contratos, também não recebi o treinamento adequado para executar com segurança a função de XXXXX.</p> <p>R2 – No momento a maior dificuldade que encontro é na delegação de funções que não tenho capacidade nem formação técnica para realizar, a exemplo de operações relacionadas à planilha de custos. Acho que são atribuições para alguém com formação em contabilidade.</p> <p>R3 – Atualmente o serviço está sendo remoto o que dificulta a fiscalização IN LOCO. Também fiscalizo o serviço de XXXXXX no qual não tenho experiência.</p>

	<p>R4 – Até o momento, apesar do pouco contato, sinto bastante dificuldade voltada aos aspectos legais, as legislações, das quais são necessárias ter conhecimento amplo para exercer a fiscalização e procedimentos legais de forma efetiva.</p> <p>R5 – Fiscalizar atividades das quais fogem do meu escopo como funcionário público para área a qual prestei concurso, pois lido com ferramentas e cargos de terceirizados que pouco conhecimento tenho, além de mexer com tabelas de direitos e ganhos trabalhistas de cada terceirizado, que é outra complicação.</p> <p>R6 – A principal consiste na conciliação da fiscalização de contratos com outras atividades.</p> <p>R7 – Tempo para exercer essa função cumulativamente com o setor de licitação.</p>
<p>Quais sugestões você daria para melhorar a atuação de um fiscal de contrato:</p>	<p>R1 - Treinamento e conhecimento suficiente das legislações para que o fiscal tenha segurança para atuar na fiscalização de contrato; condição de trabalho apropriada para desempenhar a sua incumbência de fiscal; também seria muito importante que a função de fiscal tivesse ligação com as atribuições do cargo do servidor para que ele tenha condições de desempenhar tal função.</p> <p>R2 – Que essa parte relacionada a aspecto financeiro/contábil não ficasse com a fiscalização, mas com profissionais capacitados.</p> <p>R3 – Mais treinamento e e fiscalizar algo que tem mais conhecimento, digo, que tenha mais haver com a área de atuação ou formação.</p> <p>R4 – Devido ao pouco tempo de atuação na área não me sinto capacitado para responder esta pergunta.</p> <p>R5 – Capacitar servidores exclusivos só para essas áreas, só para terem o uso exclusivo de função como fiscais de contratos administrativos, pois lidar com nossas funções corriqueiros dentro do órgão junto de atribuições que pouco tem a ver com nossas atividades fins do dia a dia, acaba sendo complicado, custoso e desfoque de concentração para atividades distinta e díspares.</p> <p>R6 – Trabalhar em parceria com o gestor e com os outros fiscais; No âmbito da instituição, seria importante a criação de um manual de boas práticas com o intuito de padronizar procedimentos.</p> <p>R7 – Oferecimento de cursos de qualificação e diminuição da sobrecarga de trabalho com uma melhor divisão desta atribuição entre os servidores.</p>

Fonte: Dados da pesquisa(2021)

## 5. PLANO DE AÇÃO

Ante a observação da legislação realizada na presente dissertação, como também, da análise dos dados efetuada a partir da interpretação das respostas dos protagonistas do

presente estudo, é possível indicar ações para um melhor desenvolvimento das atividades de fiscalização de contratos realizada no CCJS da UFCG.

Muitos são os instrumentos que permitem contribuir para o melhoramento da realização de atividades em determinados ambientes organizacionais. No presente trabalho, buscou-se apontar estas contribuições através de um plano de ação. Nesse sentido Paula (2016) ensina que “podemos dizer que um Plano de Ação é um documento utilizado para fazer um planejamento de trabalho necessário para atingimento de um resultado desejado ou na resolução de problemas”.

Inicialmente é imperativo reafirmar a importância da capacitação direcionada aos servidores designados à realização das atividades de fiscalização de contratos. Nesse ponto, é importante destacar que as capacitações sejam o mais específicas possíveis, por áreas temáticas, uma vez que cada contrato possui objeto específico e assim sendo tem peculiaridades próprias.

Sugere-se que, com fito de otimizar o oferecimento das capacitações, as mesmas sejam disponibilizadas por áreas específicas, treinamentos direcionados a contratos com objetos comuns, a exemplo de capacitação para fiscalização de vigilância armada, capacitação para fiscalização de contratos de motoristas, fiscalização para contratos de serviço de limpeza, dentre outros objetos específicos. Importante destacar também que estas capacitações sejam efetuadas de maneira constante, e não somente uma vez na validade de cada contrato, que dependendo da quantidade de aditivos, podem chegar a cinco anos.

Outro aspecto que pode contribuir bastante para otimização das atividades de fiscalização de contratos administrativos é a criação de um grupo de especialistas voltado a orientar sempre que necessário à equipe de fiscalização de contratos, haja vista que é comum durante a execução do contrato o surgimento de dúvidas que muitas vezes não são solucionadas de maneira correta pela fiscalização. Tal grupo de especialistas, poderá compor-se de contadores, técnicos em contabilidade, administradores, auditores e servidores com ampla experiência em fiscalização de contratos.

Outra conduta de relevante importância é a indicação de fiscais de contratos de acordo com as especificidades do cargo que ocupam, levando-se em conta o objeto de cada contrato. Dessa maneira, pode-se designar um servidor que já possui um conhecimento prévio considerável para a realização da atividade de fiscalização.

Salutífero também, para a administração pública e para os servidores públicos que desempenham atividades de fiscalização de contratos a ocorrência de auditorias internas periódicas com foco em correções de ações pontuais na fiscalização dos contratos. Dessa

maneira, sempre que a equipe de fiscalização estiver cometendo alguma conduta discrepante do esperado pelos instrumentos normativos, os mesmos poderão ser corrigidos, evitando-se que as notificações de auditorias só ocorram após o término da execução dos contratos, o que muitas vezes impede o ajuste pontual das ações e por vezes pode trazer responsabilização para os servidores e prejuízo para a administração.

Outra maneira de maximizar a eficiência da atuação de servidores na fiscalização de contratos é a troca de informações entre os mesmos, de forma que as experiências e os conhecimentos sejam compartilhados entre todos. Nesse sentido, é importante uma comunicação fluida entre os mesmos, de maneira que a tecnologia pode permitir uma comunicação instantânea e constante entre os atores da fiscalização de contratos do CCJS.

Esse plano de ação pode ser capitaneado pela própria pró reitoria de administração da UFCG, mantendo diálogo permanente com os centros universitários e fiscais de contratos de toda a estrutura multicampi da instituição.

## **6. CONCLUSÃO**

O conhecimento e a prática para a realização de determinadas atividades exigem tempo, aperfeiçoamento e segurança para as corretas tomadas de decisões. A Administração Pública, como pilar de sustentação para os processos e demandas sociais deve estar em constante modificação para atingir os resultados finalísticos de sua função.

A Universidade Federal de Campina Grande, como instituição de referência para todo o Brasil no campo educacional e sendo autarquia integrante da Administração Pública Federal também passa por transformações em busca de melhoria de seu funcionamento institucional.

No campo da gestão administrativa, área de preocupação do presente estudo, foi possível observar de que maneira os processos inerentes à condução da fiscalização de contratos no Centro de Ciência Jurídicas e Sociais, podem caminhar em busca de incrementos de otimização em seu desenvolvimento.

Nesse sentido, este trabalho objetivou diagnosticar se a publicação da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 se mostrou eficaz, ou seja, se a mesma é suficiente para nortear as atribuições dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – Campus de Sousa – PB. Os resultados obtidos foram alcançados mediante análise de estudos da área que integra o referencial teórico, além da utilização de questionário aplicado aos respondentes, onde após

análise dos mesmos verificou-se que isoladamente a IN nº 05 de 2017 não é capaz de nortear com precisão os atores da fiscalização de contratos administrativos.

De início foi utilizada ampla revisão bibliográfica para demonstrar a evolução da legislação relacionada às contratações públicas e a temas voltados ao desenvolvimento das atividades de fiscal de contrato. Complementarmente foi realizado um estudo com os protagonistas do objeto do estudo, tendo sido enviados onze questionários e devolvidos devidamente preenchidos um total de sete e quatro questionários não foram devolvidos. Assim sendo, os sete formulários respondidos foram suficientes para embasar os resultados encontrados na análise de dados.

A partir da análise dos dados e a observância da literatura voltada ao tema fiscalização é possível elencar os principais problemas e possíveis soluções, conforme destacado abaixo:

Quadro 04: Problemas e possíveis sugestões

<b>PROBLEMAS</b>	<b>POSSÍVEIS SOLUÇÕES</b>
Falta de afinidade do cargo ocupado com a função de fiscal de contrato.	Nomeação de fiscais observando-se o objeto a ser contratado com o cargo do potencial indicado a fiscal.
Falta de conhecimento da legislação inerente as atividades de fiscalização de contrato.	Capacitações constantes dos servidores nomeados para fiscalizar contratos. As capacitações podem ser oferecidas por áreas temáticas, direcionadas à cada tipo de contrato.
Falta de experiência na realização das atividades de fiscalização de contratos.	Compartilhamento de experiências com servidores que já possuem mais tempo desempenhando a função de fiscal de contrato.
Interferência das atividades de fiscalização de contratos administrativos nas atribuições do cargo do servidor.	As atribuições de fiscalização de contratos administrativos interferem na realização das atividades inerentes ao cargo dos servidores uma vez que além das atribuições cotidianas os mesmos ainda precisam conciliar com as atividades de fiscal de contrato, o que pode gerar uma sobrecarga de trabalho. Dessa

	maneira, importa ao gestor avaliar as demandas de cada servidor ante a indicação de fiscal de contrato.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa(2021)

Nesse contexto, é imperativo indicar de maneira taxativa que muitas vezes o servidor é nomeado para ser fiscal de contrato e não recebe a devida capacitação para atuar nesta função de altíssima responsabilidade, estando sujeito, inclusive, a ter problemas administrativos e até mesmo judiciais, caso cometa alguma falha. Cabe aqui, ratificar a importância das capacitações voltadas às atividades de fiscalização de contratos, de forma a mitigar problemas para a instituição e para o próprio servidor.

De acordo com todo o exposto, é possível afirmar que o presente trabalho atingiu seus objetivos e é possível afirmar objetivamente que a Instrução normativa nº 05 de 2017, isoladamente, não é suficiente para respaldar tecnicamente as atividades de fiscalização de contratos, sendo necessárias outras intervenções por parte da gestão, a exemplo de cursos e capacitações constantes para os servidores designados para tal atribuição. Espera-se que os resultados do presente estudo possam auxiliar na busca de soluções e aprimoramento das questões relacionadas à fiscalização de contratos administrativos para o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Aldem Johnston Barbosa. **O que muda com a nova Lei de Licitações**. Conjur, 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-abr-08/aldem-johnston-muda-lei-licitacoes>> Acesso em: 17 jul. 2021.

BANDEIRA, Lucilene Clenia Rodrigues. **Manual de atribuições e de Rotinas Administrativas da Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira**. Campina Grande: 2013. 121 pg. Disponível em: <[https://issuu.com/ufcgpra/docs/manual\\_verso\\_09\\_12\\_2013](https://issuu.com/ufcgpra/docs/manual_verso_09_12_2013)> Acesso em: 17 jul. 2021.

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/7/GESCON%20-%20Apostila%202018.pdf>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 De fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF. Fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm#](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm#)>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.019 de 03 de janeiro de 1974**. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências. Brasília, DF. Jan. 1974. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=6019&ano=1974&ato=c99gXUU5kenRVT40a>>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, DF. Dez 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm)>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.



BRASIL. **Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002.** Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10419.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.419%2C%20DE%209,UFPB%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.419%2C%20DE%209,UFPB%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs)> Acesso em: 25 de ago. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF. Jan 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

BRASIL, **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF. Jun 1993. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm)>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa SLTI nº 2 de 30 de abril de 2008.** Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, DF. mai 2008. Disponível em: <<http://www.cprh.pe.gov.br/downloads/inventario/24.pdf>>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.** Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. Mai 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/images/contendo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo.** 3ª Edição. Salvador: Juspodivm, 2016. Disponível em: <<https://d24kgseos9bn1o.cloudfront.net/editorajuspodivm/arquivos/a3cfb4c82e43db861facf63fd45d7f0f.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2021.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, Oct. 2008. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso)>. access on 08 Oct. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>.

DE LACERDA, Heloísa Camargo. Contratos Internacionais e as Cláusulas de Revisão: Rebus Sic Stantibus, Teoria da Imprevisão, Cláusula de Hardship e a contrariedade com o princípio Pacta Sunt Servanda. **Revista Brasileira de Direito Internacional — RBDI**, [S.l.], dez. 2005. ISSN 1980-2587. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/dint/article/view/5305/4026>>. Acesso em: 14 out. 2021.

DINIZ, Marco Túlio Mendonça. Contribuições ao Ensino do Método Hipotético-dedutivo a Estudantes de Geografia. **Geografia Ensino & Pesquisa**. Santa Maria, Vol. 19, n. 2, maio/ago. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/geografia/article/view/12995/pdf>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

FROTA, David Lopes. **Algumas mudanças no processo de contratação com a Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Jus. Teresina, 2017. . Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/61204/algumas-mudancas-no-processo-de-contratacao-com-a-instrucao-normativa-n-05-de-26-de-maio-de-2017/3>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

GONÇALVES, F. K.; BALLAN, K. P. Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos: consequências para a administração pública pela imprudência de servidores. **inovecapacitacao**. 2021. Disponível em: <<https://inovecapacitacao.com.br/gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-administrativos-consequencias-para-a-administracao-publica-pela-imprudencia-de-servidores/>> Acesso em: 17 jul. 2021.

Horizonte, MG, v. 65, n. 99, p. 123-137, jan./jun. 2019. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/162571/2019\\_marques\\_rafael\\_terceirizacao\\_requisito.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/162571/2019_marques_rafael_terceirizacao_requisito.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

KELSEN, Hans. **Teoria Pura do Direito**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Disponível em: <<https://portalconservador.com/livros/Hans-Kelsen-Teoria-Pura-do-Direito.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2021.

LEITE, George Salomão. **Eficácia e Aplicabilidade das Normas Constitucionais**. Brasília: Senado Federal, 2020. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/570639/Eficacia\\_aplicabilidade\\_normas\\_constitucionais.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/570639/Eficacia_aplicabilidade_normas_constitucionais.pdf)> Acesso em: 17 jul. 2021.

LOPES DOS SANTOS, L. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na Administração Pública - artigo 67 - Lei Nº 8.666/93. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 4, n. 2, p. 187-199, 3 ago. 2017.

MARQUES, Rafael da Silva. **A terceirização e o novo requisito da capacidade econômica da empresa prestadora** = The outsourcing and the new legal requirement of economic capacity of the company that provides the services. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, Belo Horizonte, MG, v. 65, n. 99, p. 123-137, jan./jun. 2019.

MARTINS, Sergio Pinto – **Direito Do Trabalho**, 29º Edição Editora Altas 2013.

MÁXIMO, Wellton. Calamidade pública não dispensa teto de gastos e regra de ouro. Medida flexibiliza apenas déficit primário e gasto com pessoal. **Agenciabrasil.ebc**, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/calamidade-publica-nao-dispensa-teto-de-gastos-e-regra-de-ouro>>. Acesso em: 20 de mar. de 2020.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**, *Coleção OAB Nacional*. 9ªed. São Paulo: Saraiva Educação. 2019. p.988. Disponível em: <<https://mega.nz/folder/sWgzHaZD#BIPgv2CnYYVz3YdWCfpZNw/folder/BSxmRS4D>> Acesso em: 17 jul. 2021.

MENDES, Renato Geraldo. A formação do Contrato Administrativo. **Zenit**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://www.zenite.blog.br/a-formacao-do-contrato-administrativo-2/>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

MENDES, Guilherme. **Covid-19: STF referenda flexibilização de Lei de Responsabilidade Fiscal**. **Lexlatin**, 2020. Disponível em: <<https://br.lexlatin.com/reportagens/covid-19-stf-referenda-flexibilizacao-de-lei-de-responsabilidade-fiscal>>. Acesso em: 20 de ago. de 2020.

ORTIZ, Adilson. **Eficiência e Eficácia**. **Infoescola**, 2021. Disponível em: <[https://www.infoescola.com/administracao\\_/eficiencia-e-eficacia/](https://www.infoescola.com/administracao_/eficiencia-e-eficacia/)> Acesso em: 17 jul. 2021.

OTTONI, Mariana Mello. **O limite do poder regulamentar nas licitações públicas federais: uma análise da instrução normativa MP/SLTI n.02/2008**. Brasília: IDP/EDB, 2017. 51p . Monografia (Especialização)-Instituto Brasiliense de Direito Público.

PAULA, Gilles. Plano de Ação - O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos!. Treasy, 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>> Acesso em: 20 ago. 2021.

PELEGRINI, Simone. O Fiscal do Contrato. **Controladoria.mt.gov**. 2014. Disponível em: <<http://www.controladoria.mt.gov.br/-/o-fiscal-do-contrato?inheritRedirect=true#:~:text=A%20principal%20fun%C3%A7%C3%A3o%20a%20ser,nas%20cl%C3%A1usulas%20estabelecidas%20no%20contrato.>> Acesso em: 17 jul. 2021.

Pietro, Maria Sylvia Zanella Di **Direito administrativo** / Maria Sylvia Zanella Di Pietro. – 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018. Disponível em: <<https://mega.nz/folder/sWgzHaZD#BIPgv2CnYYVz3YdWCfpZNw/folder/BSxmRS4D>> Acesso em: 17 jul. 2021.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. São Paulo: Saraiva, 2001. Disponível em: <[https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/40071/mod\\_resource/content/1/Livro%20Miguel%20Reale](https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/40071/mod_resource/content/1/Livro%20Miguel%20Reale)> Acesso em: 17 jul. 2021.

SANTOS, Vinícius Carvalho. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **ENAP. Revista do Serviço Público**. Brasília: 2018. v. 69, n. 2, p. 226-249, abr./jun. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1763>> Acesso em: 17 jul. 2021.

SCHIRATO, Vitor Rhein. **Terceirização na Administração Pública. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP**, Belo Horizonte, ano 12, n. 139, p. 6572, jul. 2013. Disponível em: <<https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/03/terceirizacao-administracao-publica.pdf>> Acesso em 30 de set. De 2020.

SERAFIM, Giane Cristina. **Fiscalização de contratos de mão de obra terceirizada no Câmpus Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina à luz da IN 05/2017 do MPOG**. Florianópolis: 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/783/Artigo%20-%20Vers%c3%a3o%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 17 jul. 2021.

SILVA, Debora. Conheça a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). **Estudopratico**. 2016. Disponível em: <<https://www.estudopratico.com.br/conheca-a-universidade-federal-de-campina-grande-ufcg/>> Acesso em: 30 de set. de 2020.

SILVA, Weberson. Instrucao-normativa-02. **Olicitante**. Disponível em: <<http://www.olicitante.com.br/instrucao-normativa-in-05-02/>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

SOARES, Ricardo José Bentim. **Enriquecendo a gestão da fiscalização de contratos via gestão do conhecimento: o caso de uma instituição federal de ensino**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Niteroi, p. 165. 2015. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/1480/1/Dissert%20Ricardo%20Jos%c3%a9%20Bentim%20Soares.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2021.

STF confirma flexibilização da LRF e da LDO durante a pandemia. **Abrasf**, 2020. Disponível em: <[http://www.abrasf.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=2293&cod\\_secao=1](http://www.abrasf.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=2293&cod_secao=1)>. Acesso em: 15 de ago. de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Conselho Universitário. Colegiado Pleno. **Resolução nº 04/2004**. Aprova o Regimento Geral da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2004. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/legislacao/78-regimento-geral-da-ufcg.html>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Conselho Universitário. **RESOLUÇÃO Nº 05/2002**. Aprova a proposta de Estatuto da Universidade

Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2002. Disponível em:  
<<https://portal.ufcg.edu.br/estatuto.html>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev Socerj**. Rio de Janeiro, set/out. 2007. Disponível em:  
<[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34829418/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf?1411394806=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dsetembro\\_outubro\\_O\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_como\\_M.pdf&Expires=1602271315&Signature=Lh3EtAYsVnRC3WLHLesfhFzABB~r0BJyZJ-lxExWRknYfQSdwA3LTk3Y4H4VrjT5xAE-RUb2jiuX2oNxNbEizrJcld8btKTynDHS~KhiPwVLZCj4f~zCaNMHezm2eDBgqvOFke1Re6kpKxmCugMax5iCsyPMEgrC9~6TvFBj7-bvIfoXLh~kruETM0w0flseuIQHX6s7EvVJ51InJ7KI8U14VvObD1Y9HBNHxjN-IN1NcZGcUpj3PF8aAI17bFQNMjjoW7GvGzn0MGFhz4KFOI-OrMzmTGhOgv2~4PD8Rf3x-RhUPrZ-UKEQcIrUN-rtnkEQIdy8DjBwGJCMhIcejQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34829418/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf?1411394806=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dsetembro_outubro_O_Estudo_de_Caso_como_M.pdf&Expires=1602271315&Signature=Lh3EtAYsVnRC3WLHLesfhFzABB~r0BJyZJ-lxExWRknYfQSdwA3LTk3Y4H4VrjT5xAE-RUb2jiuX2oNxNbEizrJcld8btKTynDHS~KhiPwVLZCj4f~zCaNMHezm2eDBgqvOFke1Re6kpKxmCugMax5iCsyPMEgrC9~6TvFBj7-bvIfoXLh~kruETM0w0flseuIQHX6s7EvVJ51InJ7KI8U14VvObD1Y9HBNHxjN-IN1NcZGcUpj3PF8aAI17bFQNMjjoW7GvGzn0MGFhz4KFOI-OrMzmTGhOgv2~4PD8Rf3x-RhUPrZ-UKEQcIrUN-rtnkEQIdy8DjBwGJCMhIcejQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

## APÊNDICE A

### Questionário – Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

1) A função que você desenvolve como fiscal de contrato tem ligação com as atribuições do seu cargo? Sim( ) Não( )

2) Você se sente preparado para realização das suas atividades de fiscal de contrato?  
Sim( ) Não( )

3) Você conhece bem a legislação direcionada à fiscalização de contratos administrativos?  
Sim( ) Não( )

4) Você conhece as especificidades da Instrução Normativa nº 05 de 2017 que trata sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional? Sim( ) Não( )

5) Você julga importante a ajuda dos colegas de trabalho na realização de sua função de fiscal de contrato? Sim( ) Não( )

6) A instituição em que você labora oferece capacitações suficientes voltadas às atividades de fiscalização de contratos? Sim( ) Não( )

7) No seu entendimento, a instrução normativa nº 05 de 2007 é suficiente para nortear a realização das suas atribuições enquanto fiscal de contrato? Sim( ) Não( )

8) A realização das atividades de fiscalização de contratos interferem nas realizações das atividades de seu cargo? Sim( ) Não( )  
Justifique:

---

---

---

9) Na sua opinião quais os avanços trazidos pela Instrução Normativa nº 05 de 2017?

---

---

---

10) Qual sua maior dificuldade no desenvolvimento de suas funções de fiscal de contrato?

---

---

---

11) Quais sugestões você daria para melhorar a atuação de um fiscal de contrato:

---

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**ESTUDO: fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: uma análise da eficácia da Instrução Normativa Nº 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.**

*Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.*

---

Eu, \_\_\_\_\_, ocupante do cargo de \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_, portador da Cédula de identidade, RG \_\_\_\_\_, e inscrito no CPF/MF..... nascido(a) em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_, abaixo assinado(a), concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário(a) do estudo “Fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: uma análise da eficácia da Instrução Normativa Nº 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.”. Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas.

Estou ciente que:

- I) A pesquisa possui como objetivo geral diagnosticar se a publicação da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 se mostrou eficaz, ou seja, se a mesma é suficiente para nortear as atribuições dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - Campus de Sousa. Por sua vez, traz como objetivos específicos analisar a evolução e a eficácia da legislação hodierna relacionada à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados; elencar os avanços e sugestões, na visão da fiscalização de

contratos administrativos de serviços terceirizados do CCJS, da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 e propor modificações na legislação, caso se evidencie necessidade, ao Ministério da Economia.

- II) O Estado Brasileiro possui um conjunto normativo diversificado, com o texto maior, nossa Constituição Federal, norteando de maneira hierarquizada o arcabouço normativo infraconstitucional que vez por outra passa por transformações a fim de se adequar as peculiaridades em suas áreas. O Direito Administrativo, como parte integrante deste conjunto sintonizado de normas, também participa desta metamorfose. No âmbito das normas voltadas à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados é perceptível que os regulamentos voltados ao tema estão em constante mudança a exemplo de decretos, portarias, instruções normativas e outros. Neste contexto buscar-se-á analisar tanto a evolução destas normas como a eficácia da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande. A pesquisa será do tipo experimental descritiva com abordagem qualitativa. No tocante ao procedimento técnico será adotado o bibliográfico e a aplicação de questionários aos fiscais de contrato de serviços terceirizados do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, com análise e processamento dos dados colhidos através do software IBM SPSS. De forma maneira objetiva, a pesquisa se dará por meio de estudos em referências inerentes ao tema estudado, através de visita in loco para que seja possível perceber através de observações dos protagonistas – fiscais de contratos administrativos de serviços continuados – o enredo do desenvolvimento de suas atribuições com enfoque na instrução normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, e também por meio de envio de questionário aos fiscais de contratos de serviços continuados.
- III) No tocante aos riscos podem ocorrer eventos negativos de ordem psicológica, a exemplo de insegurança, receio de preenchimento ao instrumento da coleta de dados, como também diminuição do rendimento de forma pontual dos servidores que irão preencher aos questionários, uma vez que os mesmos podem desviar a atenção das suas atribuições. Diante disto e afim de reduzir tais riscos, será garantida a privacidade dos envolvidos, como também a elaboração de questionário sucinto, com envio por e-mail e com prazo para resposta amplo de forma a mitigar qualquer importunação aos colaboradores da pesquisa. Espera-se que através desta pesquisa possam ser diagnosticados pontos negativos durante as atribuições das prerrogativas da função de



fiscal de contrato. Buscar-se-á identificar os pontos positivos das experiências praticadas no labor da função de fiscal de contrato de forma a encaminhá-las como sugestão ao órgão competente pela edição de normas voltadas à fiscalização de contratos administrativos.

- IV) O pesquisador estará apto a acompanhar ao colaborador durante e depois do período de conclusão da pesquisa;
- V) Terei a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração na pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação ou penalização;
- VI) Será garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa;
- VII) Os resultados serão mantidos em sigilo, exceto para fins de divulgação científica;  
Atestado de interesse pelo conhecimento dos resultados da pesquisa:
  - ( ) Desejo conhecer os resultados desta pesquisa;
  - ( ) Não desejo conhecer os resultados desta pesquisa.
- VIII) Será garantido o recebimento de uma via do TCLE;
- IX) O(a) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado(a) pela participação na pesquisa. O ônus das despesas decorrentes da pesquisa não lhe será cobrado.
- X) Em caso de dano, em decorrência do estudo, será garantida a sua indenização;
- XI) Caso me sinta prejudicado (a) por participar desta pesquisa, poderei recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos – CEP, do Hospital Universitário Alcides Carneiro - HUAC, situado a Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n, São José, CEP: 58401 – 490, Campina Grande-PB, Tel: 2101 – 5545, E-mail: cep@huac.ufcg.edu.br; Site: <https://cephuac-ufcg.wixsite.com/cephuac-ufcg>; Conselho Regional de Medicina da Paraíba e a Delegacia Regional de Campina Grande.

Sousa - PB, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

( ) Paciente / ( ) Responsável .....

Testemunha 1 : \_\_\_\_\_

Nome / RG / Telefone

Testemunha 2 :

\_\_\_\_\_  
Nome / RG / Telefone

Responsável pelo Projeto: Tadeu Lourenço de Almeida

Telefone para contato e endereço profissional do pesquisador responsável: (83) 99816-4525

Rua Sérgio Moreira de Figueiredo s/n, Cajazeiras – PB

E-mail para contato: [tadeucachoeira@yahoo.com.br](mailto:tadeucachoeira@yahoo.com.br)

## APÊNDICE C

Ao Ministério da Economia

Senhor Secretário Executivo,

Cumprimentando-o cordialmente, faço referência a Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017 e a temática “fiscalização de contratos”. Decorre que após construção de dissertação intitulada “FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: UMA ANÁLISE DA EFICÁCIA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017, NO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS DA UFCG”, produto do mestrado profissional em Administração Pública – PROFIAP, e ainda, visando cumprir o terceiro objetivo específico do já citado estudo, qual seja: **Propor modificações na legislação, caso se evidencie necessidade, ao Ministério da Economia**, dirijo-me com o devido respeito e deferência a este Ministério para sugerir modificações/inoações nos textos normativos exarados por este Ministério inerentes à fiscalização de contratos administrativos.

Nesse diapasão, em face do que foi observado no já citado estudo, propõe-se como sugestões que nos próximos documentos de organização e ordenamento administrativo interno, afetos ao tema e exarados por este ministério, possam contemplar que:

- 1. Em cada Instituição seja criada uma comissão de especialistas composta por um auditor, um contador e um consultor jurídico, com o fito de nortear, orientar, capacitar e uniformizar as rotinas inerentes à fiscalização de contratos administrativos;*
- 2. O oferecimento de formação continuada aos fiscais de contratos administrativos de maneira perene e por áreas temáticas, em sintonia como o objeto do contrato a ser fiscalizado;*
- 3. A assessoria jurídica do órgão ao qual o servidor fiscal esteja lotado o represente juridicamente em ações judiciais, sempre que o servidor não tiver agido com dolo ou má fé nas querelas inerentes à atividade de fiscalização de contratos administrativos;*
- 4. Crie-se um manual de boas práticas com o intuito de padronizar procedimentos de fiscalização no âmbito da administração pública federal;*

5. *Realize-se a indicação de fiscais de contratos de acordo com as atribuições do cargo do servidor, observando-se, sempre, a afinidade do cargo com o objeto do contrato a ser fiscalizado;*
6. *Desassocie-se o aspecto financeiro/contábil das atribuições da fiscalização local, indicando para realizar estas atribuições um servidor da área contábil.*

Esperando que as sugestões apresentadas possam contribuir de alguma maneira com a otimização das atividades de fiscalização de contratos administrativos, agradeço pela atenção e coloco-me a disposição para o que for necessário.

Respeitosamente,

Tadeu Lourenço de Almeida

Discente PROFIAP/UFCG

## APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO

FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: UMA ANÁLISE DA EFICÁCIA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº  
5, DE 25 DE MAIO DE 2017, NO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS DA  
UFCG.

### RESUMO

A administração pública, na busca de cumprir o mister das atividades oriundas de suas prerrogativas, necessita muitas vezes da realização de contratos com particulares. Estes contratos, precisam obedecer às regras contidas na legislação e carecem acompanhamento de representantes da própria administração. Nesse sentido, o presente estudo buscou entender se a Instrução Normativa Nº 5, de 25 de maio de 2017 trouxe as orientações suficientes para que as atividades de fiscalização de contratos administrativos de prestação serviços continuados realizadas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande fossem realizadas de maneira satisfatória por servidores dos mais diversos cargos. A metodologia utilizada foi do tipo descritiva com abordagem qualitativa. No tocante ao procedimento técnico foi adotado o bibliográfico com aplicação de questionários aos fiscais de contrato de serviços terceirizados do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. A partir da percepção dos atores envolvidos no processo de fiscalização de contrato somando-se ao referencial teórico utilizado no presente estudo elaborou-se um plano de ação com propostas que visam melhorar as atividades desenvolvidas pelos servidores fiscais. Os resultados que foram alcançados indicam que a Instrução normativa nº 05 de 2017, isoladamente, não é suficiente para respaldar tecnicamente as atividades de fiscalização de contratos, sendo necessárias outras intervenções por parte da gestão, a exemplo de cursos e capacitações constantes para os servidores designados para tal atribuição.

### INSTITUIÇÃO

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG / Campus de Sousa – CCJS

### PÚBLICO-ALVO DO ESTUDO

Servidores lotados no CCJS que atuam nas funções de fiscais de contrato no referido centro.

### SITUAÇÃO – PROBLEMA

O estudo trouxe como problema a seguinte indagação: a Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 traz as orientações suficientes para que as atividades de fiscalização de

contratos administrativos de prestação serviços continuados realizadas no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande sejam realizadas de maneira satisfatória por servidores dos mais diversos cargos?

## OBJETIVOS DA PESQUISA

A realização do estudo teve como objetivo geral diagnosticar se a publicação da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 se mostrou eficaz, ou seja, se a mesma é suficiente para nortear as atribuições dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – Campus de Sousa.

No tocante aos objetivos específicos, buscou-se analisar a evolução e a eficácia da legislação hodierna relacionada à fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados; elencar os avanços e sugestões, na visão da fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados do CCJS, da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 e propor modificações na legislação, caso se evidencie necessidade, ao Ministério da Economia.

Importante destacar que os objetivos, geral e específicos, foram cumpridos de maneira satisfatória.

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS está localizado na cidade de Sousa – PB. O referido centro de ensino desempenha importantes atividades voltadas ao ensino e atividades conexas a cada curso para todo o Alto Sertão Paraibano e outras regiões do país.

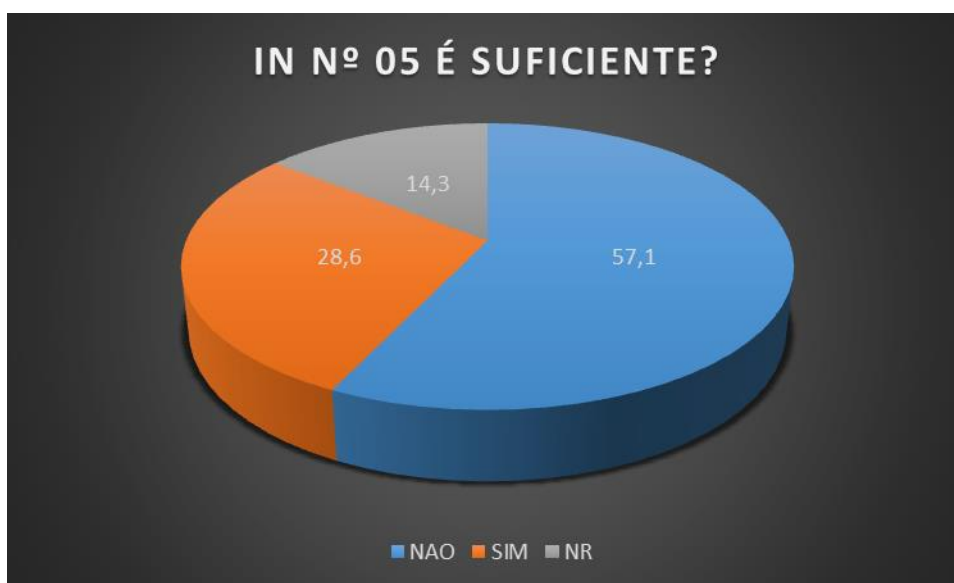
Dentre os cursos de graduação oferecidos pelo CCJS, atualmente é possível indicar os bacharelados em Administração, Ciências Contábeis, Direito e Serviço Social. Além dos cursos de graduação o campus de Sousa – PB também oferece cursos de pós-graduação, a exemplo do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública- PROFIAP.

Para o seu pleno funcionamento o campus de Sousa necessita também, além das atividades desenvolvidas pelos servidores de carreira, da contratação de serviços de terceiros para realização de obras, serviços, fornecimento de materiais, alimentos, passagens aéreas e

outros. Para que isto seja possível, a administração pública serve-se do instituto jurídico da contratação – por meio dos contratos administrativos.

É justamente neste contexto que surge o papel dos fiscais de contratos administrativos, de modo a acompanhar como representantes da administração se os contratos estão sendo cumpridos de acordo com a legislação e com o combinado entre contratado e administração pública. A partir daí, analisou-se a suficiência da IN 05 de 2017, como norte para os fiscais de contrato.

Figura 01: Suficiência da IN 05 de 2017



Fonte: gráfico do pesquisador(2021)

Foi possível diagnosticar após a análise dos dados que 57,1% dos que responderam a pesquisa consideram a In nº 05 de 2017, insuficiente.

Importante destacar que quando questionados acerca de quais avanços foram trazidos pela IN 05 de 2017, observou-se a confluência de algumas respostas no sentido de afirmar que a divisão de funções na equipe de fiscalização foi importante.

## PLANO DE AÇÃO

Com o intuito de colaborar com o aperfeiçoamento dos processos de fiscalização de contratos administrativos, como também no que tange a capacitação dos protagonistas da

atividade de fiscalização, expõe-se algumas sugestões que podem ser utilizadas em busca da otimização de tais atividades.

Preliminarmente é imperativo reafirmar a importância da capacitação direcionada aos servidores designados à realização das atividades de fiscalização de contratos. Nesse ponto, é importante destacar que as capacitações sejam o mais específicas possível, por áreas temáticas, uma vez que cada contrato possui objeto específico e assim sendo tem peculiaridades próprias.

Sugere-se que, com fito de otimizar o oferecimento das capacitações, as mesmas sejam disponibilizadas por áreas temáticas, treinamentos direcionados a contratos com objetos comuns, a exemplo de capacitação para fiscalização de vigilância armada, capacitação para fiscalização de contrato de motoristas, fiscalização para contratos de serviço de limpeza, dentre outros objetos específicos. Importante destacar também que estas capacitações sejam efetuadas de maneira constante, e não somente uma vez na validade de cada contrato, que dependendo da quantidade de aditivos, podem chegar a cinco anos.

Outro aspecto que pode contribuir para melhora das atividades de fiscalização de contratos administrativos é a criação de um grupo de especialistas voltado a orientar sempre que necessário à equipe de fiscalização de contratos, haja vista que é comum durante a execução do contrato o surgimento de dúvidas que muitas vezes não são solucionadas de maneira correta pela fiscalização. Tal grupo de especialistas, poderá compor-se de contadores, técnico em contabilidade, administradores, auditores e servidores com ampla experiência em fiscalização de contratos.

Outra conduta de relevante importância é a indicação de fiscais de contratos de acordo com as especificidades do cargo que ocupam, levando-se em conta o objeto de cada contrato. Dessa maneira, pode-se designar um servidor que já possui um conhecimento prévio considerável para a realização da atividade de fiscalização.

Salutífero também, para a administração pública e para os servidores públicos que desempenham atividades de fiscalização de contratos a ocorrência de auditorias internas periódicas com foco em correções de ações pontuais na fiscalização dos contratos. Dessa maneira, sempre que a equipe de fiscalização estiver cometendo alguma conduta discrepante do esperado pelos instrumentos normativos, os mesmos poderão ser corrigidos, evitando-se que as notificações de auditorias só ocorram após o término da execução dos contratos, o que muitas vezes impede o ajuste pontual das ações e por vezes pode trazer responsabilização para os servidores e prejuízo para a administração.



Outra maneira de maximizar a eficiência da atuação de servidores na fiscalização de contratos é a troca de informações entre os mesmos, de forma que as experiências e os conhecimentos sejam compartilhados entre todos. Nesse sentido, é importante uma comunicação fluida entre os mesmos, de maneira que a tecnologia pode permitir uma comunicação instantânea e constante entre os atores da fiscalização de contratos do CCJS.

## CONCLUSÃO

Após ampla análise de extensa revisão bibliográfica relacionada às contratações públicas e a temas voltados ao desenvolvimento das atividades de fiscal de contrato, conjuntamente com a realização de aplicação de questionário aos protagonistas do objeto do estudo, concluiu-se que a Instrução normativa nº 05 de 2017, isoladamente, não é suficiente para nortear tecnicamente as atividades de fiscalização de contratos, sendo necessárias outras intervenções por parte da gestão, a exemplo de cursos e capacitações constantes para os servidores designados para tal atribuição.

### **Responsáveis:**

**Tadeu Lourenço de Almeida**

**E-mail: [tadeucachoeira@yahoo.com.br](mailto:tadeucachoeira@yahoo.com.br)**

**Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva**

**E-mail: [irivaldo.cdsa@gmail.com](mailto:irivaldo.cdsa@gmail.com)**