



IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA

**A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DO ESTADO
DE MINAS GERAIS – UMA ANÁLISE PÓS LEI N.º 14.133/2021**

**LAVRAS – MG
2026**

IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA

**A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DO ESTADO DE MINAS
GERAIS – UMA ANÁLISE PÓS LEI N.º 14.133/2021**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, linha de pesquisa em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora
Prof.^a Dra. Daniela Meirelles Andrade

**LAVRAS – MG
2026**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Almeida, Izabel Cristina de.

A fiscalização de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino do estado de Minas Gerais ? uma análise pós Lei no 14.133/2021 / Izabel Cristina de Almeida. - 2026.

196 p. : il.

Orientadora: Daniela Meirelles Andrade

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2026.
Bibliografia.

1. Fiscalização de contratos administrativos. 2. Lei n.º 14.133/2021. 3. Superintendências Regionais de Ensino. 4. Governança pública. 5. Capacitação de servidores públicos. I. Andrade, Daniela Meirelles. II. Universidade Federal de Lavras. III. Título.

IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA

**A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DO ESTADO DE MINAS
GERAIS – UMA ANÁLISE PÓS LEI N.º 14.133/2021**

**THE SUPERVISION OF ADMINISTRATIVE CONTRACTS IN THE
REGIONAL EDUCATION SUPERINTENDENCIES OF THE STATE OF
MINAS GERAIS – A POST-LAW N.º 14.133/2021 ANALYSIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, linha de pesquisa em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 9 de junho de 2026.

Dr. Janderson Martins Vaz UFLA

Dr. Cláudio Roberto Caríssimo UNIFAL



Documento assinado digitalmente
DANIELA MEIRELLES ANDRADE
Data: 11/08/2026 17:58:26-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Orientadora
Prof.^a Dra. Daniela Meirelles Andrade

**LAVRAS – MG
2026**

AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria e fortaleza, por ter sido meu sustento em cada etapa desta jornada. Nos momentos de dúvida e cansaço, foi Ele quem me deu a força necessária para enfrentar e continuar nesse caminho muitas vezes desafiador.

À minha mãe, Efigênia, meu agradecimento mais especial e cheio de carinho. Desde muito cedo, ela me ensinou o valor do estudo e nunca deixou de me incentivar. Esta conquista é, antes de tudo, reflexo do seu exemplo, da sua dedicação e do seu amor incondicional. Obrigada, mãe, por sempre acreditar em mim.

À minha família, expresso minha mais profunda gratidão. O apoio incondicional, a paciência nos momentos de ausência e o incentivo constante foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Cada conquista alcançada ao longo deste percurso carrega um pouco de cada um de vocês.

À minha orientadora, Professora Daniela, meu sincero reconhecimento pela dedicação, pelo olhar cuidadoso e pela orientação segura que conduziram este trabalho com rigor e sensibilidade. Sua contribuição foi essencial para o amadurecimento desta pesquisa e para o meu crescimento como pesquisadora.

Aos colegas de mestrado, agradeço pela parceria, pelas trocas de conhecimento e pelo companheirismo que tornaram essa trajetória mais leve e significativa. Compartilhar esse processo com pessoas tão comprometidas foi um privilégio.

Aos colegas de trabalho, agradeço pelo incentivo, pela compreensão nos momentos de maior dedicação à pesquisa e pela participação ativa de muitos deles neste estudo, contribuição sem a qual esta pesquisa não teria alcançado a profundidade que a caracteriza.

À Universidade Federal de Lavras — UFLA, instituição que me acolheu e proporcionou um ambiente de aprendizado, expresso minha gratidão pela oportunidade de formação, aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A fiscalização de contratos administrativos constitui atividade estratégica para a garantia da eficiência, da transparência e da conformidade legal na execução das contratações públicas. A promulgação da Lei n.º 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, representou um avanço normativo significativo ao aprofundar o tratamento dado à fiscalização contratual e aos seus agentes, posicionando o fiscal de contratos como figura central na primeira linha de defesa da Administração Pública. No âmbito do Estado de Minas Gerais, o Decreto Estadual n.º 48.587/2023 complementou esse marco regulatório, estabelecendo diretrizes específicas para a atuação dos gestores e fiscais de contratos no Poder Executivo estadual. Nesse contexto, esta dissertação tem como objetivo geral analisar o processo de fiscalização de contratos nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) do Estado de Minas Gerais após a Lei n.º 14.133/2021, considerando as práticas dos fiscais, os desafios enfrentados e a capacitação disponível. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, abordagem de métodos mistos e descritiva, com triangulação metodológica que envolveu pesquisa bibliográfica, análise documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados seguiu a técnica de análise temática e estatística descritiva. Os resultados evidenciaram que a fiscalização nas SREs apresenta heterogeneidade significativa, com variações no momento da designação dos fiscais e ausência de critérios técnicos objetivos para essa designação. A sobrecarga de trabalho, resultante do acúmulo de funções, a falta de treinamento e o desconhecimento da legislação vigente foram apontados como os principais entraves ao desempenho eficaz da atividade fiscalizatória. A análise à luz da governança pública revelou que esses desafios têm natureza estrutural, refletindo lacunas na forma como as SREs organizam suas práticas de contratação e capacitação de servidores em torno dos princípios de responsabilização, transparência e orientação para resultados. Como produto tecnológico, foi desenvolvido um checklist para a fiscalização de contratos administrativos, elaborado por meio da metodologia do *design thinking*, com o objetivo de padronizar e orientar as atividades dos fiscais, contribuindo para a redução de falhas e para o fortalecimento da conformidade legal nas SREs. Conclui-se que a superação dos entraves identificados demanda não apenas ações pontuais de capacitação ou modernização tecnológica, mas a construção de uma cultura institucional de governança nas contratações, na qual planejar, capacitar, controlar e prestar contas sejam práticas incorporadas de forma sistemática à rotina das Superintendências Regionais de Ensino.

Palavras-chave: fiscalização de contratos administrativos; Lei n.º 14.133/2021; Superintendências Regionais de Ensino; governança pública; capacitação de servidores públicos.

ABSTRACT

The oversight of administrative contracts constitutes a strategic activity for ensuring efficiency, transparency, and legal compliance in the execution of public procurement. The enactment of Law No. 14.133/2021, known as the New Public Procurement and Administrative Contracts Law, represented a significant regulatory advancement by deepening the treatment given to contract oversight and its agents, positioning the contract supervisor as a central figure in the first line of defense of Public Administration. In the state of Minas Gerais, State Decree No. 48.587/2023 complemented this regulatory framework by establishing specific guidelines for the performance of contract managers and supervisors within the state Executive Branch. In this context, this dissertation aims to analyze the contract oversight process in the Regional Education Superintendencies (SREs) of the state of Minas Gerais following Law No. 14.133/2021, considering the supervisors' practices, the challenges faced, and the training available. The research is characterized as applied, mixed-methods approach, and descriptive, with methodological triangulation involving bibliographic research, document analysis, questionnaire administration, and semi-structured interviews. Data analysis followed thematic analysis and descriptive statistics techniques. The results revealed that contract oversight in the SREs presents significant heterogeneity, with variations in the timing of supervisors' designation and the absence of objective technical criteria for such designation. Work overload resulting from the accumulation of duties, lack of training, and unfamiliarity with current legislation were identified as the main obstacles to the effective performance of oversight activities. Analysis through the lens of public governance revealed that these challenges are structural in nature, reflecting gaps in the way SREs organize their procurement practices and staff training around the principles of accountability, transparency, and results orientation. As a technological product, a checklist for administrative contract oversight was developed using the design thinking methodology, with the aim of standardizing and guiding supervisors' activities, contributing to the reduction of failures and the strengthening of legal compliance in the SREs. It is concluded that overcoming the identified obstacles requires not only targeted training actions or technological modernization, but the construction of an institutional culture of governance in procurement, in which planning, training, controlling, and reporting are practices systematically incorporated into the routine of the Regional Education Superintendencies.

Keywords: administrative contract oversight; Law No. 14.133/2021; Regional Education Superintendencies; public governance; public servant training.

INDICADORES DE IMPACTO

A presente pesquisa produz impactos concretos e potenciais nas dimensões social, tecnológica e educacional, com abrangência direta sobre as 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs), instituições vinculadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que respondem pela supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira da rede pública estadual de ensino. O público diretamente beneficiado compreende os servidores públicos que exercem a função de fiscal de contratos administrativos nessas unidades, estimados em centenas de técnicos e analistas educacionais distribuídos pelas diversas regiões do estado, bem como os servidores que trabalham na área de compras das SREs, quais responsáveis pela condução dos processos de contratação pública e por fim os gestores públicos que atuam enquanto responsáveis e representantes da Administração Pública. De forma indireta, os impactos alcançam toda a comunidade escolar atendida pelas SREs, incluindo estudantes, docentes e demais servidores da rede estadual de educação, uma vez que a qualidade da fiscalização contratual interfere diretamente na continuidade e na qualidade dos serviços prestados às escolas. No campo social, a pesquisa contribui para o fortalecimento da transparência e da responsabilização na gestão dos recursos públicos, promovendo uma administração mais comprometida com o interesse coletivo e com a proteção do erário. No âmbito tecnológico, o desenvolvimento do checklist para a fiscalização de contratos administrativos, elaborado por meio da metodologia do *design thinking*, representa um produto inovador de aplicação imediata, com potencial de replicação em outras unidades da SEE/MG e em órgãos públicos de diferentes esferas governamentais, contribuindo para a padronização e a modernização dos processos de acompanhamento contratual. No campo educacional, os resultados da pesquisa subsidiam a formulação de políticas institucionais de capacitação continuada para servidores públicos, respondendo a uma lacuna identificada empiricamente: a de que a maioria dos fiscais de contratos nas SREs nunca recebeu treinamento formal para o exercício da função. Os impactos deste trabalho classificam-se, prioritariamente, nas áreas temáticas de Educação, Tecnologia e produção e Trabalho, conforme as oito áreas da Política Nacional de Extensão. No que se refere aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, a pesquisa alinha-se especialmente ao ODS 4 (Educação de qualidade), ao promover a qualificação dos servidores que atuam no suporte à educação pública; ao ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), ao contribuir para a profissionalização e a valorização dos agentes públicos responsáveis pela fiscalização contratual; ao ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes), ao fortalecer a transparência, a integridade e a eficiência das instituições públicas; e ao ODS 17 (Parcerias e meios de implementação), ao propor instrumentos práticos que favorecem a cooperação institucional e a disseminação de boas práticas na gestão pública.

IMPACT INDICATORS

This research produces concrete and potential impacts in the social, technological, and educational dimensions, with direct reach over the 47 Regional Education Superintendencies (SREs), institutions linked to the State Department of Education of Minas Gerais (SEE/MG), responsible for the technical-pedagogical, administrative, and financial supervision of the state public school network. The directly benefited public comprises the civil servants who perform the role of administrative contract supervisors in these units, estimated at hundreds of educational technicians and analysts distributed across the various regions of the state, as well as the institutional managers responsible for conducting public procurement processes. Indirectly, the impacts reach the entire school community served by the SREs, including students, teachers, and other staff of the state education network, since the quality of contract oversight directly affects the continuity and quality of services provided to schools. In the social field, the research contributes to strengthening transparency and accountability in the management of public resources, promoting an administration more committed to the collective interest and the protection of public funds. In the technological sphere, the development of the checklist for administrative contract oversight, elaborated through the design thinking methodology, represents an innovative product with immediate application and potential for replication in other SEE/MG units and public agencies at different governmental levels, contributing to the standardization and modernization of contract monitoring processes. In the educational field, the research results support the formulation of institutional policies for continuing education of civil servants, addressing a gap identified empirically: that most contract supervisors in the SREs have never received formal training for the exercise of their function. The impacts of this work are classified primarily under the thematic areas of Education, Technology and Production, and Work, as defined by the eight areas of the National Extension Policy. Regarding the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), the research aligns especially with SDG 4 (Quality Education), by promoting the qualification of servants working in support of public education; SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), by contributing to the professionalization and valorization of public agents responsible for contract oversight; SDG 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), by strengthening transparency, integrity, and efficiency of public institutions; and SDG 17 (Partnerships for the Goals), by proposing practical instruments that foster institutional cooperation and the dissemination of good practices in public management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança	10
Figura 2 – Características dos contratos administrativos	19
Figura 3 – Principais contratos administrativos	21
Figura 4 – Levantamento das necessidades de treinamento	34
Figura 5 – Tendências em treinamento e desenvolvimento	35
Figura 6 – Estratégia da pesquisa e metodologia	46
Figura 7 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de porte 2	48
Figura 8 – Organograma da Diretoria Administrativa e Financeira	48
Figura 9 – Validação dos dados na pesquisa	66
Figura 10 – Definição de quem pode ser fiscal de contrato	71
Figura 11 – Participação em capacitação de fiscais de contratos nas SREs	116
Figura 12 – Capacitação de fiscais de contratos administrativos nas SREs	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Momento da designação como fiscal de contratos	89
Gráfico 2 – Conhecimento das cláusulas contratuais	91
Gráfico 3 – Percepção de sobrecarga de serviço	102
Gráfico 4 – Principais desafios durante a execução do contrato	104
Gráfico 5 – Conhecimento de legislações que tratam sobre fiscalização de contratos	113
Gráfico 6 – Impactos gerados pela Lei n.º 14.133/2021 nas atividades de fiscalização	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de governança pública	11
Quadro 2 – Princípios de governança pública na Lei nº 14.133/2021 e suas ações na fiscalização de contratos	15
Quadro 3 – Principais desafios enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos	30
Quadro 4 – Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional ..	33
Quadro 5 – Síntese da relevância e dos desafios da capacitação na Administração Pública	41
Quadro 6 – Amostra e perfil dos respondentes	53
Quadro 7 – Amostra e perfil dos entrevistados	59
Quadro 8 – Tempo de duração das entrevistas	59
Quadro 9 – Categorias e subcategorias de análise da fiscalização de contratos	61
Quadro 10 – Documentos utilizados na pesquisa	62
Quadro 11 – Esquematização para análise dos documentos coletados	62
Quadro 12 – Problemas identificados x questionário x entrevista	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados dos contratos vigentes em 2024 por objeto contratado	75
Tabela 2 – Fiscal de contrato substituto nas SREs	77
Tabela 3 – Perfil sociodemográfico dos respondentes	84
Tabela 4 – Perfil profissional dos respondentes	84
Tabela 5 – Perfil dos entrevistados	86
Tabela 6 – Atribuições executadas pelos fiscais de contratos	93
Tabela 7 – Frequência das atividades realizadas pelos fiscais	94
Tabela 8 – Desafios enfrentados pelos fiscais de contratos	103
Tabela 9 – Principais desafios quando notifica a empresa de alguma irregularidade	106
Tabela 10 – Grau de conhecimento dos fiscais das legislações	113
Tabela 11 – Importância da capacitação e das formas de aprimoramento pelos fiscais	119

LISTA DE ABREVIATURAS

art.	Artigo
C	Conformidade
cap.	Capítulo
doc.	Documento
n.	Número
NA	Não aplicabilidade
NC	Não conformidade
p.	Página
vol.	Volume

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANE	Analista Educacional
ASU	Assessoria de Ensino Superior
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CGE/MG	Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais
CNDT	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CRC	Certificado de Registro Cadastral
CRF	Certificado de Regularidade do FGTS
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IF	Instituto Federal
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
LIA	Lei de Improbidade Administrativa
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MG	Minas Gerais
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
NPM	<i>New Public Management</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
POP	Procedimento Operacional Padrão
RDC	Regime Diferenciado de Contratações Pública

SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SREs	Superintendências Regionais de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TDE	Técnico de Educação
T&D	Treinamento e desenvolvimento
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	Paradigmas da Administração Pública: da teoria burocrática à governança pública	5
2.1.1	Governança pública: conceitos, princípios e mecanismos de gestão	8
2.1.2	Governança nas contratações públicas e na fiscalização de contratos	13
2.2	Leis de licitações e contratos administrativos no Brasil	16
2.3	Fiscalização dos contratos administrativos	22
2.3.1	Dificuldades e desafios enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos	25
2.4	Treinamento e desenvolvimento humano	31
2.4.1	Treinamento e capacitação na Administração Pública	38
2.4.2	Treinamento e capacitação na fiscalização de contratos administrativos	42
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	46
3.1	Caracterização da pesquisa	46
3.2	Contextualização do ambiente de estudo	48
3.3	Instrumentos de pesquisa e coleta dos dados	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1	Normas orientadoras e contribuições acadêmicas da fiscalização de contratos	67
4.2	Caracterização das instituições pesquisadas	73
4.2.1	Análise das questões sociodemográficas e perfil profissional	83
4.2.2	Conhecimento e atividades práticas dos fiscais de contratos nas SREs	87
4.3	Desafios e dificuldades na fiscalização de contratos	101
4.4	Capacitação dos servidores que atuam como fiscais de contratos nas SREs	112
4.5	Sistematização da fiscalização: checklist para contratos administrativos	124
4.5.1	Checklist como ferramenta de apoio à fiscalização de contratos administrativos ..	125
4.5.2	Resultados do processo de desenvolvimento no <i>design thinking</i>	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
	REFERÊNCIAS.....	134
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO.....	146
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	160

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA PEDIDO DE ACESSO A INFORMAÇÕES À SEE/MG	162
APÊNDICE D – CHECKLIST PARA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS	165
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	170
ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA	172

1 INTRODUÇÃO

A Lei n.º 14.133/2021¹, promulgada em 1º de abril de 2021 e conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), substituiu a Lei n.º 8.666/1993, consolidando legislações anteriores como a Lei n.º 10.520/2002 (pregão) e os artigos 1º ao 47-A da Lei n.º 12.462/2001, Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), além de incorporar interpretações jurisprudenciais e doutrinárias acumuladas ao longo de décadas. Essa legislação estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, buscando modernizar os processos de contratação pública e o acompanhamento dos contratos administrativos (Brasil, 2021).

Nesse contexto, a fiscalização de contratos emerge como uma atividade essencial para garantir a conformidade, a eficiência e a transparência na execução dos serviços e na aquisição de materiais, sendo o contrato administrativo compreendido como um acordo estabelecido entre um órgão ou entidade da Administração Pública e uma pessoa física ou jurídica, com a finalidade de cumprir objetivos de interesse público e social, em conformidade com as normas do direito público. A atividade contínua de fiscalização permite identificar antecipadamente práticas inadequadas ou descumprimentos contratuais, destacando o papel vital do fiscal de contratos na garantia da qualidade dos serviços prestados e na proteção dos recursos públicos.

Nesse cenário normativo, as ações e omissões da Administração Pública exercem influência direta no desempenho dos agentes responsáveis pela fiscalização dos contratos administrativos. A Administração não apenas detém o poder, mas o dever de monitorar rigorosamente a atuação dos contratados, sob pena de comprometer a efetividade das contratações públicas e a regular aplicação dos recursos públicos. Diante disso, a omissão fiscalizatória configura falha administrativa que pode gerar prejuízos ao erário e à coletividade, reforçando a responsabilidade institucional no acompanhamento da execução contratual.

No âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Educação (SEE) atua na formulação e execução de políticas públicas educacionais inclusivas e de qualidade, contando com 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) em sua estrutura

¹ Nesse trabalho a Lei n.º 14.133/2021 também será referenciada pelo seguinte termo: nova lei de licitações e contratos (NLLC).

organizacional. Essas unidades desempenham funções técnico-pedagógicas, financeiras e administrativas, incluindo a gestão de processos licitatórios e de contratação para aquisição de bens, produtos e serviços. A promulgação da Lei n.º 14.133/2021, complementada pelo Decreto Estadual n.º 48.587/2023, reforça a necessidade de regulamentação específica para a atuação dos fiscais e gestores de contratos, estabelecendo diretrizes para o monitoramento da execução contratual no contexto da Administração Pública mineira (Brasil, 2021; Minas Gerais, 2023).

Este estudo concentra-se na análise dos contratos administrativos vigentes e firmados a partir de 2024, período em que a NLLC se tornou a norma regente para as contratações públicas, com foco nas Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais. O propósito central é compreender o papel dos fiscais de contratos considerando as exigências e inovações trazidas pelo atual marco legal, orientando-se pela seguinte questão de pesquisa: Quais as particularidades do processo de fiscalização de contratos nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais no contexto posterior à Lei n.º 14.133/2021, considerando as práticas dos fiscais, os desafios enfrentados e a capacitação disponível?

O objetivo geral consiste em analisar o processo de fiscalização de contratos nas SREs após esse novo contexto normativo, considerando as práticas dos fiscais, os desafios enfrentados e a capacitação disponível. Os objetivos específicos foram os seguintes:

- a) descrever as normas e contribuições acadêmicas que norteiam a fiscalização de contratos administrativos;
- b) caracterizar o contexto institucional das SREs e suas práticas de fiscalização de contratos administrativos;
- c) relatar os desafios e as dificuldades enfrentadas pelos fiscais de contratos nas SREs;
- d) analisar o acesso e a percepção dos fiscais das SREs sobre capacitações em fiscalização contratual;
- e) criar um checklist para a fiscalização dos contratos administrativos.

A escolha do tema decorre da experiência da autora como servidora pública efetiva do Estado de Minas Gerais e fiscal de contratos, cuja atuação prática permitiu observar, de forma direta, as lacunas e os desafios que permeiam o exercício dessa função no cotidiano das SREs. A motivação para a pesquisa nasceu, portanto, da vivência institucional e da percepção de que a delimitação e a formalização adequadas das atribuições fiscalizatórias são indispensáveis para conferir segurança jurídica e operacional aos agentes responsáveis pelo acompanhamento dos

contratos administrativos. Ressalta-se, ainda, o caráter aplicado desta pesquisa, na medida em que os resultados obtidos serão incorporados à prática cotidiana do órgão, constituindo também uma justificativa central para a sua realização.

A relevância deste estudo se justifica em múltiplas dimensões. Do ponto de vista prático, a fiscalização de contratos impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade e o uso eficiente dos recursos públicos, especialmente no setor educacional. A qualidade do gasto público está diretamente ligada à gestão responsável e à fiscalização adequada dos contratos, o que torna o tema estratégico para qualquer órgão da Administração Pública. No campo teórico e acadêmico, o estudo contribui para a discussão sobre a modernização das práticas de fiscalização contratual após a promulgação da Lei n.º 14.133/2021, conectando achados empíricos às normativas vigentes e à literatura especializada, ao mesmo tempo em que aborda um contexto específico — as SREs de Minas Gerais — ainda pouco explorado na produção científica sobre gestão pública e contratações.

Um aspecto central desta pesquisa refere-se à formação e à capacitação dos fiscais de contratos administrativos, identificada tanto na literatura quanto nos dados empíricos coletados como uma das principais lacunas que comprometem a eficácia da fiscalização. A ausência de quadros profissionais qualificados é reconhecida como um dos maiores desafios da Administração Pública nesse campo, e a necessidade de capacitação contínua para superar esses obstáculos e melhorar o desempenho dos fiscais é amplamente defendida por pesquisadores da área. Este trabalho busca preencher essa lacuna ao investigar a participação em treinamentos dos fiscais nas SREs, conectando os achados empíricos às demandas normativas da Lei n.º 14.133/2021 e às recomendações teóricas para a profissionalização da fiscalização.

Igualmente relevante para a compreensão do fenômeno investigado é a perspectiva da governança pública, que permeia toda a análise desenvolvida nesta dissertação. A fiscalização contratual, quando examinada sob esse prisma, revela-se não apenas uma obrigação legal, mas um instrumento de governança orientado à geração de valor público, à transparência e à responsabilização dos agentes envolvidos nas contratações. A incorporação dessa perspectiva ao estudo amplia o escopo analítico da pesquisa, permitindo compreender que os desafios identificados nas SREs não são apenas operacionais, mas refletem lacunas estruturais na forma como essas instituições organizam e conduzem suas práticas de contratação.

Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem de

métodos mistos e descritiva, buscando gerar conhecimentos práticos sobre a fiscalização de contratos nas SREs. O locus do estudo abrange as 47 SREs de Minas Gerais, com seleção de unidades por amostragem não probabilística, por cadeias de referências e conveniência, com foco no processo de fiscalização realizado pela Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) de cada regional. A coleta de dados envolveu triangulação metodológica, utilizando a pesquisa bibliográfica, questionários aplicados, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental incluindo legislações e contratos firmados a partir de 2024. A análise dos dados seguiu a técnica de análise temática, com fases de compilação, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão e estatística descritiva que permitiu avaliar e sintetizar os dados coletados.

A dissertação está organizada em cinco seções. A primeira corresponde a esta seção introdutória. A segunda seção apresenta o referencial teórico, iniciando pelos paradigmas da Administração Pública, da teoria burocrática à governança pública, com ênfase nos conceitos de governança pública e sua aplicação nas contratações e na fiscalização de contratos. Em seguida, contextualiza-se o histórico das leis de licitações e contratos administrativos no Brasil, discutem-se as atribuições dos fiscais de contratos e os desafios por eles enfrentados, e abordam-se os conceitos e a relevância do treinamento e desenvolvimento humano na Administração Pública, com destaque para a capacitação voltada à fiscalização contratual.

A terceira seção detalha a metodologia adotada, abrangendo a caracterização da pesquisa, a contextualização do ambiente de estudo e os instrumentos de coleta de dados. A quarta seção apresenta os resultados e discussões, organizados em torno dos cinco objetivos específicos da pesquisa, culminando na proposta do checklist como produto tecnológico desenvolvido por meio da metodologia do *design thinking*. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, com os principais achados da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar uma síntese da literatura que fundamenta esta pesquisa. Está estruturada em quatro subseções. A primeira apresenta os paradigmas da Administração Pública, desde a teoria burocrática até a governança pública. A segunda subseção faz uma contextualização das leis de licitações e contratos administrativos no Brasil. A terceira trata da fiscalização dos contratos administrativos, identificando as dificuldades e desafios enfrentados no exercício dessa função. Por fim, a quarta subseção o tema é sobre o treinamento e desenvolvimento humano, discutindo o treinamento e capacitação na Administração Pública, destaca por fim o treinamento e capacitação na fiscalização de contratos administrativos.

2.1 Paradigmas da Administração Pública: da teoria burocrática à governança pública

A compreensão dos modelos de gestão pública exige, antes de tudo, uma análise histórica dos paradigmas que moldaram a Administração Pública ao longo do tempo. Nesse percurso, o modelo burocrático weberiano figura como ponto de partida, tendo sido concebido como resposta às disfunções do modelo patrimonialista que o antecedeu (Valle; Transmontano; Gómez, 2023).

A proposta originária de Weber trazia a ideia de que, para o alcance dos fins, fazia-se necessária a proteção de procedimentos burocráticos formalizados, a fim de tornar mais difíceis os desvios e favoritismos na Administração. Nesse sentido, a burocracia weberiana propôs a atribuição de regras formais que visassem maior eficiência e profissionalização da Administração Pública, com o objetivo de eliminar a informalidade, o nepotismo e as práticas corruptas típicas do modelo de gestão patrimonial (Santos, 2018; Valle; Transmontano; Gómez, 2023).

Contudo, apesar de representar um avanço em relação ao modelo anterior, o modelo burocrático demonstrou, ao longo do tempo, limitações estruturais significativas. Valle, Transmontano e Gómez (2023) apontam que o modelo burocrático passou a centrar-se na preservação do seu próprio formalismo em detrimento dos propósitos de concretização do interesse público. Tal distorção é corroborada por Silvestre (2019), para quem a Administração Pública tradicional privilegia a organização dos serviços de forma unitária e dentro da mesma estrutura hierárquica, com a eficiência sendo buscada por meio da formalização detalhada de regras e normas escritas que dirigem a tomada de decisão e a execução de todas as atividades organizacionais.

Bresser-Pereira (2007) complementa essa análise ao destacar que as três formas clássicas de responsabilização, normas exaustivas, supervisão hierárquica direta e mecanismos de auditoria, revelam-se insuficientes para lidar com a complexidade das demandas contemporâneas. Diante dessas limitações, Santos (2018) ressalta que o modelo burocrático, além de engessar a máquina pública com maus resultados na gestão de contratos, mantinha os favoritismos na Administração, abrindo caminho para a busca de novos paradigmas de gestão pública.

A insuficiência do modelo burocrático, aliada às profundas transformações econômicas e sociais das décadas de 1970 e 1980, criou as condições para o surgimento de um novo paradigma de gestão pública. Nesse contexto, emergiu o modelo gerencial, conhecido internacionalmente como *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, que buscou incorporar à Administração Pública os princípios e instrumentos de gestão oriundos do setor privado (Valle; Transmontano; Gómez, 2023).

Matias-Pereira (2010) destaca que esse movimento foi impulsionado pelo esgotamento do modelo econômico, pela fragilidade do modelo político e pela deficiência do modelo administrativo, cujo propósito era diminuir o tamanho do Estado, aumentar sua eficiência e criar mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos. Nesse sentido, Silvestre (2019) aponta que a NPM adotou uma abordagem completamente diferente da hierarquia, com preferência pela contratualização das organizações do setor privado para a prestação de serviços públicos, a descentralização da tomada de decisão, que poderia levar ao aumento da eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos.

No contexto brasileiro, Teixeira e Gomes (2019) ressaltam que o processo de redemocratização, desde a década de 1980, ampliou a pressão social por serviços públicos e por alternativas de controle para o alcance de resultados estatais, fazendo com que os aspectos de eficiência e desempenho passassem a fazer parte do cotidiano do serviço público. Santos (2018) observa que a mudança para o Estado gerencial não se constrói da noite para o dia, sendo um processo contínuo que ainda se encontra em constante solidificação, tendo como um dos grandes desafios driblar a prática de formalismos preponderantes sobre as finalidades que o Estado busca alcançar.

Bresser-Pereira (2007, p. 394) registra que esse processo teve início no Brasil em 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), denominando esse modelo de "modelo estrutural" de gerência pública por envolver não apenas

mudanças na gestão de pessoal, mas também a reforma estrutural da organização do Estado, incluindo parcerias público-privadas e a terceirização de serviços. Kissler e Heidemann (2006) acrescentam que essa modernização foi, principalmente, uma reforma interna inspirada na administração pública gerencial, que provocou sobretudo uma redução dos postos de trabalho na administração pública.

A transição do modelo gerencial para paradigmas mais abrangentes de gestão pública acompanhou a emergência do conceito de governança, cuja origem remonta ao setor privado e à necessidade de resolver os conflitos decorrentes da separação entre propriedade e gestão das organizações (Teixeira; Gomes, 2019; Valle; Transmontano; Gómez, 2023). A ideia de governança provém dos estudos da Teoria da Agência, também conhecida como Teoria da Firma ou Teoria do Agente Principal, ou seja, conflito de interesses entre os proprietários (principal) e os gestores (agentes), que debate a prestação de contas (*accountability*), a responsabilização por atos ilícitos e a consideração de todos os sujeitos que podem influenciar e ser influenciados pela atividade, os *stakeholders* (Dias, 2023). Especialmente no início da década de 1990, quando ocorreram escândalos no mercado financeiro, a governança corporativa destacou-se como mecanismo capaz de resolver esses conflitos, proteger os *stakeholders* e tornar as empresas mais transparentes e íntegras (Valle; Transmontano; Gómez, 2023).

Não obstante sua origem empresarial, o conceito de governança expandiu-se significativamente, tornando-se, como observam Dias e Cario (2014), um conceito guarda-chuva com diversas perspectivas e abordagens na literatura nacional e internacional. Chhotray e Stoker (2009) definem governança como o conjunto de regras da tomada de decisão coletiva em contextos em que há uma pluralidade de atores e onde nenhum sistema de controle formal pode ditar os termos das relações entre eles, perspectiva reforçada pelo Banco Mundial (2017), para quem governança é o processo por meio do qual atores estatais e não estatais interagem para conceber e implementar políticas em contextos políticos e sociais complexos. No âmbito corporativo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) define governança corporativa como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

A governança, em sua dimensão mais ampla, apresenta-se como um conjunto de procedimentos e práticas voltados à eficiência administrativa e ao alinhamento entre os interesses

dos agentes e dos principais (Teixeira; Gomes, 2019). Matias-Pereira (2010) destaca que a governança nas organizações públicas e privadas apresenta similaridades, sendo comuns as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder e o acompanhamento da execução das políticas, sendo idênticos, em sentido amplo, os princípios básicos que norteiam ambos os setores: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

A convergência de princípios entre os domínios público e privado constitui o ponto de partida para a compreensão da governança pública, paradigma que representa a adaptação e o aprofundamento desses conceitos no âmbito da Administração Pública contemporânea.

2.1.1 Governança pública: conceitos, princípios e mecanismos de gestão

A mudança dos conceitos de governança para o setor público constitui um dos movimentos mais relevantes da gestão pública contemporânea, refletindo a necessidade de superar as limitações tanto do modelo burocrático quanto do gerencialismo, em direção a uma administração mais eficiente, transparente e orientada para o interesse coletivo (Dias, 2023).

Nesse sentido, Osborne (2006) argumenta que a Nova Gestão Pública foi uma fase transitória entre a Administração Pública Tradicional e o modelo da Nova Governança Pública, cunhando esse termo como uma primeira tentativa de contextualizar um novo arranjo organizacional e institucional para a prestação de serviços públicos.

A terminologia, embora originada no domínio empresarial privado, atingiu o domínio da ação pública por meio da influência inicial do Banco Mundial, dos ideais gerenciais e da transferência da aplicação da teoria da agência para a esfera pública, no que hoje é conhecido como governança pública organizacional (Valle; Transmontano; Gómez, 2023). O surgimento da teoria da governança a partir do início dos anos 1990 foi, conforme Chhotray e Stoker (2009), um dos desenvolvimentos centrais na administração, marcando uma mudança na forma de pensar do governo em reconhecimento das condições e práticas transformadas de governar.

No Brasil, a governança foi institucionalizada de maneira direta ou indireta após a Constituição Federal (CF) de 1988 (Brasil, 1988), que estabelece que o poder emana do povo. A partir dos anos 1990, Oliveira e Pisa (2015) observam uma reestruturação do Estado em direção a

uma noção de governança voltada à capacidade de implementar políticas para o alcance de objetivos comuns e ao aperfeiçoamento da interlocução com a sociedade.

Nesse contexto, Teixeira e Gomes (2019) afirmam que a boa governança é essencial para otimizar o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural, sendo aplicável às organizações públicas, nas quais a assimetria de informações se dá entre os cidadãos, na condição de principal e os gestores públicos, na condição de agentes. Complementarmente, Kissler e Heidemann (2006) destacam que a governança pública agrupa, em novos arranjos de atores, três diferentes lógicas: a do Estado (hierarquia), a do mercado (concorrência) e a da sociedade civil (comunicação e confiança).

Avançando nessa discussão, Dias e Cario (2014) propõem que a governança pública constitui uma estratégia reformista na relação entre Estado e sociedade, cuja capacidade está diretamente relacionada à competência estatal de coordenar a complexidade das relações entre os diversos atores sociais, sendo a cooperação e a coordenação elementos centrais nesse modelo.

Nessa linha, Martins e Marini (2014) preceituam que a governança pública é um processo de geração de valor público por meio da colaboração entre agentes públicos e privados, integrando capacidade de governo, governança em rede e orientação para resultados de forma indissociável. Chhotray e Stoker (2009) reforçam esse entendimento ao afirmar que, enquanto a administração pública tradicional se preocupava com a dicotomia político-administrativa em organizações individuais, a perspectiva da governança amplia o foco para o conjunto complexo de relações entre organizações e atores, reconhecendo que governar trata da operação de redes de uma mistura complexa de atores e organizações.

Bevir (2011) acrescenta que a ação pública migrou da hierarquia e da burocracia para mercados e redes, ressaltando, contudo, que o surgimento da governança trouxe consigo conceitos de *accountability* orientados ao desempenho, o que suscita questões sobre a responsabilização de atores não eleitos democraticamente. Nesse sentido, a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2014) define que a boa governança no setor público compreende os arranjos para garantir que os resultados pretendidos sejam alcançados no interesse público, fundamentando-se nos princípios de integridade, gestão de riscos, transparência e *accountability* eficaz.

O IBGC (2023) complementa esse entendimento ao estabelecer que os princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade, aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte ou natureza jurídica,

formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança e orientando os agentes a uma atuação que transcende o estrito cumprimento das normas legais, com vistas à geração de valor sustentável para a organização e para a sociedade.

Por fim, Matias-Pereira (2010) e Teixeira e Gomes (2019) convergem ao afirmar que a boa governança requer gestão estratégica, política orientada para eficiência, eficácia e efetividade, tendo como princípios transversais a transparência, a prestação de contas, a credibilidade das informações e a atuação conforme o interesse público. O Tribunal de Contas da União (TCU, 2020a) sintetiza esse entendimento ao definir que a governança pública organizacional compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, partindo do conflito agente-principal e reconhecendo constitucionalmente a sociedade como detentora do poder social originário. As pesquisas que compõem os mecanismos citados pelo TCU (2020a) e que se relacionam diretamente à presente, seguem demonstradas na Figura 1:

Figura 1 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.



Fonte: adaptado TCU (2020a).

A governança pública consiste nas práticas listadas na Figura 1, conforme sistematizado pelo TCU (2020a). No que se refere ao mecanismo de liderança, tendo como prática estabelecer o modelo de governança, o TCU (2020a) o define como a representação clara e pública de como funciona a governança na organização, funcionando como um mapa da instituição conferindo

transparência, previsibilidade e direcionamento à atuação de todos os agentes envolvidos na gestão pública. A prática de promover a integridade diz respeito à definição e promoção dos valores organizacionais e dos padrões de comportamento esperados dos membros do órgão, tendo como ponto de partida o comprometimento da liderança com esses valores e condutas institucionais (TCU, 2020a).

Quanto ao mecanismo de estratégia, relacionada a gerir riscos, tal expressão é definida pelo TCU (2020b, p. 15) como a gestão da "possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos", constitui instrumento essencial de aperfeiçoamento da governança, pois permite decisões racionais, favorece o uso eficiente dos recursos e fortalece a imagem institucional. Para estabelecer estratégia, o TCU (2020b) orienta que os riscos identificados devem ser considerados na formulação da estratégia institucional, garantindo seu alinhamento à missão e à visão da organização, de modo que as medidas mitigadoras se incorporem aos planos operacionais ordinários.

O mecanismo de controle, promover a transparência, o TCU (2020a) determina que a organização assegure transparência ativa e passiva às partes interessadas, respondendo proativamente às demandas por informação da sociedade, admitindo-se o sigilo apenas como exceção legal. Por fim, garantir a *accountability* implica, segundo a IFAC (2014) e o TCU (2020a), que a liderança assegure mecanismos de prestação de contas e responsabilização em contexto de transparência, disponibilizando em locais de amplo acesso, como a internet, as informações de interesse público que permitam à sociedade avaliar o valor entregue pela organização, para além do que está imposto em norma.

Os principais conceitos de governança pública constantes na presente pesquisa, segue sintetizado no Quadro 1 que segue:

Quadro 1 - Definições de governança pública.

(Continua)

Autor(es)/Ano	Governança Pública
Osborne (2006)	Novo arranjo institucional e organizacional para a provisão e prestação de serviços públicos, representando um modelo que supera a Administração Pública Tradicional e a Nova Gestão Pública, cunhado como Nova Governança Pública.
Kissler e Heidemann (2006)	Agrupa, em novos arranjos de atores, três diferentes lógicas: o Estado (hierarquia), o mercado (concorrência) e a sociedade civil (comunicação e confiança).
Chhotray e Stoker (2009)	Conjunto de regras da tomada de decisão coletiva em contextos onde há pluralidade de atores e onde nenhum sistema de controle formal pode ditar os termos das relações entre eles.

Quadro 1 - Definições de governança pública.

(Conclusão)

Autor(es)/Ano	Governança Pública
Matias-Pereira (2010)	Requer gestão estratégica, política e orientada para eficiência, eficácia e efetividade, tendo como princípios estruturantes a prestação de contas, a transparência e a atuação conforme o interesse público.
Dias e Cario (2014)	Estratégia reformista na relação entre Estado e sociedade, cuja capacidade está relacionada à competência estatal de coordenar a complexidade das relações entre os diversos atores sociais.
IFAC (2014)	Arranjos implementados para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados, agindo sempre no interesse público.
Martins e Marini (2014)	Processo de geração de valor público por meio da colaboração entre agentes públicos e privados, integrando capacidade de governo, governança em rede e orientação para resultados.
Banco Mundial (2017)	Processo pelo qual atores governamentais e não governamentais colaboram para formular e executar políticas, especialmente em cenários caracterizados por dinâmicas políticas e sociais diversificadas e desafiadoras.
Teixeira e Gomes (2019)	Essencial para otimizar o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural, nas quais a assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes).
TCU (2020a)	Mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
Dias (2023)	Transposição dos conceitos corporativos para o setor público, promovendo melhora regulatória, transparência e um ambiente de integridade nas contratações públicas.
IBGC (2023)	Sistema formado por regras, princípios, regras, processos e estruturas pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

Fonte: elaboração própria (2026).

Nesse cenário, Silvestre (2019) aponta que a Nova Governança Pública avança pela atuação de múltiplos atores em redes, ressaltando que os três modelos de prestação de serviços públicos, hierarquia, mercado e redes, tendem a coexistir, evidenciando a natureza complementar e evolutiva dos paradigmas da administração pública.

Os princípios e mecanismos da governança pública, ao se consolidarem como referencial teórico e normativo para a Administração Pública contemporânea, encontram campo fértil de aplicação nas contratações públicas, setor estratégico no qual a eficiência, a transparência e a *accountability* se traduzem diretamente em resultados para a sociedade. Nesse contexto, a incorporação dos preceitos de governança à gestão contratual representa não apenas uma exigência normativa, mas uma condição essencial para a concretização do interesse público por meio das contratações administrativas.

2.1.2 Governança nas contratações públicas e na fiscalização de contratos

A evolução dos paradigmas da administração pública e a consolidação do conceito de governança pública encontram expressão concreta no campo das contratações públicas, especialmente com o advento da Lei n.º 14.133/2021, que representa um marco normativo na incorporação dos princípios de governança à gestão dos contratos administrativos (Dias, 2023). Almeida (2023) destaca que, enquanto a Lei n.º 8.666/1993 se voltava para o combate à corrupção, a NLLC se volta para a governança e o foco em resultados, incorporando princípios como competitividade, economicidade, proporcionalidade, razoabilidade e segurança jurídica, voltados para a capacidade da Administração de deter poder decisório sobre as licitações e contratos administrativos.

Valle, Transmontano e Gómez (2023) complementam que a nova lei incorporou ainda os princípios da eficiência e do planejamento, estabelecendo que a alta gestão será responsável pela implementação da governança de contratação, com o objetivo de promover eficiência, eficácia e efetividade nas contratações, com avaliação qualitativa e quantitativa dos serviços prestados. Dias (2023) esclarece que, embora a palavra "governança" apareça expressamente na NLLC apenas duas vezes, no parágrafo único do art. 11 e no inciso I do art. 169, a interpretação sistemática dos demais dispositivos revela seu conteúdo de governança de forma mais ampla, promovendo melhora regulatória, transparência e um ambiente de integridade nas contratações públicas.

Nesse sentido, Oliveira (2022a) destaca que tão importante quanto conhecer as atribuições da fiscalização contratual é compreender o construto de gestão e governança, o que faz toda a diferença nas atribuições de cada agente responsável pela concretização da contratação pública. Essa centralidade da capacitação é reforçada pela Lei n.º 14.133/2021, que determina que os agentes responsáveis pela primeira linha de defesa, servidores, empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança, sejam devidamente capacitados para o exercício de suas funções.

A gestão de riscos constitui um dos pilares fundamentais da governança das contratações na nova lei. Cardoso (2024) aponta que a Lei n.º 14.133/2021 estabelece a obrigatoriedade de implementação, pela alta administração, de processos e estruturas de gestão de riscos, sendo que as contratações públicas devem ser submetidas a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da

informação. O TCU (2020b) conceitua risco como a probabilidade de que um evento tenha um impacto adverso sobre a realização dos objetivos estabelecidos, associando a gestão de riscos ao princípio constitucional da eficiência, uma vez que sua implementação só faz sentido quando proporciona ganhos em termos de entrega de resultados.

Nessa perspectiva, Valle, Transmontano e Gómez (2023) destacam que a análise e avaliação dos riscos possibilita seu mapeamento e alocação em uma matriz, classificando-os de acordo com a escala de probabilidade e impacto, de modo a estruturar planos de ação para mitigar eventos futuros e incertos. Cardoso (2024) acrescenta que o Mapa de Riscos é o documento elaborado para que a administração identifique e trate os principais riscos do procedimento de contratação, definindo probabilidade de ocorrência, danos em potencial, ações preventivas e de contingência e os responsáveis por essas ações.

O planejamento, por sua vez, é outro elemento central da governança nas contratações, Almeida (2023) reforça que a NLLC reitera em diversas passagens a importância do planejamento, que deve abranger não apenas a condução dos processos licitatórios, mas também a futura atividade de fiscalização do contrato a ser celebrado, exigindo providências anteriores à celebração contratual, como a capacitação de pessoal, a definição do *modus operandi* da fiscalização, dos instrumentos a serem utilizados e das unidades de medida que viabilizem a efetiva aferição dos serviços prestados, tanto quantitativa quanto qualitativamente.

Ferreira e Caríssimo (2024) corroboram que a governança e o planejamento estratégico desempenham papéis essenciais na gestão de contratos públicos para garantir a transparência, a eficiência e a correta execução das políticas públicas, destacando a relevância da integração entre governança, fiscalização e capacitação no setor público. Reafirmam os autores que a capacitação técnica dos agentes públicos emerge, assim, como pilar indispensável para a efetividade da governança nas contratações. Silva e Paulo (2024) confirmam esse entendimento ao afirmar que, por meio das práticas de boa governança, estabelece-se a proteção aos atos de gestão e fiscalização nas contratações, sendo essencial assegurar que os processos de fiscalização sejam conduzidos de forma eficiente e transparente, destacando a importância da inclusão do tema gestão e fiscalização de contratos nas grades curriculares dos cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento.

Dias (2023) conclui que pessoal capacitado e recursos tecnológicos se apresentam como os pontos mais relevantes e desafiadores para a efetiva aplicação da NLLC, esperando-se que a boa governança aprimore a atuação dos agentes públicos envolvidos nos procedimentos de contratação,

uma vez que tais profissionais devem ocupar suas posições por escolhas técnicas, pautadas em probidade, aptidão, conhecimento e capacitação.

Ferreira e Caríssimo (2024) sintetizam que a governança pública, quando efetivamente implementada, pode ser uma ferramenta para melhorar a eficiência na gestão de contratos administrativos e promover uma administração pública mais transparente, responsável e alinhada às necessidades da sociedade, reforçando a centralidade da fiscalização contratual como instrumento de governança e de concretização dos princípios que norteiam a Lei n.º 14.133/2021.

Para melhor compreensão, segue Quadro 2 que relaciona os princípios de governança contidos na NLLC com as ações correspondentes na fiscalização de contratos administrativos.

Quadro 2 - Princípios de governança pública na Lei n.º 14.133/2021 e suas ações na fiscalização de contratos.

Princípio/ elemento de governança	Previsão na Lei n.º 14.133/2021	Ações na fiscalização de contratos	Referências
Governança das contratações	Art. 11, parágrafo único	Avaliar, orientar e acompanhar os processos licitatórios e contratos pela alta gestão	Dias (2023)
Planejamento	Art. 11, parágrafo único	Planejar a fiscalização antes da celebração contratual, definindo instrumentos e unidades de medida	Almeida (2023)
Eficiência e eficácia	Art. 11, parágrafo único	Aferir quantitativa e qualitativamente os serviços prestados	Valle, Transmontano e Gómez (2023)
Gestão de riscos	Art. 11, parágrafo único; Art. 169	Elaborar Mapa de Riscos, identificar probabilidade, impacto e ações preventivas e de contingência	Cardoso (2024), Valle, Transmontano e Gómez (2023)
Controle preventivo	Art. 169	Adotar práticas contínuas e permanentes de controle, inclusive com uso de tecnologia da informação	Cardoso (2024)
Capacitação dos agentes	Art. 170	Capacitar fiscais e gestores de contratos para o exercício de suas atribuições	Dias (2023); Ferreira e Caríssimo (2024); Oliveira (2022a); Silva e Paulo (2024)
Transparência e integridade	Art. 11, parágrafo único; art. 169	Garantir acesso às informações contratuais e conduzir a fiscalização com probidade e ética	Dias (2023); Ferreira e Caríssimo (2024)
Accountability	Art. 169	Prestar contas dos resultados da execução contratual.	Silva e Paulo (2024)

Fonte: elaboração própria (2026).

A compreensão dos paradigmas que moldaram a Administração Pública ao longo do tempo, do modelo weberiano à governança pública, possibilita entender as transformações ocorridas no

ordenamento jurídico brasileiro. Nesse sentido, a evolução legislativa das licitações e contratos administrativos no Brasil, pode ser um reflexo das sucessivas reformas na forma de organizar o Estado, evidenciando como a busca por maior eficiência, transparência e controle impulsionou a construção de uma premissa normativa progressivamente mais robusta e orientada para o interesse público.

2.2 Leis de licitações e contratos administrativos no Brasil

A regulamentação dos contratos administrativos no Brasil tem início significativo com a publicação do Decreto-Lei n.º 2.300/86, que introduziu normas sobre licitações e contratos da Administração Federal. Até então, havia poucas legislações que tratavam do tema, e os regulamentos existentes eram considerados inadequados e incompletos (Meirelles, 2007). Mendes e Silva (2023) destacam que, embora esta primeira legislação específica tenha estabelecido diretrizes gerais, o instrumento normativo ainda apresentava lacunas significativas, que possibilitavam irregularidades e favorecimentos indevidos.

Este cenário de fragilidade normativa foi substancialmente transformado com a promulgação da CF de 1988, que marcou um avanço importante na regulamentação dos contratos administrativos. Em seu art. 37, XXI, a Carta Magna estabelece que, salvo exceções previstas em lei, serviços, obras e compras devem ser contratados mediante processo licitatório, garantindo igualdade de condições entre os participantes (Brasil, 1988). Santos (2018, p. 234) enfatiza que "assevera assim a Carta Magna que, sob o princípio norteador do interesse público, a finalidade pública, sejam contratados terceiros, para a execução de atividades-meio, não-finalística", respeitando os princípios e normas vigentes. Complementarmente, Quirino (2023) observa que, a partir da Constituição de 1988, os contratos passaram a ser regidos pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o que impactou significativamente a jurisprudência e a doutrina jurídica da época.

Apesar dos avanços constitucionais, a consolidação efetiva da regulamentação relativa às licitações e contratos administrativos ocorreu apenas com a promulgação da Lei n.º 8.666/1993, que instituiu as normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública (Brasil, 1993). Segundo Mendes e Silva (2023), esta lei teve como objetivo principal instituir diretrizes gerais para regulamentar os processos de licitação e os contratos administrativos em âmbito nacional,

representando um progresso significativo no fortalecimento da transparência e do controle sobre os recursos públicos, ao definir critérios claros e imparciais que orientavam a escolha da proposta mais benéfica para a Administração Pública.

Neste contexto normativo, Coelho e Retexin (2024) reforçam que a licitação, como processo jurídico, assegura isonomia entre os participantes, pautando-se em princípios como legalidade, impessoalidade, transparência, eficiência e economicidade, além de atuar como barreira contra práticas fraudulentas e corrupção. Esta visão é corroborada por Mendes e Silva (2023), que argumentam que as normativas reguladoras dos processos licitatórios têm como finalidade assegurar competitividade e transparência nas contratações públicas. Silva e Almeida (2023) complementam esta perspectiva ao destacar que, para que a Administração realize o atendimento de suas demandas de materiais e serviços essenciais para regular o funcionamento do ente público, faz-se necessária a ocorrência de despesas públicas através de prestação de serviços com particulares.

Durante a década de 1990, em paralelo à vigência da Lei n.º 8.666/1993, o Brasil passou por um processo de modernização nas políticas públicas, com a adoção de novas ferramentas de gestão. Nesse âmbito, a licitação consolidou-se como principal mecanismo de contratação transparente, sendo considerada um modelo eficiente para as contratações públicas (Quirino, 2023; Valle; Transmontano; Gómez, 2023). Simultaneamente, como apontam Santos, Andrade e Lima (2019), a administração pública também adotou a flexibilização na prestação de serviços por meio da terceirização, uma estratégia para atender à crescente demanda social e reduzir o tamanho do Estado, tornando as organizações mais ágeis. Esta prática ganhou força após a reforma do Estado e a implementação do modelo de administração gerencial.

Apesar de sua importância histórica, a Lei n.º 8.666/1993 enfrentou, ao longo do tempo, críticas quanto à sua efetividade na promoção da eficiência na gestão dos contratos administrativos. Como resposta a estas limitações, foi promulgada a Lei n.º 14.133/2021, trazendo mudanças significativas para aprimorar os processos de compras e contratações públicas (Quirino, 2023). Publicada em 1º de abril de 2021, a nova lei entrou em vigor sem período de vacância, mas o legislador estabeleceu um período de convivência de dois anos com a Lei n.º 8.666/1993, a Lei n.º 10.520/2002 (pregão) e os artigos 1º ao 47-A da Lei n.º 12.462/2011 (RDC), cuja vigência encerraram-se em 31/12/2023 (Brasil, 2021). Niebuhr (2021) esclarece que, durante esse período transitório, contratos sob o antigo regime permaneceram regidos por suas disposições originais,

enquanto os novos seguiram a nova legislação, destacando ainda que algumas inovações trazidas pela Lei n.º 14.133/2021 seriam aplicadas apenas esporadicamente devido à falta de atualizações nas práticas administrativas.

A NLLC, como é conhecida a Lei n.º 14.133/2021, representa uma evolução significativa no marco regulatório das contratações públicas. Dias (2023) destaca que essa legislação tem impulsionado significativas mudanças na gestão administrativa, adotando um modelo mais focado na governança dos contratos celebrados por instituições públicas. Esta perspectiva é ampliada por Mendes e Silva (2023), que ressaltam que a nova lei surgiu como uma resposta às limitações observadas na antiga lei de licitações, visando criar um cenário mais favorável à competitividade, à transparência e à eficiência nas contratações públicas. Complementarmente, Silva e Almeida (2023) observam que a NLLC tem como objetivos promover maior agilidade, eficácia e clareza tanto nos processos licitatórios quanto na etapa de execução dos contratos administrativos. Candeia (2024) acrescenta que, até a concretização dessas despesas, é fundamental o atendimento de procedimentos previamente previstos em legislação, incluindo procedimentos formais para realização da escolha da melhor proposta, possibilitando a aquisição dos produtos e contratação dos serviços fundamentais ao ente público, culminando no contrato administrativo.

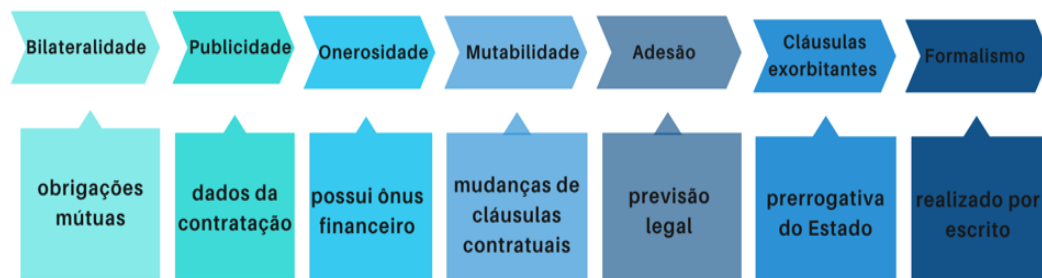
Neste contexto de aprimoramento legislativo, é essencial compreender a natureza e as particularidades dos contratos administrativos para a efetiva implementação do novo regime jurídico. Conforme destacam Candeia (2024) e Saldanha e Brasil (2025), estes instrumentos representam o resultado concreto do processo licitatório, materializando a relação jurídica entre a Administração Pública e os particulares. Justen Filho (2007) complementa esta perspectiva ao enfatizar que, independentemente das transformações normativas ao longo do tempo, os contratos administrativos mantêm sua essência como instrumentos de efetivação de políticas públicas e de atendimento ao interesse coletivo, incorporando as inovações legais quanto à transparência, eficiência e sustentabilidade.

No que tange à natureza jurídica e às finalidades dos contratos administrativos, Signor *et al.* (2022) enfatizam que estes devem manter o equilíbrio econômico-financeiro, configurando-se como acordos entre o ente público e particulares para realizar objetos de interesse comum, regidos pelo Direito Público (Candeia, 2024; Saldanha; Brasil, 2025). Esta concepção é enriquecida por Lopes e Marra (2022), que explicam que esses contratos atendem objetivos públicos e sociais conforme o ordenamento jurídico, sendo a administração e a fiscalização fundamentais para

assegurar a eficiência administrativa. Justen Filho (2007) amplia esta visão ao destacar que os contratos administrativos podem ter função social relevante, promovendo desenvolvimento econômico, redução de desigualdades e objetivos constitucionais.

Para a operacionalização efetiva destes contratos, Cardoso (2024) ressalta que, a entidade pública deve designar um fiscal responsável pelo acompanhamento do contrato, enquanto a contratada deve indicar um preposto que é o representante do contratado perante a fiscalização da Administração Pública. Esta estrutura de fiscalização e representação constitui apenas um dos aspectos que evidenciam a natureza singular dos contratos administrativos. Segundo Meirelles (2007) e Candeia (2024), estes instrumentos jurídicos são dotados de particularidades que os distinguem dos contratos regidos pelo direito privado, refletindo a necessidade de salvaguardar o interesse público e garantir a eficiência na aplicação dos recursos estatais. Tais especificidades manifestam-se em um conjunto de características essenciais que moldam sua natureza jurídica e orientam sua execução, demonstrado na Figura 2 que destaca as características próprias dos contratos administrativos.

Figura 2 - Características dos contratos administrativos.



Fonte: adaptado de Cardoso (2024).

As características dos contratos administrativos que são elencadas na Figura 2, conforme dispõe Cardoso (2024), apresenta características distintivas que refletem sua natureza jurídico-institucional. Em primeiro plano, destaca-se a bilateralidade, que estabelece reciprocidade obrigacional entre as partes, onde o cumprimento de uma condiciona o adimplemento da contraparte. A publicidade, princípio constitucional consagrado na CF/88 e explicitamente incorporado ao art. 5º da Lei n.º 14.133/2021 (Brasil, 2021), articula-se com a transparência pública

como eixos estruturantes do metaprocesso contratual, garantindo acesso amplo às informações em todas as fases da contratação.

A onerosidade, por sua vez, configura-se como elemento essencial, vedando acordos gratuitos com o poder público e assegurando contraprestação financeira adequada ao particular pelo bem ou serviço fornecido. Já a mutabilidade confere à administração prerrogativas de alteração unilateral ou rescisão antecipada por interesse público, embora admita ajustes consensuais para preservar o equilíbrio econômico-financeiro original. A natureza de contrato de adesão, derivada da regulamentação legal estrita, impõe cláusulas predeterminadas pela administração, embora atenuações sejam possíveis mediante impugnação prévia à minuta contratual. Complementam essa estrutura as cláusulas exorbitantes, que institucionalizam a assimetria jurídica em favor do ente público, e o formalismo, que exige documentação escrita e requisitos específicos (Cardoso, 2024).

Esta configuração jurídica peculiar dos contratos administrativos é corroborada por Motta (2004) e, mais tarde, por Candeia (2024), os contratos administrativos, por envolverem interesse público, podem prever vantagens para a Administração Pública em relação ao objeto contratado. Essas vantagens constituem a principal distinção entre os contratos administrativos e os de direito privado, configurando uma relação jurídica caracterizada pela predominância da Administração. Essa capacidade de estabelecer condições contratuais específicas é reconhecida como cláusulas exorbitantes. Entre elas, destaca-se o direito de acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos, conforme estabelecido na legislação vigente (Candeia, 2024; Motta, 2004). Também se determina que todo contrato administrativo deve definir claramente as condições de execução, por meio de cláusulas que especifiquem os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, alinhadas aos termos do edital de licitação e à proposta vencedora (Brasil, 2021).

Estas características e prerrogativas especiais se manifestam de formas distintas conforme a natureza e a finalidade de cada tipo de contratação realizada pela Administração Pública. Segundo Justen Filho (2005) e Saldanha e Brasil (2025), a diversidade de necessidades estatais resulta em uma tipologia variada de instrumentos contratuais, cada qual com particularidades que, embora compartilhem a essência jurídica comum dos contratos administrativos, apresentam especificidades quanto ao objeto, prazo, forma de execução e fiscalização. Para melhor compreensão desta diversidade instrumental, é relevante identificar os principais tipos de contratos

administrativos utilizados no contexto da gestão pública brasileira, conforme organizado na Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Principais contratos administrativos.



Fonte: adaptado de Meirelles (2007).

A tipologia contratual na esfera administrativa, conforme disposto por Meirelles (2007) na Figura 3, abrange categorias específicas que refletem a complexidade das relações jurídico-administrativas. Destacam-se, em primeiro plano, os contratos de obra pública, que se configuram como instrumentos para execução de construções, reformas ou ampliações de imóveis destinados ao uso coletivo ou à prestação de serviços públicos. Paralelamente, os contratos de serviço emergem como acordos voltados à obtenção de atividades necessárias à administração ou aos cidadãos, incluindo modalidades como a cessão exclusiva de mão de obra.

No âmbito da aquisição de bens, os contratos de fornecimento estabelecem-se como mecanismos para suprimento de produtos móveis – desde insumos industriais até materiais de consumo – essenciais para a manutenção operacional do Estado. Já a delegação de atribuições públicas materializa-se nos contratos de concessão, nos quais o particular assume a execução remunerada de serviços, obras ou a gestão de bens públicos, sob risco próprio e dentro de parâmetros predefinidos (Meirelles, 2007).

A dimensão colaborativa revela-se nos contratos de gerenciamento, onde a administração mantém a supervisão estratégica enquanto transfere a execução técnica a terceiros, arcando com custos operacionais. Complementarmente, os contratos de gestão institucionalizam pactos

interorganizacionais, definindo metas, prazos, critérios avaliativos e fluxos financeiros entre entes da administração direta e entidades executoras (Meirelles, 2007).

No plano federativo, os contratos de programa estruturam obrigações decorrentes de arranjos consorciais, delineando responsabilidades mútuas entre entes federativos. A cooperação com a sociedade civil consolida-se nos termos de parceria, celebrados com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), visando fomentar atividades de relevância coletiva. Por fim, os contratos de consórcio público regulam a gestão associada de serviços entre entes federados, precedidos de protocolos de intenções e validados legislativamente (Meirelles, 2007).

A evolução do arcabouço normativo das licitações e contratos administrativos no Brasil não pode ser compreendida de forma isolada, mas deve ser analisada à luz das transformações mais amplas que marcaram a Administração Pública ao longo do tempo. Cada diploma legal reflete, em maior ou menor medida, o paradigma de gestão pública vigente à época de sua edição, de modo que a compreensão das mudanças legislativas exige, necessariamente, o exame dos modelos administrativos que as fundamentaram (Matias-Pereira, 2010). Nesse sentido, a trajetória que vai da burocracia weberiana ao modelo gerencial e, posteriormente, à governança pública constitui o pano de fundo teórico indispensável para a análise da fiscalização de contratos administrativos no contexto da Lei n.º 14.133/2021.

Diante desse panorama normativo e conceitual, torna-se essencial aprofundar a análise sobre a fiscalização dos contratos administrativos, um dever institucional inafastável da Administração Pública, que ultrapassa a esfera discricionária e se configura como elemento central para a garantia da eficiência e da legalidade nas contratações. Como destaca Motta (2004, p. 268), “a Administração não tem apenas o direito de fiscalizar a execução da avença, mas o dever de fazê-lo”.

2.3 Fiscalização dos contratos administrativos

A Administração Pública, conforme argumenta Motta (2004), possui o dever de fiscalizar todas as fases do cronograma de execução contratual, destacando a importância da continuidade e do zelo no acompanhamento das atividades. Nessa mesma perspectiva, Justen Filho (2005) reforça que a Administração tem o poder e a obrigação de monitorar rigorosamente a atuação dos particulares. Para ele, o dever de promover os direitos fundamentais não se compatibiliza com uma

postura passiva, sendo essencial identificar prontamente falhas na execução das obrigações contratadas. A fiscalização contínua permite antecipar práticas inadequadas ou defeituosas, possibilitando, por meio de acompanhamento regular, verificar com antecedência o descumprimento de termos contratuais e adotar medidas ágeis para proteger os interesses fundamentais (Justen Filho, 2005).

Complementando essa visão, Almeida (2009, p. 54) define o fiscal como “a mão forte do dirigente do órgão ou entidade e o mais importante agente da Administração no que se refere ao contrato que supervisiona”, destacando seu papel central na garantia da conformidade contratual. Já Ferreira *et al.* (2017) descrevem a fiscalização como um conjunto de ações realizadas pela Administração Pública e seus agentes para assegurar o cumprimento das obrigações legais pela sociedade, verificando se as atividades estão em conformidade com as normas estabelecidas.

Na mesma linha de pensamento, Santos (2018, p. 237) explica que, no contexto do modelo gerencial, com o aumento da atuação de agentes públicos voltados à finalidade pública, os fiscais de contratos devem desenvolver uma visão mais ampla. Isso implica reduzir a ótica de punibilidade da contratada, abandonando a postura de “carrasco do contrato”, e assumir o papel de garantidor da finalidade pública, assegurando o cumprimento dos direitos e obrigações pactuados. Ainda, Marinho *et al.* (2018) enfatizam que a fiscalização da execução dos contratos administrativos envolve garantir a realização perfeita do acordo, sendo responsabilidade da entidade pública acompanhar a prestação de serviços, desde o monitoramento operacional até a verificação do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais pela contratada.

Com a promulgação da Lei n.º 14.133/2021, o ordenamento normativo consolida a fiscalização contratual como pilar estrutural da gestão pública, estabelecendo três linhas de defesa às quais todas as contratações devem ser submetidas, destaque para o fiscal de contratos administrativos como parte da primeira linha de defesa (Brasil, 2021). Nesse sentido, Almeida (2023) destaca que a legislação amplia as atribuições do fiscal, transformando-o em agente estratégico para assegurar conformidade, transparência na aplicação de recursos e mitigação de riscos de desvios. Para o autor, mesmo processos licitatórios bem-conduzidos podem fracassar sem supervisão qualificada, devido a deficiências técnicas, omissões funcionais ou falta de instrumentos de controle, o que eleva a fiscalização a um dos temas mais relevantes da gestão pública contemporânea no Brasil. A normativa também prevê à Administração a prerrogativa de fiscalização e institucionaliza a designação de fiscais especializados.

Reforçando essa relevância, Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022) apontam que a fiscalização contratual é uma atividade de alta complexidade técnica e operacional, com impactos diretos na gestão orçamentária e na eficiência administrativa do Estado. Sua importância vai além do cumprimento formal de cláusulas, assumindo um papel estratégico na garantia da qualidade dos serviços públicos, como também observam Lopes e Marra (2022). Esses autores destacam que a supervisão rigorosa da execução contratual funciona como mecanismo essencial de controle, assegurando a conformidade quantitativa e qualitativa dos bens e serviços entregues, além de mitigar riscos de falhas operacionais que comprometam o interesse coletivo (Lopes; Marra, 2022).

Sarai (2024) argumenta que o controle do contrato abrange todas as etapas das contratações públicas, desde o planejamento e a realização do processo licitatório até a fase de execução. Na mesma direção, Oliveira (2024) esclarece que, no âmbito da NLLC, a fiscalização ganha maior destaque em relação à Lei 8.666/1993 e outros instrumentos legais correlatos. Entre os aspectos reforçados estão:

- a) a definição de modelos de gestão e fiscalização já na fase preparatória da licitação;
- b) a manutenção da fiscalização como cláusula exorbitante;
- c) regras específicas para fiscalização contratual;
- d) previsão de extinção do contrato por descumprimento das determinações do fiscal;
- e) possibilidade de responsabilização da Administração por falhas na fiscalização;
- f) participação ativa no recebimento do objeto contratado;
- g) influência da fiscalização na avaliação de desempenho da contratada, entre outros.

Oliveira (2024) também enfatiza a necessidade de critérios objetivos para a nomeação de fiscais, como competência técnica, capacitação contínua, disponibilidade operacional e ausência de conflitos de interesses, alinhando-se aos princípios constitucionais de impessoalidade, moralidade e eficiência. Destaca ainda, que elementos como a fiscalização contratual são fundamentais para a eficiência na gestão dos contratos administrativos, sendo o fiscal o servidor designado para assegurar o interesse público.

Por fim, Silva e Paulo (2024) apontam que a fiscalização contratual se destaca como um dos assuntos mais relevantes na gestão pública brasileira contemporânea. A Lei Federal n.º 14.133, de 1º de abril de 2021, aprofunda o tratamento dado à fiscalização contratual e aos seus agentes, evidenciando sua relevância para o adequado cumprimento dos contratos.

Apesar da crescente importância e do aprimoramento normativo da fiscalização contratual, sua implementação prática enfrenta obstáculos significativos, conforme observam Cardoso (2024) e Saldanha e Brasil (2025), existe uma disparidade considerável entre a base legal estabelecida e a realidade operacional vivenciada pelos fiscais no cotidiano. Na sequência, serão analisados os principais obstáculos e complexidades enfrentados pelos fiscais no exercício de suas atribuições na fiscalização dos contratos administrativos, evidenciando as implicações práticas dessas dificuldades para a efetividade da gestão contratual no âmbito da Administração Pública.

2.3.1 Dificuldades e desafios enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos

A fiscalização de contratos administrativos na Administração Pública enfrenta uma série de desafios que comprometem a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos públicos, em especial no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021, que introduziu novas exigências e responsabilidades para os agentes públicos, que serão trabalhados posteriormente.

Nesse contexto, esses desafios impactam na gestão eficiente e eficaz dos recursos públicos ao possibilitarem atrasos na execução contratual, aumento de custos por falhas no monitoramento, descumprimento de prazos ou metas e até mesmo a ocorrência de irregularidades que demandam retrabalho ou sanções, comprometendo a qualidade dos serviços prestados e a alocação adequada de verbas públicas (Brasil, 2021; Cardoso, 2024).

Diante dessa realidade, a identificação e a superação desses obstáculos tornam-se ainda mais urgentes diante do novo marco legal, que introduziu novas exigências e responsabilidades para os agentes públicos, como a definição de modelos de gestão e fiscalização desde a fase preparatória, regras específicas para fiscalização contratual e a possibilidade de responsabilização por falhas, entre outros aspectos já detalhados anteriormente (Brasil, 2021). Este referencial teórico explora os principais desafios enfrentados pelos fiscais de contratos, destacando suas implicações para a Administração Pública e a necessidade de intervenções estratégicas.

Entre os diversos problemas identificados, um dos entraves mais complexos é a sobrecarga de trabalho, que afeta diretamente a qualidade do acompanhamento contratual. Muitos fiscais acumulam suas funções ordinárias com as atividades de fiscalização, o que limita o tempo e a dedicação necessários para um monitoramento eficaz (Cruz; Souza, 2021; Oliveira, 2024; Pires; Oliveira, 2020; Silva; Almeida, 2023; Teixeira, 2024; Vaz; Paulo Sobrinho; Malpass, 2022).

Agravando essa situação, a sobrecarga é intensificada pela distribuição desigual de contratos entre os servidores, com alguns fiscais gerenciando múltiplos contratos enquanto outros possuem poucos ou apenas um (Meyer; Braatz, 2023; Oliveira, 2022b). Adicionalmente, o número reduzido de servidores dedicados à fiscalização torna inviável o acompanhamento adequado de um grande volume de contratos, especialmente sob a pressão por resultados imediatos, que leva à priorização da quantidade em detrimento da qualidade (Barbosa *et al.*, 2024; Bedin; Fontes; Braatz, 2020; Pakuszewski, 2024). Como consequência direta, essa situação compromete a eficácia do trabalho, gerando estresse, desgaste mental e constrangimento entre os fiscais, que frequentemente se sentem incapazes de desempenhar suas funções de forma equilibrada (Pires; Oliveira, 2020).

Paralelamente à questão da sobrecarga, a ausência de capacitação contínua representa um obstáculo relevante para os fiscais de contratos administrativos, impactando diretamente a eficiência do acompanhamento contratual. Estudos destacam que a falta de preparo técnico é uma questão recorrente, muitas vezes decorrente da falha da Administração Pública em oferecer meios adequados de formação (Ferreira *et al.*, 2017). Teixeira (2024) considera esse déficit um entrave significativo para os gestores, enquanto Santos *et al.* (2021) apontam que a falta de preparo compromete o cumprimento das responsabilidades inerentes à função. Bedin, Fontes e Braatz (2020) observam dificuldades no cotidiano dos servidores desprovidos de treinamento, Almeida (2024) e Saldanha e Brasil (2025) reforçam a necessidade de programas de capacitação especializados para melhorar a qualidade das operações.

Ampliando essa análise, Barbosa *et al.* (2024) identificam em um Instituto Federal (IF) de Ensino Superior a ausência de formação como um desafio central, enquanto Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022) destacam o dever da Administração de prover suporte adequado. Essa lacuna gera insegurança nos fiscais, aumentando os riscos de falhas no processo de fiscalização, um problema frequente segundo diversos autores (Meyer; Braatz, 2023; Oliveira, 2022b; Pires; Oliveira, 2020). De modo complementar, Lopes e Marra (2022) notam a escassez de pessoal qualificado, e Marinho *et al.* (2018) e Silva e Almeida (2023) sublinham a importância de formações continuadas para superar essas barreiras. Oliveira (2024) enfatiza que a ausência de expertise compromete o desempenho dos fiscais, evidenciando a urgência de ações institucionais para mitigar esse obstáculo e garantir maior conformidade e eficácia na gestão contratual.

O desconhecimento da legislação específica constitui o terceiro grande desafio. A complexidade normativa, intensificada pelas alterações legislativas recentes, como as da Lei n.º

14.133/2021, exige atualização constante para garantir conformidade legal e administrativa, um obstáculo significativo para servidores que muitas vezes desconhecem a legislação específica ou até mesmo sua designação como fiscal (Pakuszewski, 2024; Silva; Almeida, 2023; Vaz; Paulo Sobrinho; Malpass, 2022).

No âmbito operacional, as deficiências tecnológicas e de instrumentalidade agravam ainda mais os entraves à fiscalização. A ausência de ferramentas tecnológicas adequadas, como softwares de gestão de contratos e sistemas de monitoramento eletrônico, prejudica o acompanhamento em tempo real da execução contratual, resultando em um trabalho majoritariamente manual que aumenta a probabilidade de erros e reduz a eficiência (Barbosa *et al.*, 2024; Saldanha; Brasil, 2025).

Ilustrando essa problemática, conforme apontado por Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022), as planilhas utilizadas são frágeis, suscetíveis a exclusões, não se integram a outros sistemas, demandam maior tempo de preenchimento e não permitem interação com a população envolvida. A modernização e a automatização das ferramentas emergem como necessidades urgentes para melhorar o desempenho da fiscalização, promovendo maior integração, segurança e controle (Oliveira, 2024; Pakuszewski, 2024). A falta de instrumentalidade com os artifícios contratuais também contribui para erros em alterações contratuais e na aplicação de sanções administrativas, comprometendo a conformidade legal (Santos, 2018).

Do ponto de vista da efetividade, as falhas no controle e execução contratual representam outro problema recorrente, associado à ausência de acompanhamento adequado de obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, bem como de prazos contratuais. Essas falhas aumentam os riscos de desvios, perda de qualidade e prejuízo aos recursos públicos, evidenciando ineficiência e desperdício na gestão dos contratos administrativos (Ferreira *et al.*, 2017; Silva; Paulo, 2024).

A má execução contratual, frequentemente decorrente da falta de fiscalização, reflete a ausência de comprometimento com os gastos do erário, um ponto crítico e vulnerável às irregularidades no serviço público (Ferreira *et al.*, 2017). Agravando essa situação, a prática de contatos informais com fornecedores, sem registro por escrito de falhas ou insatisfações, compromete a aplicação de sanções e a geração de efeitos jurídicos, intensificando os problemas de conformidade (Ferreira *et al.*, 2017; Meyer; Braatz, 2023).

Estreitamente relacionado à questão da capacitação, a ausência de conhecimento técnico e experiência dos fiscais configura-se como um obstáculo significativo, impactando negativamente o desempenho na fiscalização de contratos complexos. Muitos agentes são designados para a

função sem a preparação necessária, resultando em dificuldades no cotidiano e aumentando os riscos de falhas no processo (Ferreira *et al.*, 2017; Lopes; Marra, 2022; Santos *et al.*, 2021). A falta de relação entre o objeto contratado e o cargo exercido pelos fiscais, somada à ausência de incentivos financeiros, também contribui para o baixo desempenho (Oliveira, 2024; Silva; Almeida, 2023).

Nesse sentido, como observado por Bedin, Fontes e Braatz (2020), é comum que servidores ingressem na fiscalização sem treinamento adequado ou experiência prévia, o que compromete a execução eficiente de suas responsabilidades. Essa lacuna de expertise é particularmente problemática em um contexto de constante atualização normativa, como o introduzido pela Lei n.º 14.133/2021, que exige dos fiscais um entendimento detalhado de novos procedimentos e responsabilidades (Barbosa *et al.*, 2024).

Sob outra perspectiva, a inadequada estrutura e apoio institucional constitui outro desafio relevante. Muitos fiscais relatam a falta de fluxogramas claros, manuais práticos e setores de apoio para sanar dúvidas, o que dificulta o acompanhamento dos procedimentos contratuais (Cruz; Souza, 2021; Marinho *et al.*, 2018; Meyer; Braatz, 2023).

Agravando esse cenário, a inexistência de uma unidade de comando definida ou de um acompanhamento institucional efetivo transforma a fiscalização em um trabalho solitário, pouco auditado e realizado de forma independente (Pires; Oliveira, 2020). Somando-se a isso, o excesso de burocracia nos processos gera insegurança e compromete a eficiência, sendo necessária uma desburocratização dos procedimentos fiscalizatórios, como defendido por Dantas *et al.* (2023) e Sarai (2024). Outro fator complicador é a complexidade de alguns contratos, devido ao elevado valor ou ao número de pessoas envolvidas, também intensifica as dificuldades enfrentadas pelos fiscais, especialmente quando responsáveis por poucos contratos, mas de alta responsabilidade (Cruz; Souza, 2021).

Na dimensão pessoal, Oliveira (2024) destaca entre os desafios enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos, a questão da responsabilização pessoal merece tratamento mais aprofundado, dada a sua relevância para a segurança jurídica e o desempenho efetivo da função fiscalizatória. Que o risco de responsabilização pessoal constitui um dos principais fatores de insegurança entre os fiscais, com reflexos diretos sobre a sua atuação e saúde mental, razão pela qual as alterações legislativas que mitigam esse risco assumem papel central na compreensão dos desafios contemporâneos da fiscalização de contratos administrativos.

O art. 28 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), inserido pela Lei n.º 13.655/2018, estabelece que o agente público somente responde pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro, afastando-se, portanto, a responsabilização por culpa leve ou média (Brasil, 2018). Conforme aponta Oliveira (2024), essa disposição inclui o fiscal de contrato, que passa a contar com um marco legal que delimita objetivamente os limites de sua responsabilidade pessoal no exercício da função.

No campo da improbidade administrativa, o fiscal do contrato era frequentemente incluído no polo passivo de ações judiciais sob o argumento de que falhas culposas na fiscalização contratual caracterizariam improbidade. Com as alterações promovidas pela Lei n.º 14.230/2021 à Lei n.º 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa - LIA), excluiu-se a possibilidade de improbidade culposa, exigindo-se, para sua caracterização, a prática de ato ilícito com dolo específico, entendido como a vontade livre e consciente de alcançar o resultado ilícito tipificado nos arts. 9º, 10 e 11 da LIA, não bastando a mera voluntariedade do agente (Oliveira, 2024).

Tais alterações legislativas revelam a preocupação do legislador com a garantia de maior segurança jurídica aos agentes públicos, diminuindo o risco de que eventuais falhas, naturais em qualquer atividade humana, ensejem punições desproporcionais. Não obstante esses avanços normativos, a pressão por resultados e a rigidez dos processos continuam impactando a saúde mental dos agentes, evidenciando que os desafios da função transcendem a dimensão normativa e alcançam aspectos subjetivos do trabalho dos fiscais de contratos (Oliveira, 2024).

A rigidez estrutural das normas institucionais, aliada às exigências de assertividade, contribui para o surgimento de sofrimento, medo e doenças relacionadas ao trabalho, transformando a fiscalização em uma atividade de alta vulnerabilidade. Esses fatores psicológicos, combinados com a ausência de condições materiais adequadas, dificultam ainda mais o desempenho eficaz da função (Bedin; Fontes; Braatz, 2020).

Outro obstáculo significativo refere-se às relações com empresas contratadas e comunicação. Problemas como o não pagamento de direitos trabalhistas e a má qualidade dos serviços prestados estão entre os desafios enfrentados pelos fiscais (Meyer; Braatz, 2023). A falta de canais de comunicação eficientes e a ausência de procedimentos padronizados para notificação e registro de ocorrências dificultam o acompanhamento adequado e a resolução tempestiva de problemas identificados durante a execução contratual. Agravando essa situação, a prática de contatos informais com fornecedores, sem registro por escrito de falhas ou insatisfações,

compromete a aplicação de sanções e a geração de efeitos jurídicos, intensificando os problemas de conformidade (Ferreira *et al.*, 2017).

Por fim, o desconhecimento da designação e atribuições configura-se como um entrave relevante para muitos servidores. A falta de clareza sobre o papel e as responsabilidades do fiscal compromete diretamente a qualidade do acompanhamento contratual e a efetividade das ações fiscalizatórias ou até mesmo o conhecimento sobre sua designação como fiscal de contratos (Marinho *et al.*, 2018; Pakuszewski, 2024; Silva; Almeida, 2023; Vaz; Paulo Sobrinho; Malpass, 2022).

Para sintetizar os diversos entraves enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos no contexto da Administração Pública, especialmente após a promulgação da Lei n.º 14.133/2021, elaborou-se o Quadro 3, que apresenta de forma ordenada os principais desafios identificados na literatura. Este quadro organiza os obstáculos em dez categorias distintas, destacando suas características e as referências que embasam cada ponto, facilitando a compreensão das complexidades inerentes à fiscalização contratual e suas implicações para a gestão pública, o qual segue:

Quadro 3 - Principais desafios enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos.

(Continua)

Desafio	Descrição	Referências
Sobrecarga de trabalho	Acúmulo de funções ordinárias com a fiscalização, distribuição desigual de contratos, número reduzido de servidores e pressão por resultados.	Barbosa <i>et al.</i> (2024), Bedin, Fontes e Braatz (2020), Cruz e Souza (2021), Meyer e Braatz (2023), Oliveira (2022b), Oliveira (2024), Pakuszewski (2024), Pires e Oliveira (2020), Silva e Almeida (2023), Teixeira (2024), Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022).
Ausência de capacitação	Falta de treinamentos contínuos e específicos.	Almeida (2024), Barbosa <i>et al.</i> (2024), Bedin, Fontes e Braatz (2020), Ferreira <i>et al.</i> (2017), Lopes e Marra (2022), Marinho <i>et al.</i> (2018), Meyer e Braatz (2023), Oliveira (2022b), Oliveira (2024), Pires e Oliveira (2020), Saldanha e Brasil (2025), Santos <i>et al.</i> (2021), Silva e Almeida (2023), Teixeira (2024), Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022).
Desconhecimento da legislação específica	Falta de domínio sobre a Lei n.º 14.133/2021 e outras normativas.	Pakuszewski (2024), Silva e Almeida (2023), Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022).
Deficiências tecnológicas e de instrumentalidade	Ausência de ferramentas tecnológicas adequadas (softwares de gestão, sistemas eletrônicos).	Barbosa <i>et al.</i> (2024), Oliveira (2024), Pakuszewski (2024), Saldanha e Brasil (2025), Santos (2018), Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022).

Quadro 3 - Principais desafios enfrentados pelos fiscais de contratos administrativos.

(Conclusão)

Desafio	Descrição	Referências
Falhas no controle e execução contratual	Ausência de acompanhamento de obrigações fiscais, trabalhistas e prazos.	Ferreira <i>et al.</i> (2017), Meyer; Braatz (2023), Silva; Paulo (2024).
Ausência de conhecimento técnico e experiência	Falta de preparo técnico e experiência prévia e falta de incentivos.	Barbosa <i>et al.</i> (2024), Bedin, Fontes e Braatz (2020), Ferreira <i>et al.</i> (2017), Lopes e Marra (2022), Oliveira (2024), Santos <i>et al.</i> (2021), Silva e Almeida (2023).
Estrutura e apoio institucional	Falta de fluxogramas, manuais, setores de apoio e unidade de comando.	Cruz e Souza (2021), Dantas <i>et al.</i> (2023), Marinho <i>et al.</i> (2018), Meyer e Braatz (2023), Pires e Oliveira (2020), Sarai (2024).
Responsabilização e aspectos psicológicos	Pressão por resultados e medo de responsabilização, impactando a saúde e doenças relacionadas ao trabalho.	Bedin, Fontes e Braatz (2020), Oliveira (2024).
Relações com empresas contratadas e comunicação	Problemas com pagamento de direitos trabalhistas, má qualidade de serviços e contatos informais com fornecedores.	Ferreira <i>et al.</i> (2017), Meyer e Braatz (2023).
Desconhecimento da designação e atribuições	Falta de clareza sobre o papel e responsabilidades do fiscal.	Marinho <i>et al.</i> (2018), Pakuszewski (2024), Silva e Almeida (2023), Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022).

Fonte: elaboração própria (2026).

Os desafios apresentados e sintetizados no Quadro 3 evidenciam a complexidade da fiscalização de contratos administrativos, especialmente no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021, que ampliou as responsabilidades dos fiscais e a necessidade de conformidade. Superar esses entraves demanda ações integradas, sendo a capacitação contínua dos servidores uma estratégia fundamental para mitigar muitas dessas dificuldades. Diante dessa constatação, é essencial dedicar-se a essa temática, explorando inicialmente os fundamentos conceituais e teóricos sobre treinamento e desenvolvimento humano, para então analisar suas implicações e desdobramentos para a eficiência e eficácia da Administração Pública.

2.4 Treinamento e desenvolvimento humano

O treinamento constitui um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes necessários ao desempenho de suas funções profissionais. De acordo com Chiavenato (2022b), este processo educacional é essencialmente direcionado à capacitação e preparação dos indivíduos, tendo como foco o desempenho em um

determinado cargo na organização, seja ele atual ou projetado para o futuro. Assim, a presente discussão será fundamentada na teoria do treinamento e desenvolvimento humano (T&D), com ênfase na gestão de pessoas conforme definido por Chiavenato. Serão explorados conceitos basilares, os principais processos envolvidos e as tendências contemporâneas que exercem influência significativa sobre a sociedade em geral.

As pessoas constituem o capital humano da organização, cujo valor aumenta na medida em que desenvolve talentos e competências capazes de agregar valor e influenciar positivamente os destinos organizacionais. Como destacam Chiavenato, Chiavenato e Sousa (2025), as pessoas estão deixando de ser meras commodities para assumir seu caráter singular, e o trabalho está se transformando de atividade individualizada para uma atividade grupal e colaborativa.

Colares *et al.* (2022) evidenciam que o treinamento e o desenvolvimento humano são ferramentas de gestão decisiva para a melhoria do desempenho organizacional, pois têm a função de recrutar, gerenciar, orientar e capacitar os colaboradores responsáveis pelos resultados alcançados pela instituição. Quando implantados de forma planejada e estratégica, podem trazer benefícios significativos para o crescimento profissional dos colaboradores e o aumento do desempenho organizacional.

A educação profissional, contexto mais amplo no qual se insere o treinamento, divide-se em três tipos interdependentes, porém distintos (Chiavenato, 2022c):

- a) formação profissional: educação que visa preparar a pessoa para o exercício de uma profissão em determinado mercado de trabalho, com objetivos amplos e mediatos, qualificando o indivíduo para uma futura profissão;
- b) desenvolvimento profissional: educação que busca ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento em determinada carreira organizacional, com objetivos de médio prazo, preparando-a para funções mais complexas;
- c) treinamento: educação com objetivos mais restritos e imediatos, adaptando a pessoa ao exercício de determinada função ou execução de tarefa específica, fornecendo elementos essenciais para o cargo atual.

As principais diferenças entre estas três modalidades de educação profissional são sintetizadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional.

Tipo de educação profissional	Escopo	Objetivos	Extensão de tempo	Características
Formação	Prepara e forma a pessoa ao exercício de uma profissão no mercado de trabalho	Amplios e mediatos	Longo prazo	Qualifica para uma futura profissão
				Dada nas escolas e nas organizações
Desenvolvimento	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para o crescimento profissional na carreira na organização	Menos amplos	Médio prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas
				Dado em organizações
Treinamento	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornece o essencial para o cargo atual
				Dado em organizações ou em empresas especializadas

Fonte: Chiavenato (2022c).

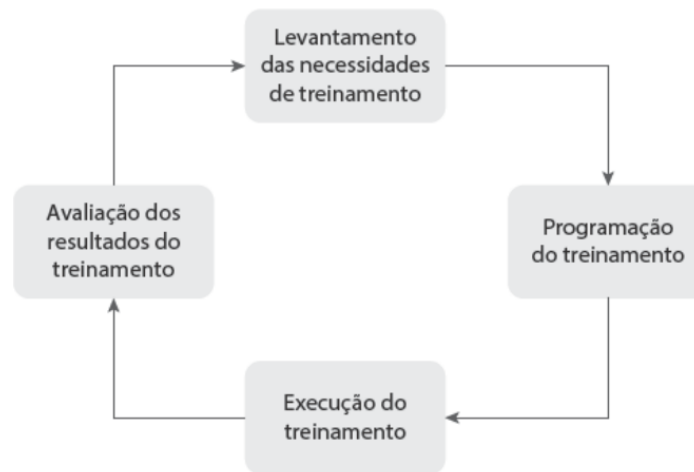
Segundo Chiavenato (2022b) a finalidade primordial do treinamento é manter as pessoas devidamente preparadas para o desempenho de seus cargos, transmitindo-lhes informações, conhecimentos, habilidades, competências e atitudes. Ressalta que, sem treinamento adequado, os colaboradores tornam-se ineficientes, cometem erros frequentes e perdem produtividade, afetando negativamente a qualidade do serviço prestado.

Para a organização, o treinamento proporciona excelência no trabalho, produtividade, qualidade, presteza e utilização adequada dos recursos. Para o indivíduo, oferece a gratificação pessoal de ser competente em suas atribuições, além de promover mudanças de atitude que criam um clima organizacional mais satisfatório, aumentando a motivação e a receptividade às técnicas de supervisão e gerência (Chiavenato, 2022c).

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) complementam que as ações de treinamento e desenvolvimento ocupam papel central nas práticas de gestão de pessoas, impactando tanto os ajustes entre indivíduo e trabalho quanto as relações entre organização e seus contextos, influenciando diretamente a produtividade e a competitividade institucional.

Para Chiavenato (2022b) o treinamento constitui um processo cíclico composto por quatro fases sequenciais demonstradas na Figura 4, que segue:

Figura 4 - Levantamento das necessidades de treinamento



Fonte: Chiavenato (2022b).

A Figura 4 apresentada por Chiavenato (2022b) ilustra este ciclo, evidenciando a natureza contínua e interconectada do processo de treinamento, que se retroalimenta a partir da avaliação de resultados para identificar novas necessidades. Tendo como início o levantamento das necessidades de treinamento que corresponde ao diagnóstico do que precisa ser feito, identificando deficiências no desempenho dos cargos. Uma necessidade de treinamento surge quando a exigência do cargo supera o desempenho do ocupante. Inclui a programação do treinamento, fase de planejamento detalhado que visa eliminar as necessidades identificadas, definindo conteúdo, técnicas, períodos, local, treinandos e instrutores.

Segue para a execução do treinamento, que é a implementação da programação estabelecida, reunindo os treinandos e transmitindo-lhes o conteúdo por meio das técnicas escolhidas, na época e local programados e finaliza com a avaliação dos resultados, verificando a eficácia do treinamento na eliminação das necessidades diagnosticadas, identificando acertos e possíveis falhas no processo (Chiavenato, 2022b).

De acordo com Chiavenato (2022c), o conteúdo do treinamento pode englobar diferentes tipos de mudança de comportamento, abrangendo aspectos como a transmissão de informações, o desenvolvimento de conceitos e a criação de competências individuais. A transmissão de informações envolve o compartilhamento de conhecimentos genéricos sobre a organização, seus produtos, serviços, políticas e diretrizes. Já o desenvolvimento de conceitos busca elevar o nível

de abstração e a conceituação de ideias e filosofias, facilitando sua aplicação na prática administrativa e promovendo uma visão mais ampla e estratégica. Por fim, a criação de competências individuais consiste no desenvolvimento de habilidades duráveis, abrangendo conhecimento (saber), habilidades práticas (saber fazer), julgamento (saber julgar e decidir) e atitudes (saber fazer acontecer) para lidar com diferentes situações (Chiavenato, 2022c).

O treinamento contribui significativamente para a cultura de compromisso organizacional, gerando aprendizado, autogestão, colaboração criativa e fortalecimento de redes de relacionamentos. Quando há adequação tanto da pessoa ao trabalho quanto do trabalho à pessoa, a relação torna-se mais produtiva e satisfatória para ambas as partes (Chiavenato, 2022a).

A responsabilidade pelo treinamento, segundo Chiavenato (2022b), recai primordialmente sobre cada líder em relação à sua equipe de liderados, embora o órgão de gestão humana atue como suporte e consultoria nesse processo. Esta descentralização da responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas reflete a evolução da gestão humana, que deixou de ser uma função isolada para se tornar uma preocupação holística na organização (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025).

Entre as principais tendências em treinamento e desenvolvimento, Chiavenato (2022c) apresenta 12 tendências, que segue na Figura 5 e que serão detalhadas na sequência.

Figura 5 - Tendências em treinamento e desenvolvimento.



Fonte: adaptado de Chiavenato (2022b).

A Figura 5 apresenta um modelo em semicírculos concêntricos que ilustra as 12 tendências em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) identificadas por Chiavenato (2022c). Esta representação visual organiza as tendências de forma hierárquica, do núcleo para a periferia, destacando como esses elementos se relacionam e se complementam na moderna gestão de pessoas.

No centro da figura encontra-se a – 1. valorização -, ou seja, forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização, representando a mudança fundamental na relação entre empresas e colaboradores. As organizações modernas abandonaram a cultura predatória de apenas extrair conhecimentos e habilidades dos funcionários, passando a investir continuamente no desenvolvimento das pessoas. Esta tendência reconhece que ao agregar valor às pessoas, as empresas enriquecem seu próprio patrimônio, melhoram processos internos e incrementam qualidade e produtividade (Chiavenato, 2022c).

No semicírculo dois integra foco na – 2. aprendizagem e competência - e – 3. participação ativa - dos gestores e de suas equipes, destacando a importância do aprender a aprender continuamente e da construção de competências individuais, gerenciais e organizacionais. Simultaneamente, enfatiza como os gestores e suas equipes estão cada vez mais envolvidos na definição, planejamento e implementação dos programas de T&D, refletindo uma administração mais participativa e democrática (Chiavenato, 2022c).

Semicírculo três, encontramos – 4. ligação organizacional -, - 5. aprimoramento pessoal - como parte integrante da melhoria da qualidade de vida das pessoas e – 6. preparação contínua - da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino. Estas tendências mostram como os processos de desenvolvimento estão alinhados ao planejamento estratégico e ao negócio da empresa, contribuindo para a qualidade de vida dos colaboradores e preparando tanto as pessoas quanto a organização para os desafios futuros, com ênfase em inovação e criatividade (Chiavenato, 2022c).

Semicírculo quatro, este nível abrange – 7. novas abordagens - decorrentes da influência da Tecnologia da Informação (TI), - 8. adequação às diferenças -, prezando pela adequação das práticas de T&D às diferenças individuais das pessoas e ênfase em – 9. técnicas grupais e solidárias. Destaca a influência da tecnologia da informação e da inteligência artificial nos métodos de treinamento, a personalização dos processos de desenvolvimento conforme características individuais, e a valorização do trabalho em equipe e da convivência social em grupos multifuncionais (Chiavenato, 2022c).

No semicírculo cinco estão – 10. motivação pessoal - com a utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal, a busca incessante da – 11. Excelência - e – 12. compartilhar informação - em substituição aos controles externos. Estas tendências representam como os programas de T&D utilizam mecanismos de motivação para o desenvolvimento pessoal, buscam continuamente a melhoria e a excelência organizacional, e substituem controles externos pelo compartilhamento de informações, criando um ambiente propício para iniciativas empreendedoras dentro da organização (Chiavenato, 2022c).

Gonçalves, Malagolli e Coimbra (2018) corroboram esta visão ao afirmarem que as empresas estão se conscientizando de que as pessoas são peças fundamentais para o sucesso organizacional, sendo necessário tratá-las como agentes de mudança e não apenas como recursos. Com as rápidas transformações do mercado, as organizações bem-sucedidas precisam investir no seu capital humano e intelectual, tratando-o como ativo dotado de habilidades, conhecimentos, atitudes e competências.

Este entendimento é particularmente relevante no contexto da administração pública, onde a capacitação de servidores assume papel estratégico para a eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Como destacam Chiavenato, Chiavenato e Sousa (2025), o treinamento não representa uma despesa, mas um investimento altamente compensador pelos retornos que proporciona, tanto para a organização quanto para as pessoas.

A evolução das teorias e práticas de treinamento e desenvolvimento humano reflete a crescente valorização do capital humano nas organizações contemporâneas. Como sintetizam Chiavenato, Chiavenato e Sousa (2025), o treinamento é um investimento fundamental atualmente, tanto para as pessoas quanto para as organizações, gerando e agregando riqueza como nenhum outro investimento e preparando o futuro do negócio organizacional.

No contexto específico da administração pública, este referencial teórico fundamenta a compreensão de como os processos de capacitação podem impactar a qualidade dos serviços prestados e a eficiência na gestão de recursos públicos. Sendo essencial o aprofundamento desta análise, explorando as particularidades e desafios da aplicação destes conceitos no setor público.

2.4.1 Treinamento e capacitação na Administração Pública

A Administração Pública, enquanto eixo fundamental da estrutura estatal, enfrenta no século XXI um cenário de transformações frequentes, marcadas por diversidade, profundidade e velocidade sem precedentes, nesse contexto, Abbad *et al.* (2001) identificam que a estruturação inadequada das ações de capacitação é uma das principais barreiras, frequentemente caracterizada pelo uso excessivo de aulas expositivas, pela escassa oportunidade de aplicação prática do conteúdo aprendido e pela falta de correspondência entre as situações de treinamento e as condições reais de trabalho, o que compromete a transferência de conhecimento para o ambiente laboral. Os autores ainda observam que o treinamento isolado não é suficiente para garantir um bom desempenho, sendo apenas um dos diversos fatores organizacionais que influenciam os resultados.

Magalhães *et al.* (2010) apontam que, desde as últimas décadas do século XX, um movimento internacional pela reforma da gestão pública tem buscado maior agilidade, eficiência e alinhamento às necessidades da sociedade. Os autores, ao analisarem o treinamento de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal, observaram que a ausência de planejamento adequado, a falta de estruturação das atividades e a inexistência de avaliação dos participantes resultam em impactos limitados, com desempenhos que não atendem às expectativas dos cidadãos (Magalhães *et al.*, 2010).

Para Amorim e Silva (2013) a capacitação de servidores públicos no Brasil constitui um eixo estratégico para a modernização administrativa e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, sendo reconhecida como um amparo indispensável para a transformação estrutural da gestão pública. A importância do treinamento na Administração Pública vai além do cumprimento de normativos legais, configurando-se como um instrumento de transformação estrutural. Os autores apontam que gestores públicos têm priorizado ações de treinamento e desenvolvimento como instrumentos para qualificar equipes, fortalecer o desempenho e responder de maneira eficaz às demandas sociais emergentes. Além disso, o treinamento e a capacitação emergem como estratégias centrais para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados às metas e ações institucionais, promovendo a autonomia dos servidores, contribuindo para uma transformação cultural ao reduzir a imagem negativa frequentemente associada ao funcionalismo público e fortalecendo as instituições ao consolidar o vínculo entre Estado e sociedade (Amorim; Silva, 2013).

Custódio *et al.* (2013) abordam a relação entre eficiência institucional e comprometimento individual, destacando que o vínculo entre o servidor e a organização constitui um alicerce da produtividade, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade dos resultados. Esse comprometimento está intrinsecamente ligado ao valor que o indivíduo atribui à instituição em que atua, sendo a qualificação dos recursos humanos um elemento indispensável para alcançar a efetividade no atendimento ao interesse coletivo.

Avançando na discussão, Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017) destacam que em um cenário de transformações aceleradas, impulsionadas por avanços tecnológicos, globalização e crescentes demandas sociais, geraram uma necessidade global por qualificação profissional, especialmente no setor público, onde a capacidade de resposta do Estado às complexidades contemporâneas é constantemente questionada. Os autores reforçam a necessidade de qualificação profissional no setor público, apontando que muitas organizações públicas recorrem a critérios subjetivos para decisões relacionadas ao treinamento, em vez de se apoiarem em evidências objetivas que orientem soluções alinhadas às necessidades e objetivos institucionais.

No mesmo ano, Ranzini e Bryan (2017) destacam que a capacitação e formação de servidores públicos ganharam relevância no Brasil a partir de 1995, com polêmicas sobre a modernização das funções estatais, que passaram a demandar uma reconfiguração do papel do Estado em face das expectativas sociais por serviços de qualidade. Os autores também apontam que limitações orçamentárias e de infraestrutura dificultam a ampliação de ações voltadas à profissionalização de agentes públicos, sendo essencial superar a visão de que atividades educativas no setor público representam custos, em vez de investimentos estratégicos de retorno a longo prazo.

Oliveira e Rowe (2019) enfatizam que o treinamento, desenvolvimento e educação estão entre as práticas de gestão de pessoas que mais demandam atenção de gestores e pesquisadores, com o objetivo de transformá-las em ferramentas estratégicas para as organizações públicas. Já Santos (2020) e Moura, Vanni e Azeredo (2020) destacam que os servidores públicos, reconhecidos como o capital humano principal das organizações estatais, desempenham um papel central nesse cenário de transformação. Mais do que uma ferramenta de atualização técnica, a capacitação configura-se como um fundamento estratégico para a transformação estrutural da gestão pública, promovendo não apenas o aprimoramento de competências, mas também a redefinição de práticas institucionais em prol de maior efetividade. Moura, Vanni e Azeredo (2020) ainda reforçam que

os benefícios do treinamento impactam diretamente a dinâmica organizacional, permitindo aos servidores superar dificuldades cotidianas e executar atividades-fim com maior competência.

Mais recentemente, Santos (2020) e Moura, Vanni e Azeredo (2020) enfatizam que os servidores públicos, enquanto capital principal das organizações estatais, demandam capacitação constante para atender às expectativas da sociedade por serviços de qualidade. A capacitação contínua transcende a mera atualização técnica, representando uma redefinição da arquitetura do serviço público, tornando-o mais ágil, inovador e alinhado às demandas sociais. Seus benefícios incluem a melhoria do desempenho individual e organizacional, a promoção da autonomia e da competência na execução de atividades-fim, a transformação cultural ao reduzir estereótipos negativos sobre o funcionalismo público, o fortalecimento do elo entre Estado e sociedade, além da melhoria do clima organizacional por meio da motivação e do senso de pertencimento (Santos, 2020; Moura; Vanni; Azeredo, 2020).

Souza e Henriques (2021), constataram que mesmo em municípios de médio porte, as políticas de capacitação ainda necessitam de maior atenção. Abi-Acl e Cruz (2022) indicam que fatores como sobrecarga de trabalho, falta de tempo, excesso de conteúdo teórico, tempo insuficiente dedicado à formação e desmotivação dos participantes também comprometem os objetivos de qualificação. No mesmo ano, Neves e Bispo (2022) destacam um marco nesse processo de transformação da Administração Pública: a inserção do princípio constitucional da eficiência, pela Emenda Constitucional n.º 19 de 1998, que consolidou a obrigatoriedade da Administração Pública de prestar serviços com agilidade, rapidez e elevado padrão de qualidade, tendo o bem comum como finalidade primordial.

Nesse contexto, elaborou-se o Quadro 5, que sintetiza os principais aspectos relacionados à capacitação, organizando-os em duas categorias, a relevância estratégica do treinamento e os desafios enfrentados para sua implementação eficaz, com embasamento nas contribuições da literatura especializada, reunindo autores e referenciais teóricos que abordam tanto os fundamentos normativos quanto as limitações práticas observadas na gestão pública, de modo a oferecer uma visão coordenada sobre o tema e suas implicações para o setor público, subsidiando a análise dos resultados encontrados na pesquisa e o aprofundamento do debate acadêmico.

Quadro 5 – Síntese da relevância e dos desafios da capacitação na Administração Pública.

Relevância da capacitação		
Aspecto	Descrição	Referências
Comprometimento e eficiência institucional	Vínculo entre servidor e organização como alicerce da produtividade, com qualificação sendo indispensável para efetividade no atendimento ao interesse coletivo.	Custódio <i>et al.</i> (2013)
Necessidade de qualificação profissional	Transformações tecnológicas, globalização e demandas sociais exigem qualificação para responder às complexidades contemporâneas.	Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017)
Capacitação como ferramenta estratégica	Treinamento, desenvolvimento e educação como práticas essenciais para transformar a gestão pública, promovendo competências e redefinição de práticas institucionais.	Moura, Vanni e Azeredo (2020), Oliveira e Rowe (2019), Santos (2020)
Princípio constitucional da eficiência	Introdução do princípio da eficiência pela Emenda Constitucional n.º 19/1998, consolidando a obrigatoriedade de serviços públicos ágeis, rápidos e de qualidade.	Neves e Bispo (2022)
Bases legais e programas de formação	Importância de explorar as bases legais e iniciativas que estruturam programas de treinamento para servidores, visando eficiência e qualidade no serviço público.	Souza e Henriques (2021)
Desafios identificados		
Aspecto	Descrição	Referências
Estruturação inadequada da capacitação	Uso excessivo de aulas expositivas, falta de aplicação prática e desconexão entre treinamento e condições reais de trabalho.	Abbad <i>et al.</i> (2001)
Ausência de planejamento e avaliação	Falta de planejamento adequado, estruturação de atividades e avaliação dos participantes.	Magalhães <i>et al.</i> (2010)
Aplicação indiscriminada de treinamentos	Ações de capacitação mal administradas ou sem conexão com necessidades específicas.	Amorim e Silva (2013)
Limitações orçamentárias e de infraestrutura	Restrições financeiras e estruturais dificultam a profissionalização de agentes públicos.	Ranzini e Bryan (2017)
Fatores que comprometem a qualificação	Sobrecarga de trabalho, falta de tempo, excesso de conteúdo teórico e formação insuficiente.	Abi-Acl e Cruz (2022)

Fonte: elaboração própria (2026).

O setor público deve adotar o treinamento e a capacitação como uma estratégia de Estado fundamental para a promoção do bem público. Servidores devidamente qualificados desempenham suas funções com elevado nível de competência e dedicação, conforme apontado por Amorim e Silva (2013). Assim, como enfatizado por Ferreira *et al.* (2017), é necessário priorizar a escolha de agentes competentes e comprometidos com o bom desempenho de suas atribuições, incentivando ainda sua capacitação.

Contudo, superar os desafios estruturais e culturais é essencial para que a capacitação alcance seu pleno potencial transformador, especialmente em áreas como a fiscalização contratual, que exige competências técnicas e jurídicas específicas para garantir a eficiência e a transparência no uso de recursos públicos.

2.4.2 Treinamento e capacitação na fiscalização de contratos administrativos

O treinamento na Administração Pública configura-se como um instrumento de transformação estrutural e a fiscalização de contratos administrativos assume papel importante, pois deve garantir o cumprimento de normativos legais, Motta (2004) afirma que a Administração não apenas pode, mas deve fiscalizar a execução das avenças, premissa reforçada pelo artigo 104, inciso III e art. 117 da Lei n.º 14.133/2021 (Brasil, 2021; Motta, 2004). A fiscalização contratual, além de um direito, é um poder-dever da Administração Pública (Motta, 2004).

Complementando essa visão, Almeida (2009) já apontava, mesmo antes da nova legislação, a importância de designar servidores especialmente capacitados para a fiscalização, destacando que a supervisão inadequada resulta em prejuízos visíveis, como desperdício de recursos públicos e descumprimento do objeto contratual. Mais tarde, Ferreira *et al.* (2017) reforçam que a nomeação de agentes qualificados e comprometidos é indispensável para uma fiscalização eficiente, exigindo da Administração Pública uma postura proativa na oferta de treinamentos, seminários e atividades formativas. Os autores alertam que a insuficiência de capacitação em conhecimentos específicos relacionados à execução contratual constitui um problema vital, comprometendo a efetividade da gestão e fiscalização de contratos administrativos.

Na mesma linha, Santos (2018) destaca que o agente responsável pela fiscalização contratual deve possuir conhecimentos aprofundados tanto na área de licitações e contratos quanto nos aspectos técnicos relacionados ao objeto da contratação. Essa qualificação é fundamental para evitar que o fiscal fique à mercê da contratada, minimizando riscos de responsabilização por má gestão ou fiscalização inadequada. Além disso, a tempestividade na tomada de ações e a atualização contínua das competências profissionais são essenciais para o desempenho eficaz dessa função.

Ainda no mesmo período, Marinho *et al.* (2018), ao investigarem uma universidade pública, identificaram que os mecanismos de aprendizagem voltados à fiscalização de contratos são insuficientes, conforme a percepção dos entrevistados. Os autores enfatizam a necessidade de

desenvolver competências profissionais e de utilizar incentivos para a capacitação dos agentes, destacando que os fiscais devem atuar com responsabilidade, aplicando conhecimentos, experiências e aprendizagens acumuladas de maneira eficaz e criativa, uma vez que a ausência de iniciativas robustas de formação compromete os processos internos de trabalho e a qualificação técnica necessária.

Prosseguindo, Bedin, Fontes e Braatz (2020) reforçam que a Administração deve priorizar políticas de gestão de pessoas e o aprimoramento humano e comportamental dos colaboradores, promovendo a integração entre áreas do conhecimento para alcançar resultados com menor esforço e desgaste das equipes. Da mesma forma, Pires e Oliveira (2020) apontam a necessidade de melhorar as condições de trabalho dos fiscais, especialmente no conhecimento das legislações, por meio de capacitação contínua.

Cruz e Souza (2021) observam que o sucesso no acompanhamento de contratos é amplificado quando os fiscais possuem formação relacionada ao objeto da contratação e as organizações investem em treinamentos direcionados. Giroto (2021) apresenta a capacitação como um alicerce estratégico para suprir lacunas de competência e atender aos requisitos da nova legislação.

Avançando, Lopes e Marra (2022) enfatizam que a fiscalização deve ser conduzida por profissionais ou equipes devidamente habilitadas, com domínio técnico para atuar durante toda a vigência contratual, identificando obstáculos como estrutura organizacional inadequada e falta de pessoal qualificado, que dificultam a gestão contratual. No ano seguinte, Quirino (2023) ressalta que a capacitação dos responsáveis pela gestão e fiscalização de contratos é essencial para garantir uma administração eficiente, evitando falhas e prejuízos ao erário público.

Silva e Almeida (2023), em estudo conduzido em instituições federais de ensino, constataram que 71,4% dos servidores entrevistados afirmaram não receber treinamentos adequados para atividades de fiscalização de contratos. Essa carência formativa representa um desafio significativo, considerando que a capacitação é fundamental para o domínio técnico de temas específicos, deixando muitos servidores vulneráveis a problemas administrativos e judiciais em caso de falhas, uma vez que são nomeados fiscais sem o preparo necessário para uma função de alta responsabilidade (Silva; Almeida, 2023).

A Lei n.º 14.133/2021 trouxe avanços significativos ao estabelecer a capacitação como uma obrigação legal da Administração Pública, devendo ser contemplada desde a fase de planejamento

das contratações, devendo incluir providências para a qualificação dos servidores responsáveis pela fiscalização, marcando uma evolução substancial em relação à Lei n.º 8.666/1993 (Almeida, 2024; Sarai, 2024).

Essa vinculação entre o processo licitatório e a fiscalização contratual reforça a necessidade de conhecimento prévio das capacidades profissionais exigidas, atribuindo aos dirigentes organizacionais a responsabilidade de garantir a formação adequada dos fiscais. Essa obrigatoriedade legal representa um problema central entre dirigentes e servidores fiscalizadores, transformando a capacitação em imperativo legal e a designação de fiscais despreparados em ilegalidade, exigindo dos administradores a adoção de medidas para reter conhecimento relacionado à fiscalização contratual em seus quadros, garantindo assim a boa governança e a obtenção dos resultados almejados pela nova legislação (Almeida, 2024).

Ainda em 2024, Barbosa *et al.* (2024) corroboram essa visão, apontando a capacitação como um dos maiores desafios na fiscalização de contratos. Segundo os autores, a maioria dos fiscais relata a carência de treinamento adequado para enfrentar as complexidades técnicas e jurídicas envolvidas, e a ausência de programas contínuos de formação dificulta a atualização frente às mudanças legais e aos requisitos específicos dos contratos, aumentando o risco de descumprimento normativo.

Cardoso (2024) destaca que a entidade pública deve designar um fiscal para acompanhar o contrato, enquanto a contratada indica um preposto, evidenciando a relevância de ambos os papéis no processo. Complementando, Silva e Paulo (2024) afirmam que atividades de capacitação específicas são indispensáveis para promover conhecimento aprofundado sobre obrigações contratuais e práticas de gestão. Oliveira (2024) reforça a fiscalização como um elemento importante para assegurar a eficiência nas contratações públicas, enquanto Coelho e Retexin (2024) defendem a importância de políticas institucionais de qualificação continuada para gestores e fiscais, conforme previsto pela Lei n.º 14.133/2021, para acompanhar mudanças normativas e garantir uma gestão pública ágil e estratégica, especialmente em contextos dinâmicos como o atual. Saldanha e Brasil (2025) analisam a fiscalização como essencial para a eficiência nas contratações públicas, apontando que a ausência de formação adequada constitui um dos principais entraves à eficácia dos processos contratuais.

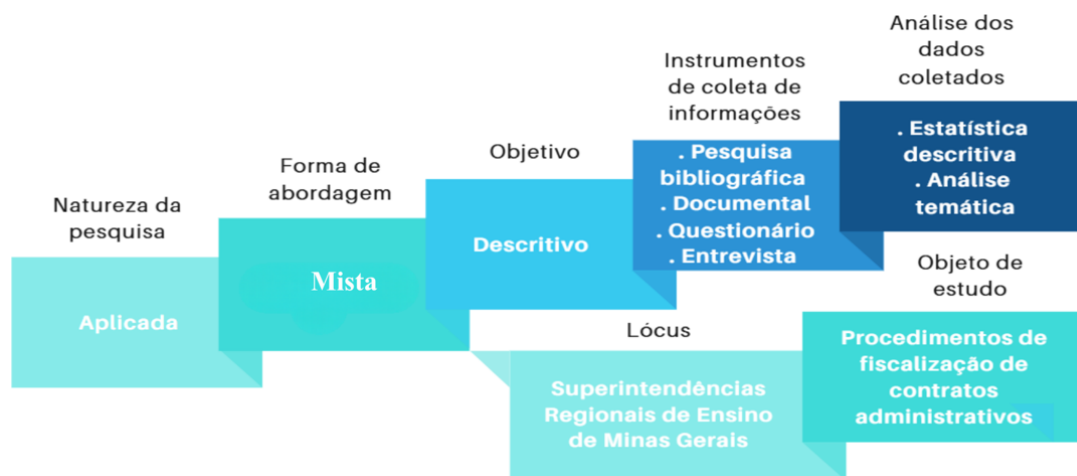
A implementação de políticas de qualificação continuada é fundamental para mitigar riscos, tanto para as instituições quanto para os servidores, e assegurar uma gestão eficiente e transparente

(Sarai, 2024). Investir na formação dos fiscais não é apenas uma exigência legal, mas uma estratégia indispensável para responder às demandas contemporâneas, garantindo contratações vantajosas e protegendo o interesse público (Coelho; Retexin, 2024).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho científico deve estar fundado em técnicas para alcance dos objetivos e aceitação da comunidade acadêmica. Nesta seção, descreveu-se a metodologia utilizada para a condução do presente estudo. Assim, foram descritos a natureza, a forma de abordagem, os objetivos da pesquisa, o *lôcus*, o objeto de estudo, os instrumentos e os procedimentos de coleta de informações e, por fim, a sistematização e análise dos dados, conforme disposto na Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Estratégia da pesquisa e metodologia.



Fonte: elaboração própria (2026).

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, pois conforme Gil (2017) esse tipo de pesquisa engloba estudos desenvolvidos com o propósito de abordar questões identificadas dentro da sociedade em que os pesquisadores estão inseridos, adquirindo conhecimento para aplicação em uma situação específica. No caso estudado, o objetivo é gerar conhecimentos para aplicações práticas na área de fiscalização de contratos nas SREs de Minas Gerais.

Em relação à forma de abordagem, a pesquisa adotou métodos mistos (quali-quant), combinando harmoniosamente procedimentos qualitativos e quantitativos, conforme preconizado por Gil (2017). Essa escolha justificou-se pela natureza do fenômeno investigado, que demandou tanto a compreensão aprofundada das percepções, experiências e práticas dos agentes envolvidos quanto a mensuração e descrição estatística de aspectos objetivos da fiscalização contratual.

Conforme argumenta Gil (2008), a maioria das pesquisas sociais requer algum tipo de análise estatística, que constitui contribuição relevante não apenas para a caracterização e resumo dos dados, mas também para o estudo das relações entre variáveis.

Como delineamento de pesquisa de métodos mistos, foi adotado o delineamento sequencial explanatório, que se caracteriza pela coleta e análise de dados quantitativos seguida pela coleta e análise de dados qualitativos, sendo geralmente utilizado com o propósito de empregar dados qualitativos para auxiliar na interpretação dos resultados da etapa quantitativa (Gil, 2017). No presente estudo, esse delineamento foi operacionalizado da seguinte forma:

Na etapa quantitativa, a seleção da amostra foi realizada por conveniência, com a participação de 11 SREs. O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, enviado via Google Forms a 44 servidores que atuavam como fiscais de contratos administrativos nas respectivas regionais, composto majoritariamente por questões fechadas. Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, com resultados apresentados em tabelas, quadros e gráficos.

Na etapa qualitativa, foram elaboradas questões correspondentes aos blocos temáticos principais do questionário, com o objetivo de aprofundar e explicar os resultados quantitativos coletados na etapa anterior. A amostra foi composta por 9 servidores que, além de já terem respondido ao questionário, aceitaram participar de entrevistas semiestruturadas, demonstrando, portanto, conhecimento direto sobre o fenômeno investigado. Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise temática.

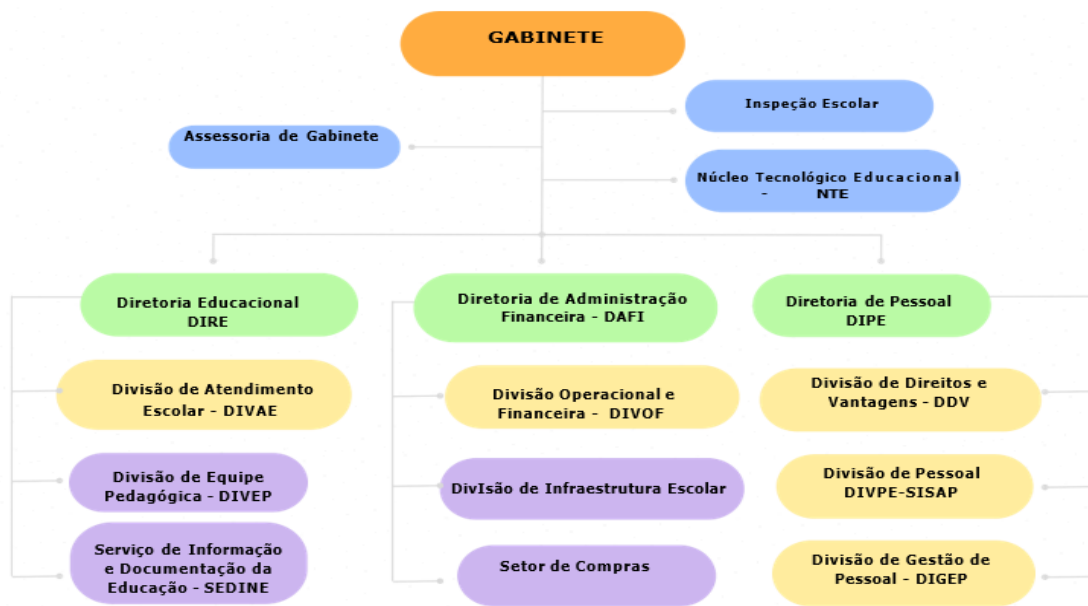
Por fim, na etapa de interpretação dos resultados conectados, procedeu-se à sintetização dos dados coletados nas duas etapas, separadamente, seguida da discussão acerca de como os resultados qualitativos contribuíram para explicar e aprofundar os resultados quantitativos, conferindo maior robustez analítica às conclusões da pesquisa. O detalhamento dos procedimentos de coleta e análise de dados foi apresentado nas subseções seguintes, e os resultados e discussões foram tratados em seção específica.

Os objetivos foram descritivos, ou seja, “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]” (Gil, 2008, p. 28). Sendo que com a descrição dos dados coletados, possibilitou compreender o funcionamento da fiscalização de contratos, essa familiaridade com o problema proporcionou o aprimoramento na fiscalização de contratos nas SREs de Minas Gerais.

3.2 Contextualização do ambiente de estudo

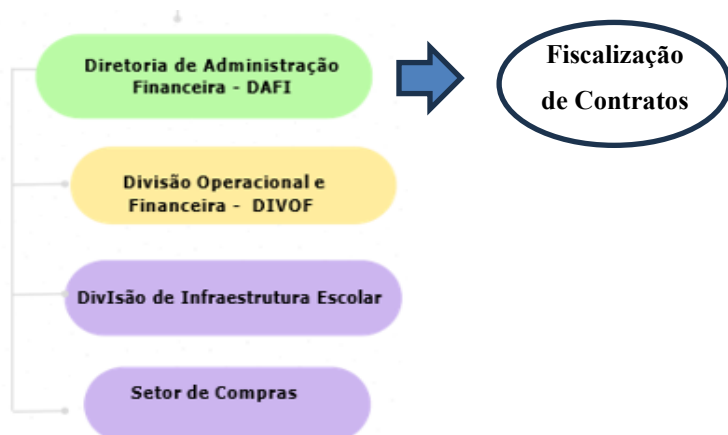
O lócus da pesquisa compreende as 47 SREs de Minas Gerais. A seleção das unidades de análise ocorreu por meio de amostragem não probabilística do tipo cadeias de referências, as quais puderam oferecer informações relevantes ao presente projeto. O objeto de estudo é o processo de fiscalização de contratos administrativos, cujo acompanhamento é realizado pela DAFI de cada SRE. As Figuras 7 e 8 demonstram a posição ocupada pelo setor dentro da estrutura na instituição.

Figura 7 - Organograma da Superintendência Regional de Ensino de porte 2.



Fonte: extraído do site oficial da SRE Barbacena (2024).

Figura 8 - Organograma da Diretoria Administrativa e Financeira.



Fonte: extraído e adaptado do site oficial da SRE Barbacena (2024).

A DAFI é o setor responsável pelo controle dos contratos administrativos celebrados pelas SREs. Quanto a designação dos fiscais de contratos administrativos é de competência do(a) Ordenador(a) de Despesas de cada Regional de Ensino, no entanto, o acompanhamento da execução contratual é realizado pela DAFI.

As SREs que participaram do estudo foram selecionadas por conveniência, pois conforme Gil (2008) essa forma de amostragem possibilita o pesquisador selecionar os atores a que tem melhor acesso. Considerando que a responsável pela elaboração do presente estudo já possuía um contato profissional com alguns Diretores da DAFI e servidores de outras SREs. Contatos esses que surgiram durante reuniões, capacitações, treinamentos e cursos de aperfeiçoamento profissional promovidos pela SEE/MG, que facilitou a troca de experiências e o relacionamento profissional, mediando o contato com o setor responsável pelo acompanhamento dos contratos administrativos em suas Regionais de Ensino.

3.3 Instrumentos de pesquisa e coleta dos dados

Para a realização da coleta de informações, quatro técnicas foram utilizadas de maneira combinada, a saber: pesquisa bibliográfica, aplicação de questionário, entrevista semiestruturada e pesquisa documental, formando uma triangulação metodológica sólida que assegura a abrangência e profundidade indispensáveis à compreensão dos fenômenos analisados, as quais são detalhadas a seguir.

A pesquisa bibliográfica foi baseada em publicações em livros, periódicos científicos, dissertações e anais de eventos científicos, que tratam sobre a fiscalização de contratos administrativo e que foram utilizadas no objeto de estudo, o conhecimento gerado possibilitou um possível aperfeiçoamento no desempenho das atividades fiscalizatórias desempenhadas. Conforme Marconi e Lakatos (1992, p. 43), a pesquisa bibliográfica “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”, ao passo que Gil (2017) amplia essa concepção ao acrescentar os anais de eventos científicos e o material disponibilizado na internet como fontes igualmente válidas para esse tipo de pesquisa.

Para a condução dessa etapa, iniciou-se com a identificação das fontes capazes de fornecer respostas adequadas à solução do problema proposto, sendo recomendável a consulta a especialistas ou pesquisadores da mesma área, os quais puderam oferecer não apenas informações

sobre o que já foi publicado, mas também uma apreciação crítica do material consultado (Gil, 2008). Nesse processo, a contribuição do orientador fundamenta-se para a identificação das fontes bibliográficas mais adequadas ao desenvolvimento da pesquisa (Gil, 2017).

Para a localização do material bibliográfico, foi utilizada a internet como um dos principais veículos de informação, o principal recurso utilizado nesta etapa foram os sistemas de busca baseados na indexação de páginas da web por meio de palavras-chave. A pesquisa foi realizada nas plataformas de indexação SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), Google Acadêmico e no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com buscas orientadas por palavras-chave relacionadas ao objeto de estudo, procedendo-se à identificação inicial das publicações com base no título e no resumo disponíveis para consulta. Adicionalmente, foram considerados artigos publicados e indicados pela orientadora e pelos docentes que participaram da banca de avaliação do trabalho, o que contribuiu para o aprimoramento e a qualificação do referencial teórico utilizado.

Identificadas as publicações de interesse, procedeu-se à consulta nos periódicos científicos nos quais tais trabalhos foram veiculados, sendo utilizados exclusivamente artigos científicos com conteúdo integral disponível para acesso público. Foram também incorporadas publicações em anais de eventos científicos e dissertações de mestrado, cujo acesso ao conteúdo completo foi realizado diretamente pela autora, bem como por meio de materiais repassados pela orientadora e por docentes da área. No que se refere aos livros utilizados na pesquisa bibliográfica, as fontes de acesso foram diversificadas, compreendendo obras de propriedade da autora, títulos pertencentes ao acervo do local de trabalho e volumes acessados por meio de bibliotecas virtuais.

Após a obtenção do material, foi iniciado o processo de leitura em etapas progressivas, conforme proposto por Gil (2017): primeiramente, uma leitura seletiva, voltada à identificação das partes efetivamente relevantes para os objetivos da pesquisa; em seguida, uma leitura analítica, consistindo na leitura integral dos textos selecionados, com vistas a proporcionar uma visão abrangente do conteúdo; e, por fim, uma leitura interpretativa, considerada a mais complexa, por ter como propósito relacionar as afirmações dos autores ao problema de pesquisa para o qual se buscou solução.

A coleta de dados por meio de questionários (Apêndice A e Apêndice C) foi estruturada com propósitos metodológicos distintos, visando captar diferentes perspectivas do fenômeno investigado e para a análise desses dados foi utilizada a estatística descritiva. O primeiro

instrumento (Apêndice A) foi direcionado especificamente aos servidores que desempenham a função de fiscais de contratos administrativos. Por sua vez, o segundo questionário (Apêndice C) foi encaminhado às 11 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) participantes da pesquisa, com o intuito de obter uma visão institucional e gerencial sobre os processos de fiscalização contratual.

O primeiro instrumento (Apêndice A) teve por objetivo identificar as atividades práticas realizadas pelos fiscais de contratos nas SREs, os desafios e dificuldades encontrados na fiscalização de contratos administrativos e por fim, avaliar o nível de acesso e participação dos fiscais das SREs em treinamentos e capacitações relacionados à fiscalização de contratos, bem como a percepção sobre a importância desses cursos e eventos para o aprimoramento de suas atividades. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), essa técnica apresenta algumas vantagens, dentre essas, economia de tempo, respostas mais precisas e rápidas, maior liberdade de respostas em razão do anonimato, podendo ser respondido em um momento mais favorável.

Segundo Gil (2008) é importante que inicialmente seja aplicado um pré-teste em uma pequena amostra de elementos pertencentes à população a ser pesquisada, no caso em estudo, tal amostra foi composta por dois fiscais de contratos administrativos pertencentes a mesma unidade administrativa da autora. A aplicação do teste-preliminar visou testar os instrumentos de pesquisas, antes da aplicação definitiva, possibilitando a identificação prévia de erros ou falhas e a possível reformulação dos quesitos, conforme necessidade, com o objetivo de assegurar a validade, clareza e precisão dos termos utilizados.

Antes, contudo, de iniciar o envio dos questionários e realização das entrevistas, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Lavras (COEP/UFLA), por meio da Plataforma Brasil através do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) n.º 87636625.4.0000.5148, no intuito de atender aos requisitos legais e éticos no desenvolvimento de pesquisas científicas que envolve seres humanos. Após a aprovação do COEP realizada em 26 de abril de 2025, através do Parecer n.º 7.529.537 (Anexo A), e a autorização prévia da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), por meio de Termos de Anuência emitidos para cada SRE envolvida. Com isso, foi possível dar início à aplicação dos questionários via Google Forms e à realização das entrevistas, garantindo a conformidade com os protocolos éticos e institucionais.

Os questionários foram enviados para os e-mails institucionais dos servidores que atuam como fiscais de contratos administrativos em 11 (onze) das 47 (quarenta e sete) SREs do Estado de Minas Gerais, representando 23,4% das SREs, no período de 09 de junho a 23 de julho de 2025, através do Google Forms. A delimitação da amostra a 11 SREs justifica-se pela adoção de amostragem não probabilística por conveniência, em razão do contato profissional prévio que a pesquisadora já mantinha com Diretores da DAFI e servidores dessas regionais, o que viabilizou o acesso e a participação das unidades selecionadas. A opção pelo envio aos endereços de e-mail institucionais dos servidores originou-se da necessidade de preservar o sigilo das informações pessoais dos participantes, em conformidade com os princípios éticos que norteiam a pesquisa científica.

O questionário foi composto em sua grande parte por perguntas fechadas com opções pré-definidas e continha, também, perguntas abertas, no qual o respondente estava livre para responder o que considerasse mais relevante. O formulário utilizado para a coleta de informações foi estruturado em cinco blocos temáticos, organizados de forma a abranger diferentes aspectos relacionados à fiscalização de contratos administrativos. O primeiro bloco abordou o perfil do servidor, coletando dados sobre suas características profissionais e pessoais.

O segundo bloco concentrou-se nas atividades práticas realizadas pelos fiscais, detalhando as responsabilidades inerentes à função. O terceiro bloco tratou de questões relacionadas à capacitação, incluindo a participação em cursos e treinamentos voltados para a atividade fiscalizatória. No quarto bloco, foram investigadas as dificuldades e os desafios enfrentados pelos servidores no exercício de suas funções. Por fim, o quinto bloco destinou-se às considerações finais, permitindo que os respondentes indicassem outros servidores que exercem as atribuições de fiscais de contratos e que poderiam participar da pesquisa, além de um convite para ser entrevistado pela pesquisadora e que apresentassem reflexões ou observações adicionais sobre o tema.

Os endereços dos e-mails pessoais institucionais dos possíveis participantes foram repassados pelas SREs que participaram do estudo, atendendo solicitação realizada pela pesquisadora através do canal oficial do Estado de Minas Gerais para acesso às informações, denominado Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-Sic). Após o recebimento das respostas fornecidas pelas SREs, os questionários foram enviados para o e-mail institucional dos 44 servidores. Para a coleta de informações desta pesquisa, a pesquisadora utilizou o instrumento disponível no Apêndice C. Antes da aplicação do questionário, os participantes

receberam, por meio de convite enviado, o conteúdo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice E), contendo todas as informações pertinentes. Após a leitura, compreensão e aceitação do termo, obteve-se retorno de 29 respondentes, o que representa uma taxa de resposta de 65,9%, no Quadro 6 segue o perfil dos respondentes ao questionário.

Quadro 6 - Amostra e perfil dos respondentes.

Sexo		Cargo		
Feminino	Masculino	Técnico de educação (TDE)	Analista educacional (ANE)	Outros
7	22	15	8	6

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os servidores que participaram da pesquisa (Quadro 6) foram inicialmente indicados pelas SREs participantes do presente estudo, no entanto, ao final do questionário os participantes puderam indicar outros servidores que também atuavam como fiscais de contratos administrativos, o objetivo era aumentar a amostra de dados por meio da técnica conhecida como *snowball sampling* (amostragem por bola de neve). De acordo com Bockorni e Gomes (2021) essa é uma forma de amostragem não probabilística, geralmente utilizada em estudos de natureza qualitativa, que usa cadeias de referência. As autoras continuam a explicar que essa técnica começa com a seleção de entrevistados ou intermediário inicial, chamados de sementes. Os intermediários, ou sementes, foram escolhidos por seu conhecimento sobre a população que será investigada. Em seguida, essas sementes foram solicitadas a indicar, através de suas redes de contato pessoal, outros indivíduos que possuam as características e o perfil buscados pela pesquisa. A semente pode, por conseguinte, ser considerada um dos participantes do estudo. As pessoas inicialmente selecionadas são, então, convidadas a indicar outras pessoas. Por esse meio, a amostra, tende a expandir-se de maneira satisfatória.

Para Vinuto (2014) esse processo continua até que a amostra alcance um ponto de saturação, ou seja, quando as novas pessoas indicadas não acrescentam informações adicionais ou novos elementos significativos para a pesquisa. Assim, a principal vantagem desse tipo de técnica é que os entrevistados são recrutados por meio das relações pessoais daqueles dispostos a indicar contatos, o que pode conferir confiança ao entrevistador.

Houve a tentativa de aplicação da citada técnica, mas sem sucesso, pois no questionário aplicado, foi perguntado aos participantes se conheciam algum servidor de outra SRE que atuasse

como fiscal de contratos e, em caso afirmativo, quantos. Entre os 29 respondentes, apenas um afirmou conhecer dois fiscais, mas não forneceu informações suficientes para possibilitar o contato com esses servidores.

Além disso, os participantes foram solicitados a indicar outros servidores, tanto da SRE à qual pertenciam quanto de outras SREs, que pudessem responder ao questionário, fornecendo, se possível, o nome do servidor e sua respectiva SRE. Dentre os 29 participantes, 4 indicaram servidores que não exerciam a função de fiscais de contratos, conforme confirmado na lista enviada pela Regional de Ensino. Também houve a indicação de outros 4 servidores que já faziam parte da amostra inicial e haviam sido previamente convidados a participar do estudo.

A metodologia para análise dos resultados desta pesquisa foi conduzida por meio da utilização de diferentes técnicas, considerando a complexidade das informações coletadas. Inicialmente, os dados obtidos pela aplicação do questionário aos fiscais de contratos administrativos foram tabulados no software Google Sheets. Após a coleta, realizou-se a verificação e o tratamento de dados ausentes (*missing*) e dados atípicos (*outliers*), garantindo a qualidade das informações para as etapas subsequentes.

No que se refere ao tratamento dos dados ausentes (*missing*) identificados no questionário aplicado aos fiscais de contratos administrativos, verificou-se que tais ocorrências estavam concentradas em cinco perguntas de natureza aberta, as quais não eram de resposta obrigatória. Essas questões tinham por finalidade: identificar a percepção dos respondentes acerca do impacto da Lei nº 14.133/2021 nas atividades de fiscalização; indicar outros fiscais de contratos, pertencentes à mesma SRE ou a outras regionais, que pudessem ser convidados a participar da pesquisa; verificar o interesse dos respondentes em participar de entrevista com a pesquisadora; e, por fim, oferecer espaço para que os participantes pudessem acrescentar considerações adicionais sobre o tema. Dado o caráter facultativo dessas questões e sua função complementar no instrumento de coleta, a ausência de respostas não comprometeu a integridade do conjunto de dados analisados, sendo as não respostas desconsideradas para fins de análise.

Com relação aos dados atípicos (*outliers*), foram identificadas duas situações distintas. A primeira concentrou-se em quatro perguntas abertas de resposta obrigatória, cujos objetivos eram coletar sugestões dos respondentes para o aprimoramento da fiscalização de contratos e obter informações complementares relacionadas à capacitação, às dificuldades para o exercício das atividades fiscalizatórias e a outros aspectos pertinentes ao tema. Nessas questões, foram

identificadas entradas inválidas, caracterizadas pela inserção de traços, caracteres repetidos ou respostas sem conteúdo informativo, sendo tais registros descartados por não apresentarem valor analítico para os objetivos da pesquisa. A segunda situação foi verificada nas respostas inseridas no campo aberto denominado "outros", disponível em algumas questões de múltipla escolha com alternativas pré-definidas. A análise criteriosa dessas respostas revelou que parte dos registros correspondia, na essência, a opções já contempladas entre as alternativas disponíveis, sugerindo que o respondente não identificou a equivalência entre sua resposta e a opção pré-estabelecida. Nesses casos, as respostas foram reclassificadas e contabilizadas junto à alternativa pré-definida correspondente, preservando a fidedignidade dos dados.

No que tange ao tratamento dos dados, foi realizado o download do arquivo contendo as respostas as perguntas fechadas do formulário para o software Microsoft Excel versão 2511. Nesse ambiente, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva, que, conforme apontado por Mancuso *et al.* (2019), têm como propósito central identificar potenciais problemas nos dados e proporcionar uma compreensão inicial das características apresentadas. Assim, a estatística descritiva foi utilizada com o objetivo de sintetizar os aspectos mais relevantes do conjunto de dados, aprofundando o entendimento sobre o perfil dos respondentes, suas atribuições, os desafios enfrentados e os treinamentos realizados pelos fiscais de contratos administrativos. Os resultados foram quantificados e apresentados por meio de quadros, gráficos e tabelas, facilitando a análise e a interpretação das respostas.

Por outro lado, os dados provenientes das perguntas abertas foram analisados parcialmente por meio da análise temática, cujo procedimento foi detalhado a seguir. Além disso, para algumas dessas perguntas, foi possível quantificar as respostas e apresentá-las também em formato de gráficos, complementando a análise qualitativa com elementos visuais.

Para a obtenção de informações sobre os contratos administrativos das SREs do Estado de Minas Gerais vigentes em 2024, foi desenvolvido um instrumento específico de coleta de dados, apresentado no Apêndice C. Este roteiro, composto por perguntas abertas, foi estruturado de modo a captar informações essenciais sobre os processos de fiscalização contratual no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021.

A etapa de coleta de dados foi realizada no período compreendido entre 30 de março e 23 de junho de 2025, mediante solicitação formal encaminhada pela pesquisadora através do e-SIC, canal oficial do Estado de Minas Gerais para requisições de informações públicas. O instrumento

utilizado (Apêndice C) foi elaborado com uma estrutura que contemplava a identificação do projeto de pesquisa e das responsáveis, seguida por uma contextualização sucinta da finalidade da coleta. Importante ressaltar que a pesquisa já contava com autorização formal da Secretaria de Estado de Educação (SEE), mediante Termo de Anuência previamente concedido. As informações necessárias foram sintetizadas em formato de quadro, facilitando a compreensão e o preenchimento pelos respondentes.

As respostas recebidas forneceram um panorama abrangente dos contratos vigentes nas SREs em 2024, contemplando parâmetros contratuais fundamentais como: codificação, fornecedores, montantes financeiros, objeto contratado, temporalidade e regime de alocação de pessoal. Adicionalmente, foram disponibilizadas informações sobre os fiscais responsáveis pela fiscalização dos contratos administrativos e seus respectivos suplentes, incluindo seus e-mails institucionais, posteriormente utilizados para o envio de questionários estruturados via Google Forms. Esta identificação revelou-se estratégica para estabelecer contato direto com os agentes envolvidos no processo fiscalizatório, viabilizando a coleta de dados primários sobre suas percepções e práticas. O material recebido também incluiu informações referentes aos relatórios de acompanhamento e monitoramento da fiscalização, elementos essenciais para a análise da operacionalização do processo.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos, procedeu-se inicialmente à compilação sistemática das informações no software Microsoft Excel, versão 2511. Conforme preconizado por Gil (2017), a organização adequada dos dados constitui etapa fundamental para garantir a confiabilidade das análises subsequentes. Nesse sentido, realizou-se meticulosa verificação e tratamento de dados ausentes (*missing*) e atípicos (*outliers*), assegurando a integridade necessária para as etapas analíticas posteriores. Nos casos em que as informações fornecidas apresentaram lacunas significativas, foram realizadas solicitações complementares através do mesmo canal institucional (e-SIC), visando à completude do conjunto de dados.

No que diz respeito ao tratamento dos dados ausentes (*missing*), verificou-se que determinadas lacunas de informações estavam relacionadas a questões que poderiam ser supridas por dados já fornecidos em outros campos do próprio instrumento de coleta, especialmente aqueles referentes ao objeto e o valor contratado. Nesses casos, as informações disponíveis foram aproveitadas para subsidiar as análises necessárias, sem prejuízo à integridade do conjunto de dados. Contudo, nas situações em que as lacunas identificadas eram de natureza significativa e não

podiam ser supridas pelas demais informações constantes no questionário, foram realizadas solicitações complementares por meio do mesmo canal institucional utilizado na coleta original, o e-SIC, visando à completude e à consistência do conjunto de dados analisados.

Com relação aos dados atípicos (outliers), estes foram identificados nos casos em que as informações prestadas pela Regional de Ensino apresentavam inconsistências em relação a dados já registrados no próprio instrumento de coleta, particularmente no que se refere à tipologia do contrato, ao objeto contratado e a valor correspondente. Diante dessas inconsistências, optou-se por considerar tais registros para fins de análise, tendo em vista que as informações previamente coletadas no questionário respondido ofereciam subsídios suficientes para a correta interpretação dos dados, não comprometendo a qualidade da análise e a discussão dos resultados obtidos.

Após a consolidação da totalidade das respostas e sua organização estruturada no Microsoft Excel, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva, tendo como propósito fundamental identificar potenciais inconsistências nos dados e proporcionar uma compreensão inicial das características apresentadas. A estatística descritiva foi empregada com o objetivo de sintetizar os aspectos mais relevantes do conjunto de dados, permitindo uma análise aprofundada do perfil das SREs e de suas práticas de fiscalização contratual. Os resultados foram organizados e apresentados por meio de gráficos e tabelas, facilitando a visualização, análise e interpretação das informações obtidas, em consonância com Mancuso *et al.* (2019).

A entrevista semiestruturada (Apêndice B) foi a terceira técnica de coleta de dados empregada e visou obter informações sobre determinado problema (Marconi; Lakatos, 2003). Essa abordagem inicia com perguntas baseadas em teorias e hipóteses relevantes para a pesquisa, que posteriormente abrem um amplo leque de indagações. Essas novas perguntas emergem à medida que as respostas dos participantes são recebidas. Utilizou-se um questionário semiestruturado, formado por perguntas abertas padronizadas, mas as respostas foram de responsabilidade do entrevistado. A principal vantagem desse formato é a oportunidade que o entrevistado tem de expressar seu ponto de vista e suas opiniões sobre o tema (Gil, 2008).

A realização das entrevistas, como etapa da coleta de dados desta pesquisa, foi respaldada pelas validações éticas e institucionais previamente obtidas junto ao COEP/UFLA através do Parecer n.º 7.529.537 (Anexo A), e a autorização prévia da SEE/MG, por meio de Termos de Anuência emitidos para cada SRE participante da pesquisa, conforme detalhado anteriormente. Assim, as entrevistas foram conduzidas em total conformidade com os protocolos exigidos.

Para manter a coerência metodológica, as entrevistas semiestruturadas seguiram sistemática similar à adotada no questionário, preservando a mesma estrutura de cinco blocos temáticos: (1) perfil do servidor; (2) atividades práticas realizadas pelos fiscais; (3) capacitação e treinamentos; (4) dificuldades e desafios enfrentados; e (5) considerações finais. A adoção das entrevistas como técnica complementar ao questionário justificou-se pela necessidade de aprofundar qualitativamente as informações coletadas na etapa quantitativa, possibilitando aos participantes elaborarem suas percepções de forma mais detalhada e contextualizada sobre cada dimensão investigada, bem como esclarecer aspectos que não foram tratados ou elucidados de forma completa no instrumento anterior (Gil, 2008). Esta abordagem paralela assegurou maior robustez aos dados coletados, conforme detalhado a seguir.

Todos os entrevistados já haviam respondido ao questionário enviado para coleta de dados desse estudo, porém, como resposta a um dos quesitos contido no questionário, demonstraram interesse e aceitaram ser entrevistados a fim de fornecer mais informações e esclarecimentos sobre procedimentos relacionados a fiscalização de contratos. O motivo dessa sobreposição de informações, de acordo com Gil (2008) é que possibilitou uma compreensão mais profunda do assunto a ser estudado e ainda proporcionou esclarecimentos adicionais, que não foram tratados e elucidados completamente no questionário anteriormente enviado e respondido pelos participantes inicialmente convidados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente em ambiente virtual síncrono através da plataforma Google Meet, com agendamento prévio conforme disponibilidade dos participantes, entre 19 de agosto e 17 de setembro de 2025. Dos 29 respondentes ao questionário inicial, 10 fiscais de contratos administrativos (34,5% do total de respondentes) aceitaram participar desta etapa da pesquisa. Contudo, um dos participantes foi excluído por não autorizar a gravação da entrevista, resultando em 9 participantes efetivos, representando 31% dos respondentes ao questionário. Entre os 9 entrevistados que autorizaram a gravação, houve dois casos em que, devido a problemas técnicos, não foi possível realizar o registro audiovisual, embora a autorização tivesse sido concedida. Apesar dessa limitação operacional, a transcrição e registro de todas as 9 entrevistas foram realizados integralmente, garantindo a documentação completa das informações para análise posterior, no Quadro 7 segue o perfil dos entrevistados.

Quadro 7 - Amostra e perfil dos entrevistados.

Entrevistados	Sexo	Cargo	Escolaridade
Entrevistado 1 (E1)	Masculino	Analista educacional	Pós-graduação
Entrevistado 2 (E2)	Masculino	Analista educacional	Pós-graduação
Entrevistado 3 (E3)	Masculino	Técnico de educação	Pós-graduação
Entrevistado 4 (E4)	Feminino	Técnico de educação	Ensino Médio
Entrevistado 5 (E5)	Masculino	Técnico de educação	Superior
Entrevistado 6 (E6)	Masculino	Técnico de educação	Superior
Entrevistado 7 (E7)	Masculino	Analista educacional	Pós-graduação
Entrevistado 8 (E8)	Masculino	Técnico de educação	Pós-graduação
Entrevistado 9 (E9)	Masculino	Analista educacional	Mestrado

Fonte: dados da pesquisa (2026).

É importante ressaltar que a identidade dos entrevistados foi mantida em sigilo para assegurar a integridade da pesquisa e preservar a confidencialidade das falas dos participantes. Por esse motivo, os entrevistados foram identificados como E1 até E9, de acordo com a ordem cronológica das entrevistas e seguindo a nomenclatura apresentada no Quadro 7.

Para assegurar a precisão e a fidelidade dos dados obtidos, as gravações das entrevistas foram transcritas *verbatim*, utilizando o software Tactiq, uma ferramenta de transcrição automatizada que permite a conversão de áudio em texto de forma eficiente. A escolha do Tactiq deve-se à sua capacidade de processar falas em português brasileiro com alta precisão, além de facilitar a organização dos dados para posterior análise. Após a transcrição automática, cada texto foi revisado manualmente pela pesquisadora, a fim de corrigir eventuais imprecisões e assegurar a qualidade dos registros, seguindo as recomendações de Yin (2016) para a validação de dados qualitativos. Com relação ao tempo, as entrevistas tiveram uma duração entre 24 minutos e 54 minutos, conforme se observa no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Tempo de duração das entrevistas.

Tempo das entrevistas	
Entrevistado 1 (E1)	45 minutos
Entrevistado 2 (E2)	31 minutos
Entrevistado 3 (E3)	26 minutos
Entrevistado 4 (E4)	25 minutos
Entrevistado 5 (E5)	24 minutos
Entrevistado 6 (E6)	42 minutos
Entrevistado 7 (E7)	54 minutos
Entrevistado 8 (E8)	27 minutos
Entrevistado 9 (E9)	29 minutos

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A pesquisadora utilizou um roteiro semiestruturado (Apêndice B) como instrumento principal para a condução das entrevistas. Antes de sua realização, os participantes receberam, por meio do convite enviado, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice E), contendo todas as informações pertinentes. Após a leitura, compreensão e aceitação do termo pelos entrevistados, as entrevistas foram devidamente gravadas, transcritas e registradas, com vistas à análise subsequente, conforme especificidades mencionadas anteriormente. Apesar de seguirem o roteiro previamente estabelecido, tanto a pesquisadora quanto os participantes tiveram a oportunidade de explorar outros temas relevantes, de modo a aprofundar a compreensão acerca do processo de fiscalização de contratos administrativos nas SREs pesquisadas.

Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas foram analisados segundo a técnica de análise temática que, segundo Braun e Clarke (2014) é um método que possibilita a identificação, sistematização, análise e interpretação de padrões ou temas em dados coletados. As autoras continuam a esclarecer que a análise temática pode ser organizada de forma robusta e sistemática para codificar dados qualitativos, permitindo a identificação de padrões em todo o conjunto de informações relacionadas à questão de pesquisa. Essa abordagem qualitativa se mostra especialmente útil para pesquisadores que conduzem estudos mais aplicados, pois ajuda a estruturar e apresentar os dados de maneira clara e acessível (Braun; Clarke, 2014). Neste trabalho, a análise temática seguiu a sequência de fases proposta por Yin (2016), tal como se observa a seguir:

Fase 1 – Compilação e organização dos dados: consiste em reunir os dados disponíveis para formar uma base formal, colocando-os em ordem. Esse processo requer uma organização meticulosa e estruturada dos dados originais.

Fase 2 – Decomposição dos dados: pode envolver a aplicação de um procedimento formal de codificação, atribuindo novos rótulos ou códigos aos fragmentos ou elementos identificados durante a análise.

Fase 3 – Recomposição dos dados: baseia-se na habilidade do pesquisador de reconhecer padrões emergentes. Esse estágio inclui o uso de temas substantivos, códigos ou agrupamentos de dados para reorganizar os fragmentos em diferentes arranjos, ou sequências ou temas recorrentes. Representações gráficas, listas ou tabelas podem ser úteis para facilitar esse processo de rearranjo.

Fase 4 – Interpretação: utiliza o material decomposto para construir uma nova narrativa, incluindo tabelas e gráficos sempre que necessário. Esta fase representa a parte analítica central da

análise dos resultados, permitindo ao pesquisador reinterpretar os dados recompostos ou propor novas formas de decompor e reorganizar as informações.

Fase 5 – Conclusão: consiste em extrair as conclusões do estudo como um todo. Essas conclusões devem estar vinculadas à interpretação desenvolvida na quarta fase, estabelecendo uma conexão entre todas as etapas do ciclo de análise e temas a serem abordados. Após a revisão do mapeamento temático, foram delimitadas, com base nos objetivos da pesquisa, as categorias de análise e os subelementos da fiscalização de contratos administrativos, conforme consta no Quadro 9.

Quadro 9 - Categorias e subcategorias de análise da fiscalização de contratos.

Categoria	Subcategorias/Elementos
Atribuições e prática realizadas pelos fiscais de contratos	- Atribuições e atividades paralelas - Momento de designação como fiscal - Base legal para fiscalização - Rotina de fiscalização - Suporte em caso de dúvidas - Sugestões para eficiência
Desafios e dificuldades	- Principais desafios enfrentados - Informações adicionais sobre dificuldades
Treinamentos e capacitações	- Orientações e capacitações recebidas - Impacto de eventos e cursos no desempenho

Fonte: elaboração própria (2026).

A análise temática (Quadro 9) foi estruturada com embasamento nas categorias e subcategorias apresentadas, considerando os objetivos da pesquisa e as perguntas realizadas nas entrevistas. No entanto, cada resposta dos entrevistados foi codificada de acordo com as subcategorias correspondentes, sendo complementada por temas emergentes (análise indutiva), caso novos padrões ou questões relevantes surgissem durante a leitura das transcrições.

A pesquisa documental foi a quarta técnica de coleta de informações utilizada neste estudo. De acordo com Gil (2017) a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como o material interno da organização, relatos de pesquisas, relatórios, atos jurídicos, documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, organizações e órgãos públicos.

Na etapa de análise documental foram coletados relatórios de acompanhamento e monitoramento da fiscalização de duas Superintendências Regionais de Ensino. A coleta dos documentos examinados neste estudo ocorreu após o envio das informações pelas duas SREs em

resposta a uma solicitação formal da pesquisadora, através do e-SIC, o canal oficial para acesso a informações públicas do Estado de Minas Gerais. Nesse roteiro específico (Apêndice C) em atendimento a uma solicitação foram enviados os relatórios de monitoramento, que serviu como base para a obtenção dos dados e análise posterior.

Foram utilizados os seguintes documentos cuja origem foram as duas SREs devidamente codificadas sequencialmente, para manter o sigilo das informações, conforme consta no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 - Documentos utilizados na pesquisa.

Origem do documento	Identificação	Descrição
SRE 1	Doc. 1	Relatório circunstanciado – fiscalização de contratos
	Doc. 2	
SRE 2	Doc. 3	Relatório de ocorrências
	Doc. 4	Plano de manutenção operação e controle

Fonte: elaboração própria (2026).

Os documentos que compõem o Quadro 10, foram coletados nas duas SREs analisadas, numerados de 1 a 4 (Doc. 1 a 4), no período de 30 de março a 23 de junho de 2025. Os documentos analisados apresentam informações essenciais sobre os relatórios específicos relacionados ao acompanhamento e monitoramento da execução dos contratos sob a sua responsabilidade. Esses documentos contribuíram para a compreensão das estratégias e práticas de acompanhamento dos contratos administrativos realizadas pelas SREs.

Os dados provenientes dos documentos 1, 2, 3 e 4, que contêm relatórios específicos relacionados ao acompanhamento e monitoramento da execução de contratos de duas SREs, foram submetidos à análise temática, técnica inserida no âmbito da análise de conteúdo, conforme detalhado no Quadro 11.

Quadro 11 - Esquematização para análise dos documentos coletados.

(Continua)

Categoria	Subcategorias/elementos	Foco de análise/perguntas orientadoras
Práticas realizadas pelos fiscais de contratos	- Procedimentos e atos de fiscalização	- Quais procedimentos e atos de fiscalização são descritos nos documentos?
	- Conformidade com a Lei n.º 14.133/2021	- Há evidências de alinhamento com os princípios e exigências da Lei n.º 14.133/2021?
	- Monitoramento e registro de atividades	- Como o monitoramento e o registro de atividades (fotográfico, checklists, relatórios) são realizados?
	- Recebimento provisório e definitivo	- Os documentos mencionam o papel do fiscal no recebimento provisório ou definitivo dos objetos contratuais?

Quadro 11 - Esquematização para análise dos documentos coletados.

(Conclusão)

Categoria	Subcategorias/elementos	Foco de análise/perguntas orientadoras
Desafios e dificuldades	- Lacunas na supervisão integral	- Quais lacunas na fiscalização são identificadas nos documentos?
	- Ausência de verificação de obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais	- Há omissão na verificação de obrigações trabalhistas, previdenciárias ou fiscais da contratada?
	- Limitações operacionais e tecnológicas	- Os documentos apontam limitações operacionais (como dependência de processos manuais) ou tecnológicas?
	- Falhas na formalização da fiscalização	- Há falhas na formalização, como ausência de assinaturas ou registros detalhados pelo fiscal?

Fonte: elaboração própria (2026).

Os dados provenientes dos documentos 1, 2, 3 e 4, relativos ao acompanhamento e monitoramento da execução de contratos das duas SREs, foram submetidos à análise de conteúdo por meio da técnica de análise categorial temática, conforme esquematizado no Quadro 11. Subsequentemente à coleta, a análise foi conduzida de forma iterativa, mediante leitura sistemática dos documentos, identificação de trechos relevantes, categorização e codificação dos dados segundo as categorias e subcategorias definidas.

A análise categorial temática, conforme Bardin (2016), destaca-se por ser uma técnica rápida e eficaz, aplicável de forma direta e simples, funcionando por operações de desmembramento do texto em unidades agrupadas segundo reagrupamentos analógicos. Essa abordagem permitiu sistematizar os dados dos documentos institucionais analisados, relacionando-os à estrutura normativa da Lei n.º 14.133/2021 e contribuindo para uma avaliação crítica da fiscalização de contratos nas Superintendências Regionais de Ensino, com abertura para a emergência de novos padrões durante o processo analítico.

Com fundamento nos objetivos da pesquisa e nos conteúdos emergentes dos documentos analisados, foram estabelecidas duas categorias principais para orientar a codificação e o agrupamento analógico dos dados: práticas realizadas pelos fiscais de contratos - e - desafios e dificuldades. A categoria de práticas realizadas pelos fiscais de contratos concentra-se na descrição dos procedimentos, atos e registros de fiscalização, bem como na conformidade com a Lei n.º 14.133/2021, refletindo aspectos como o acompanhamento fotográfico, checklists de manutenção e recebimento provisório, conforme observado nos relatórios circunstanciados.

A categoria desafios e dificuldades, por sua vez, foi delineada para abarcar as lacunas e limitações identificadas nos documentos, como a ausência de verificação de obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais da contratada, além de falhas na formalização da fiscalização. Esse eixo categorial também considera limitações operacionais e tecnológicas, como a possível dependência de processos manuais.

É importante ressaltar que a análise de conteúdo, por meio da técnica de análise categorial temática (Bardin, 2016), foi realizada com base nos documentos apresentados pelas duas SREs no âmbito desta pesquisa, especificamente os identificados como Doc. 1, 2, 3 e 4. Contudo, não se tem conhecimento se existem outros documentos relacionados à fiscalização de contratos nas SREs participantes que não foram disponibilizados para este estudo. Essa limitação implica que os resultados obtidos refletem apenas o conteúdo dos materiais analisados, podendo não representar a totalidade das práticas, desafios existentes nas unidades pesquisadas.

A análise de conteúdo foi conduzida de forma iterativa, com a leitura inicial dos documentos para identificação de trechos relevantes, seguida pela categorização e codificação segundo as categorias e subcategorias definidas. Este processo permitiu não apenas mapear as práticas e desafios descritos, mas também relacioná-los a estrutura normativa da Lei n.º 14.133/2021, contribuindo para uma avaliação crítica da fiscalização de contratos nas Superintendências Regionais de Ensino. A triangulação com dados coletados nos questionários e nas entrevistas, quando aplicável, foi realizada para validar as categorias identificadas, garantindo maior robustez aos resultados da pesquisa.

Na última etapa, ocorreu o desenvolvimento de um checklist (Apêndice D) fundamentado na metodologia do *design thinking*, uma abordagem centrada no ser humano que privilegia a cocriação, a inovação e a resolução de problemas de forma iterativa, conforme defendido por Apocalypse e Jorente (2022) e Rosado e Dias (2024), cujas fases incluem a imersão, definição do problema, ideação, prototipagem e testes e feedback. O desenvolvimento do checklist seguiu as etapas estruturadas do design thinking, garantindo que a solução fosse construída de forma colaborativa e centrada nas necessidades reais dos usuários.

Durante a fase de imersão, que constituiu o marco inicial para uma compreensão aprofundada das questões relacionadas e dos indivíduos envolvidos no âmbito do setor público. Nesse estágio, buscou-se alcançar insights por meio da prática de se colocar no lugar dos cidadãos, servidores públicos e demais *stakeholders*, com o propósito de identificar suas necessidades,

frustrações e expectativas acerca do processo de fiscalização dos contratos administrativos (Apocalypse; Jorente, 2022, Macedo; Miguel; Casarotto Filho, 2015, Silva; Castro Filho, 2023). Foi realizado um mapeamento detalhado das dificuldades enfrentadas pelos fiscais, com foco na compreensão de suas jornadas de trabalho e pontos de dor, como a falta de suporte técnico e a multiplicidade de contratos sob sua responsabilidade (Castro *et al.*, 2024, Rosado; Dias, 2024).

Na etapa de definição, momento em que se requer a adoção de uma variedade de estratégias para reavaliar e redefinir soluções voltadas à resolução de problemas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de processos, serviços, infraestruturas, tecnologias e sistemas caracterizados por maior dinamismo e interconectividade (Apocalypse; Jorente, 2022; Cavalcante, 2019). Os problemas centrais foram sintetizados, destacando a necessidade de uma ferramenta prática que reduzisse a complexidade do processo de fiscalização.

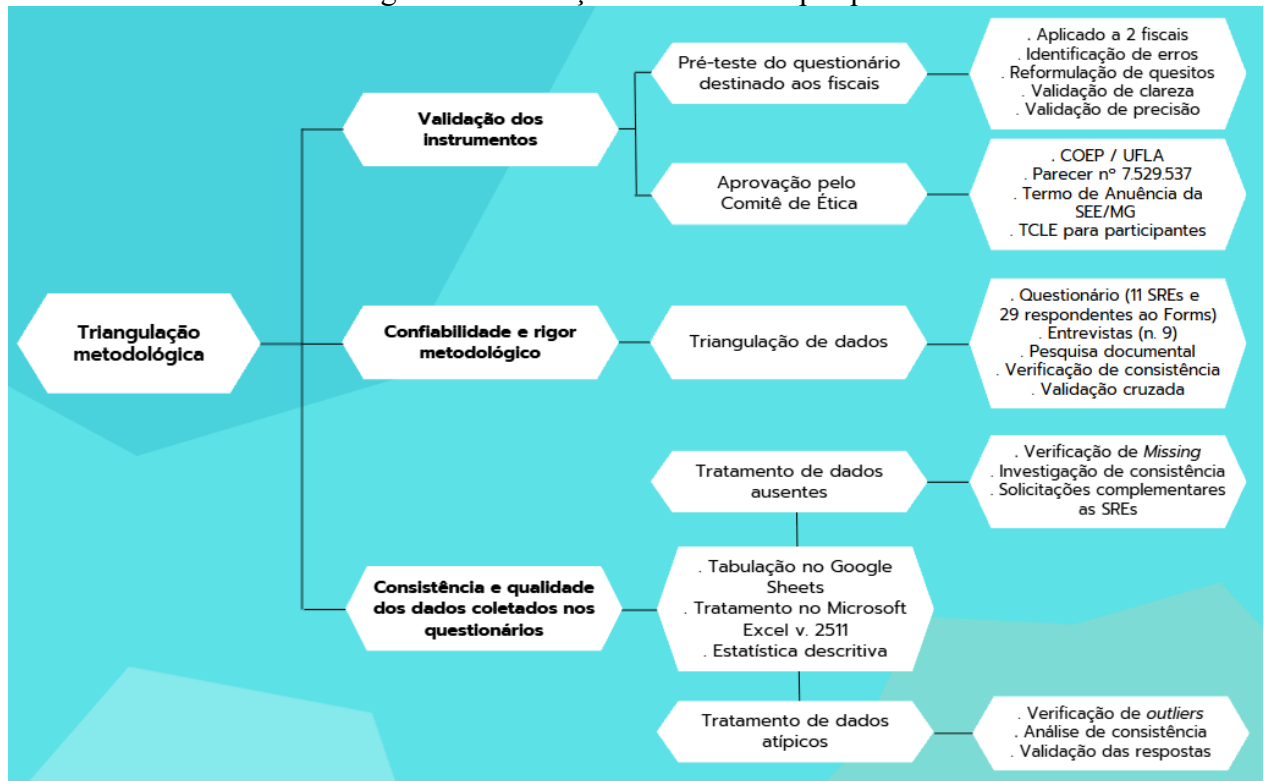
Na fase de ideação, ponto fundamental no processo de *design thinking*, em que a criatividade se combina com a aplicação prática para desenvolver soluções aplicáveis e inovadoras (Andrade; Silva, 2024, Castro *et al.*, 2024, Juliani; Cavaglieri; Machado, 2016, Silva; Castro Filho, 2023). Nessa etapa a criação de um checklist padronizado emergiu como uma solução prioritária, classificada como de baixo esforço e alto impacto, sendo selecionada para prototipagem.

Durante a prototipagem, momento para converter as ideias escolhidas em versões concretas, permitindo que sejam testadas e refinadas (Apocalypse; Jorente, 2022, Silva; Castro Filho, 2023), foram elaborados modelos iniciais de baixa fidelidade, testados iterativamente com os fiscais para garantir usabilidade e aplicabilidade no contexto da SEE/MG, considerando limitações como recursos orçamentários e número reduzido de servidores.

Por fim, a utilização do *design thinking* na etapa de testes e feedback destaca-se como um ponto importante no desenvolvimento e aperfeiçoamento de soluções, principalmente no âmbito da fiscalização de contratos administrativos. Essa metodologia forneceu uma estrutura sistemática que possibilitou a validação de protótipos e a identificação de melhorias, valendo-se de um processo iterativo com foco nas necessidades do usuário (Apocalypse; Jorente, 2022, Cavalcante, 2019, Rosado; Dias, 2024). O checklist foi validado com os usuários, sofrendo ajustes com base nas sugestões recebidas, assegurando que o produto final atendesse às expectativas e necessidades práticas dos fiscais de contratos.

Visando ordenar as informações expostas nesta seção, apresenta-se, a Figura 9 que oferece uma visualização clara e abrangente dos procedimentos metodológicos adotados para garantir a validade dos dados da pesquisa.

Figura 9 - Validação dos dados na pesquisa.



Fonte: elaboração própria (2026).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem como objetivo apresentar e analisar os achados obtidos no estudo sobre a fiscalização de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) do Estado de Minas Gerais, com ênfase nas mudanças e impactos decorrentes da implementação da Lei n.º 14.133/2021. Estruturada em cinco partes, esta seção reúne dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental, questionários e entrevistas, buscando compreender o papel dos fiscais de contratos nesse campo específico. Os resultados são discutidos de forma a relacionar as evidências empíricas com o referencial teórico, destacando limitações e possíveis caminhos para a melhoria da gestão contratual nas SREs.

Na primeira parte, são apresentadas cronologicamente as normas orientadoras e contribuições acadêmicas relacionadas à fiscalização de contratos administrativos, estabelecendo o arcabouço teórico-legal que fundamenta as análises subsequentes. A segunda parte dedica-se à caracterização das instituições pesquisadas, abrangendo tanto a análise das questões sociodemográficas e perfil profissional dos respondentes quanto o conhecimento e as atividades práticas dos fiscais de contratos nas SREs. Na terceira parte, são explorados os desafios e dificuldades enfrentados na fiscalização de contratos administrativos no contexto das SREs, identificando os principais obstáculos à efetividade do processo fiscalizatório.

A quarta parte avalia o nível de acesso e participação dos fiscais das SREs em treinamentos e capacitações relacionados à fiscalização de contratos. Por fim, a quinta parte apresenta uma proposta de sistematização da fiscalização através de um checklist para contratos administrativos, desenvolvido como produto tecnológico, visando oferecer uma ferramenta prática para orientar e padronizar a fiscalização, com base nos dados coletados e nas lacunas identificadas, contribuindo assim para a eficiência e a conformidade legal na fiscalização dos contratos nas SREs.

4.1 Normas orientadoras e contribuições acadêmicas da fiscalização de contratos

A análise dos resultados desta pesquisa tem como ponto de partida o exame das normas orientadoras e das contribuições acadêmicas que fundamentam a fiscalização de contratos administrativos, constituindo etapa indispensável para a compreensão do contexto normativo e teórico no qual os dados empíricos coletados estão inseridos. Embora o referencial teórico

apresentado na seção 2.3 tenha delineado os fundamentos conceituais que norteiam a fiscalização contratual, a retomada desse arcabouço na etapa de resultados justifica-se pela necessidade de estabelecer uma articulação direta entre o que preconizam as normas e a literatura especializada e o que foi efetivamente observado na prática das Superintendências Regionais de Ensino. Essa abordagem, coerente com a estratégia de triangulação adotada nesta pesquisa, permite confrontar os achados empíricos com as diretrizes normativas e acadêmicas, conferindo maior robustez analítica às discussões subsequentes e evidenciando em que medida a atuação dos fiscais de contratos das SREs converge ou diverge dos parâmetros estabelecidos pela legislação vigente e pela produção científica da área.

Nessa base normativa e acadêmica, as responsabilidades, competências e atribuições dos agentes públicos envolvidos na fiscalização contratual são delineadas por normativas específicas, sendo que Ferreira *et al.* (2017) reforçam que a Administração Pública, na busca por eficácia e eficiência, deve designar fiscais com perfil adequado, demonstrando conhecimento, comprometimento e habilidades para conduzir a execução dos contratos. Os autores também complementam que o fiscal deve ser independente, tomar decisões equilibradas e buscar ajuda ou encaminhar questões além de sua competência à autoridade superior de forma célere, evitando complicações na execução contratual. Ainda segundo Ferreira *et al.* (2017), o atesto, uma atribuição central do fiscal, avalia o cumprimento das obrigações contratuais, viabilizando o pagamento pela Administração Pública.

Na mesma linha, Bedin, Fontes e Braatz (2020) descrevem um amplo conjunto de atribuições fundamentais atribuídas aos fiscais de contratos administrativos. Essas responsabilidades abrangem o acompanhamento da execução contratual tanto em seus aspectos quantitativos quanto qualitativos, o registro detalhado e sistemático de todas as ocorrências durante a execução do objeto contratual e a aplicação de medidas corretivas sempre que forem identificados vícios, defeitos ou falhas nos serviços ou materiais.

Os autores também ressaltam o papel dos fiscais em rejeitar obras, serviços ou fornecimentos que não atendam ao estipulado no contrato, exigir que os prazos e cláusulas contratuais sejam rigorosamente cumpridos, aprovar as medições dos serviços efetivamente realizados e autorizar a liberação das respectivas faturas. Ademais, é indispensável que os fiscais comuniquem prontamente à autoridade superior qualquer situação que exceda suas atribuições, recebam formalmente o objeto contratual por meio de termo circunstanciado e elaborem atestados

de avaliação dos serviços prestados. Tais atividades destacam a complexidade e a importância dessa função para uma gestão eficiente dos contratos públicos, exigindo conhecimento técnico especializado e elevado senso de responsabilidade dos servidores incumbidos dessa tarefa (Bedin; Fontes; Braatz, 2020). Cruz e Souza (2021) alertam que o uso de produtos ou serviços abaixo das especificações contratuais configura dano à Administração Pública, que paga mais por qualidade inferior, reforçando a necessidade de uma fiscalização eficaz.

Destaque para a Lei n.º 14.133/2021, que trouxe avanços significativos ao tratar especificamente da figura do fiscal de contratos, também delinea de forma específica as atribuições do fiscal de contratos, consolidando seu papel como figura central na garantia da conformidade e da eficiência na execução contratual no âmbito da Administração Pública. Estabelece que as regras relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos serão detalhadas em regulamento específico de cada órgão público, prevendo ainda a possibilidade de apoio de órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno para o desempenho de suas funções essenciais (Brasil, 2021).

Determinado no artigo 117, que a execução do contrato deve ser acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais, representantes da Administração especialmente designados conforme os requisitos estabelecidos na referida lei, sendo permitida a contratação de terceiros para assisti-los com informações pertinentes. Esses fiscais têm a responsabilidade de anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando as ações necessárias para regularizar faltas ou defeitos observados. Além disso, fica estabelecido que o fiscal deve informar seus superiores, em tempo hábil, sobre situações que demandem decisões ou providências além de sua competência, assegurando a adoção de medidas adequadas para a continuidade da execução contratual (Brasil, 2021).

Outro aspecto relevante das atribuições do fiscal de contratos, previsto no art. 140 da Lei n.º 14.133/2021, refere-se ao recebimento do objeto contratado. No caso de obras e serviços, o recebimento provisório é realizado pelo responsável pelo acompanhamento e fiscalização, mediante termo detalhado que ateste o cumprimento das exigências técnicas. Já para compras, o recebimento provisório ocorre de forma sumária pelo mesmo responsável, com posterior verificação da conformidade do material com as exigências contratuais. Adicionalmente, no art. 156 a lei reforça que o poder sancionador do Estado, incluindo advertências, multas, impedimento para licitar e declaração de inidoneidade, pode ser exercido com embasamento nas constatações do fiscal (Brasil, 2021).

Giroto (2021) aponta que a Administração Pública está migrando de um cenário de ampla discricionariedade na designação de fiscais para um modelo baseado em requisitos objetivos, com foco na gestão de competências e na escolha de servidores aptos a desempenhar satisfatoriamente suas funções, reforçam Lopes e Marra (2022) que o fiscal atua na execução contratual para garantir a qualidade dos serviços e materiais, subsidiando a atuação do gestor do contrato. No ano seguinte, Meyer e Braatz (2023) esclarecem que, em contratos de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra, os colaboradores da contratada ficam à disposição do órgão nas dependências da contratante para a prestação do serviço, sendo o fiscal essencial para identificar irregularidades nesses contextos. Ainda em 2023, Dantas *et al.* (2023) destacam que os fiscais desempenham um papel importante na fiscalização desses serviços, alinhados aos princípios constitucionais que visam prevenir a corrupção e fortalecer padrões morais de conduta.

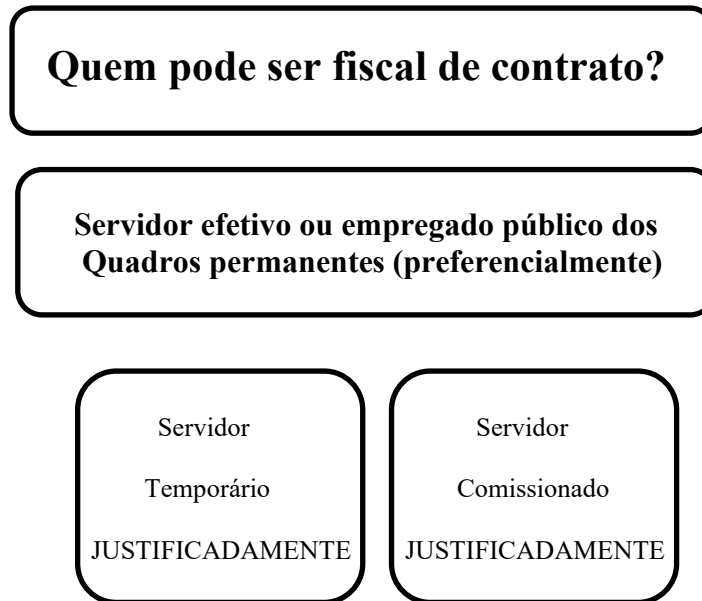
No âmbito estadual, o Decreto n.º 48.587/2023, publicado em 17 de março de 2023, regulamenta a atuação desses profissionais na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais, definindo o fiscal de contratos como a pessoa designada para monitorar o cumprimento das disposições contratuais, com foco na qualidade da prestação e na adoção de providências para o fiel cumprimento do contrato (Minas Gerais, 2023).

Nesse contexto, o Decreto n.º 48.587/2023 (art. 16) detalha oito funções estratégicas do fiscal, incluindo: (I) suporte técnico ao gestor contratual; (II) registro sistemático de ocorrências na execução contratual; (III) notificação de irregularidades com prazos vinculantes; (IV) comunicação proativa ao gestor sobre situações além de sua competência; (V) alerta sobre eventos que comprometam prazos; (VI) fiscalização integral das cláusulas e verificação documental; (VII) sinalização sobre o término contratual; e (VIII) elaboração de termo de recebimento provisório. Essa regulamentação estadual torna-se, portanto, um instrumento fundamental para a operacionalização das atribuições dos fiscais nas Superintendências Regionais de Ensino, considerando as particularidades e os desafios inerentes à fiscalização contratual (Minas Gerais, 2023).

A designação de fiscais de contratos segue critérios rigorosos estabelecidos pela Lei n.º 14.133/2021, priorizando, preferencialmente, servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública (Sarai, 2024). Conforme Cardoso (2024), a designação de servidores fora desses critérios deve ser justificada pela autoridade máxima do

órgão, sob pena de nulidade do ato, a Figura 10 ilustra essa hierarquia, destacando que servidores temporários ou comissionados só podem atuar justificadamente.

Figura 10 - Designação de fiscal de contrato.



Fonte: adaptado de Cardoso (2024).

Complementando essa perspectiva sobre a atuação dos fiscais, Almeida (2024) apresenta uma abordagem estruturada para a seleção desses profissionais, fundamentada em três eixos complementares: (1) experiência prática em licitações e contratos, valorizando a expertise adquirida no exercício diário; (2) formação técnico-acadêmica compatível com o objeto fiscalizado, permitindo flexibilidade interpretativa (como engenheiros mecânicos fiscalizando obras rodoviárias); e (3) certificação por escolas de governo, como o Instituto Serzedello Corrêa (TCU) ou a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), garantindo padrões públicos de capacitação. Ainda segundo o autor, a fiscalização é confirmada como um aspecto de primordial importância para a correta execução dos contratos administrativos, sendo essencial para evitar perdas de oportunidades, desperdício de recursos e resultados aquém do esperado, mesmo após licitações bem-conduzidas (Almeida, 2024).

Barbosa *et al.* (2024) destacam que os fiscais são responsáveis por monitorar o cumprimento dos termos contratuais, identificar irregularidades e assegurar que os serviços e

produtos atendam aos padrões de qualidade. Essa função exige elevado conhecimento técnico em legislações pertinentes e nas áreas fiscal, trabalhista e orçamentária, evidenciando a complexidade da atuação desses profissionais no âmbito da Administração Pública.

Cardoso (2024) enfatiza as responsabilidades específicas dos fiscais, particularmente em contratos que envolvem terceirização de mão de obra. Nestes casos, o acompanhamento dos encargos trabalhistas e das obrigações previdenciárias assume caráter fundamental, uma vez que a Administração Pública pode ser responsabilizada por eventuais irregularidades. Esta responsabilização apresenta duas naturezas distintas: subsidiária, no caso dos encargos trabalhistas, e solidária, no que tange às obrigações previdenciárias.

No contexto dos encargos trabalhistas, a Administração Pública responde apenas quando comprovada a omissão fiscal, ou seja, quando o fiscal deixa de adotar as medidas cabíveis para verificar o cumprimento das obrigações pela contratada. Por outro lado, o cenário se mostra mais complexo em relação às obrigações previdenciárias, onde vigora a responsabilidade solidária do ente público, permitindo que débitos não quitados pela contratada sejam diretamente cobrados da Administração. Diante desse quadro de responsabilidades, cabe aos fiscais implementar mecanismos de monitoramento contínuo para acompanhar e garantir o cumprimento dessas obrigações pelas empresas terceirizadas, especialmente em contratos com cessão de mão de obra, nos quais trabalhadores são disponibilizados para exercer atividades contínuas e não finalísticas no ambiente da instituição (Cardoso, 2024).

Nesse contexto de responsabilidades, Oliveira (2024) acrescenta que, em casos de incapacidade técnica ou indisponibilidade funcional, o servidor designado como fiscal deve formalizar justificativas detalhadas à autoridade superior. Essa comunicação não apenas solicita capacitação adequada, mas também serve como instrumento de proteção jurídica contra imputações futuras, além de induzir a corresponsabilização da chefia por falhas na designação (*culpa in eligendo*) ou no acompanhamento (*culpa in vigilando*).

O mesmo autor critica o estereótipo do fiscal como um mero "carimbador de documentos", que realiza uma fiscalização superficial, sem verificação *in loco* do cumprimento quantitativo e qualitativo do contrato. Essa prática compromete significativamente a eficiência contratual, priorizando prazos e ordens da alta administração em detrimento da qualidade dos serviços prestados (Oliveira, 2024, p. 93). Corroborando essa visão, Pakuszewski (2024) sublinha que as

atribuições dos fiscais demandam não apenas conhecimento técnico, mas também um profundo compromisso com os princípios da gestão pública.

Diante desse panorama teórico e normativo sobre as responsabilidades dos fiscais de contratos na Administração Pública, torna-se fundamental compreender como essas questões se manifestam no contexto específico das SREs de Minas Gerais.

4.2 Caracterização das instituições pesquisadas

A educação, direito fundamental garantido pela Constituição Federal de 1988, é responsabilidade do Estado e exerce papel essencial no desenvolvimento individual e social. Para viabilizar o ensino público gratuito, são necessários recursos provenientes tanto de transferências federais quanto da arrecadação estadual (Brasil, 1988).

O estado de Minas Gerais, amparado pela autonomia prevista no art. 25 da CF (Brasil, 1988), estabeleceu sua estrutura governamental incluindo a Secretaria de Estado de Educação, que conforme a Lei Estadual n.º 24.313/2023 (art. 26), tem a competência de "planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado" (Minas Gerais, 2023).

Para operacionalizar a gestão educacional em todo o território mineiro, foram constituídas 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs), regulamentadas pelo Decreto n.º 48.709/2023. Estas unidades são responsáveis pelas "ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação", conforme disposto no inciso III do artigo 56 (Minas Gerais, 2023), necessitando de estrutura física, servidores e recursos materiais para o desempenho de suas funções (Candeia, 2024).

Como órgãos da Administração Pública direta, as SREs devem observar integralmente a Lei n.º 14.133/2021, que estabelece as normas gerais de licitação e contratação (Brasil, 2021). Para a consecução de seus objetivos, estas instituições formalizam contratos administrativos que, conforme Justen Filho (2005) e Santos (2021), são acordos essenciais entre órgãos públicos e pessoas físicas ou jurídicas, visando atender interesses públicos e sociais, em conformidade com o direito público. Nesse contexto, a formalização de contratos administrativos pelas SREs não apenas atende às exigências legais impostas pela Lei n.º 14.133/2021, mas também desempenha um papel fundamental na garantia da continuidade e da eficiência das atividades educacionais no âmbito do estado de Minas Gerais.

A gestão desses contratos, contudo, não se restringe ao cumprimento formal das normas licitatórias. Ela se insere em um contexto mais amplo de governança pública, cujos princípios da transparência, integridade, gestão de riscos e *accountability*, orientam a atuação dos agentes públicos envolvidos em todas as etapas do ciclo contratual (TCU, 2020a). A boa governança, conforme Teixeira e Gomes (2019), é essencial para otimizar o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural, sendo aplicável às organizações públicas, nas quais a assimetria de informações se dá entre os cidadãos, na condição de principal, e os gestores públicos, na condição de agentes. No âmbito das SREs, essa perspectiva implica que a fiscalização contratual não é apenas uma obrigação legal, mas um instrumento de governança orientado à geração de valor público e à proteção do interesse coletivo.

Para compreender como essas contratações têm sido operacionalizadas e fiscalizadas após a entrada em vigor da NLLC, esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica mista. Inicialmente, foram aplicados questionários estruturados junto às SREs participantes, permitindo mapear o panorama geral dos contratos vigentes, seus valores e características, bem como identificar a presença de fiscais substitutos e práticas de monitoramento.

Complementarmente, realizou-se uma análise documental detalhada dos relatórios de fiscalização disponibilizados por duas SREs, possibilitando uma avaliação qualitativa das práticas efetivamente adotadas no acompanhamento contratual. Essa combinação metodológica constituiu um instrumento valioso para examinar a aplicação prática das normas de licitação e contratação no cotidiano dessas instituições, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas envolvidas nesse processo e dos desafios enfrentados pelos fiscais de contratos no contexto específico das SREs mineiras.

Os dados coletados por meio dos questionários enviados às SREs permitiram mapear os contratos vigentes em 2024. A análise detalhada desses resultados revela importantes aspectos da gestão contratual nestas instituições. Vale destacar que os contratos identificados abrangem objetos de naturezas distintas, desde serviços continuados com cessão de mão de obra, como apoio administrativo e técnico e apoio especializado em engenharia, até aquisições pontuais e serviços de menor recorrência, o que evidencia a diversidade e a complexidade do portfólio contratual gerido pelas SREs e reforça a necessidade de fiscalização estruturada e diferenciada para cada categoria. A Tabela 1 apresenta os valores dos contratos vigentes nas SREs participantes da

pesquisa, categorizados de acordo com o objeto contratado, demonstrando a distribuição dos recursos e as principais áreas de investimento.

Tabela 1 - Dados dos contratos vigentes em 2024 por objeto contratado.

Objeto contratado	Valor anual (R\$)	Frequência	N.º contratos	Cessão de mão de obra
Apoio administrativo e técnico	7.565.480,60	48,91%	11	sim
Apoio especializado (engenharia)	7.251.325,74	46,88%	11	sim
Serviços impressão e assistência	116.599,62	0,75%	11	não
Serviços postais	30.419,54	0,20%	11	não
Serviços telefonia	22.440,02	0,15%	11	não
Manutenção de ar-condicionado	160.087,09	1,03%	5	não
Monitoramento eletrônico	50.048,04	0,32%	4	não
Manutenção de elevador	44.751,53	0,29%	3	não
Aquisição e instalação de ar-condicionado	167.000,00	1,08%	1	não
Produtos alimentícios	25.772,00	0,17%	1	não
Serviços elaboração de projeto	18.200,00	0,12%	1	não
Fornecimento de café	10.609,20	0,07%	1	não
Fornecimento de GLP	2.416,00	0,02%	1	não
Serviços de internet	1.486,80	0,01%	1	não
Material de escritório	840,00	0,01%	1	não
Total	15.467.476,18	100%	74	

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os registros referentes aos contratos vigentes em 2024 (Tabela 1) nas SREs revelam uma clara concentração de recursos financeiros em dois tipos específicos de serviços: contratos de apoio administrativo/técnico e de apoio especializado em engenharia, que juntos representam aproximadamente 95,79% (48,91% e 46,88% respectivamente) do valor total anual de R\$ 15.467.476,18. Esta distribuição não é aleatória, mas reflete prioridades operacionais essenciais para o funcionamento dessas unidades.

Os resultados acima são confirmados quando se analisa a dependência de serviços terceirizados com cessão de mão de obra exclusiva, que correspondem a 29,7% dos contratos (22 de 74). Esta concentração de recursos em contratos de terceirização alinha-se à tendência observada na administração pública brasileira que, segundo Santos, Andrade e Lima (2019), adota a

flexibilização na prestação de serviços como estratégia para atender à crescente demanda social e tornar as organizações mais ágeis.

A elevada dependência de contratos com cessão de mão de obra exclusiva intensifica os desafios de fiscalização, pois estes exigem acompanhamento detalhado devido às responsabilidades solidária e subsidiária da Administração Pública. Como enfatiza Cardoso (2024), o acompanhamento de encargos trabalhistas e previdenciários é fundamental na fiscalização contratual, pois a Administração Pública pode ser responsabilizada por irregularidades. Quanto aos encargos trabalhistas, responde apenas por omissão fiscal comprovada, enquanto nas obrigações previdenciárias vigora a responsabilidade solidária, permitindo a cobrança direta de débitos não quitados pela contratada. Este cenário exige que os fiscais implementem mecanismos de monitoramento contínuo, especialmente em contratos com cessão de mão de obra para atividades não finalísticas da instituição (Cardoso, 2024).

A concentração de recursos em contratos de terceirização com cessão de mão de obra reforça a necessidade de estruturação dos mecanismos de controle da governança pública previstos pelo TCU (2020a; 2020b), especialmente no que se refere à gestão de riscos e ao controle preventivo. As contratações públicas devem submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação. A *International Federation of Accountants* (IFAC, 2014) reforça que a boa governança no setor público compreende os arranjos para garantir que os resultados pretendidos sejam alcançados no interesse público, fundamentando-se nos princípios de integridade, gestão de riscos, transparência e *accountability* eficaz, princípios diretamente aplicáveis ao contexto das SREs analisadas.

Esta análise dos contratos vigentes nas SREs é fundamental para compreender a complexidade da gestão contratual nestas instituições, demonstrando como a concentração de recursos em determinados tipos de contratos, especialmente aqueles com cessão de mão de obra exclusiva, demanda uma abordagem estruturada de fiscalização. Tais dados reforçam a necessidade de capacitação contínua dos fiscais para garantir o acompanhamento eficaz desses contratos, proteger a Administração de responsabilidades subsidiárias e solidárias e para assegurar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Neste contexto de alta complexidade e concentração de recursos, um aspecto operacional emerge como potencial fragilidade no sistema de fiscalização: a designação e atuação de fiscais substitutos. Dessa forma, a análise da realidade nas SREs quanto à questão do fiscal de contrato

substituto revela-se fundamental para compreender as lacunas existentes na gestão contratual. A Tabela 2 a seguir, demonstra qual a situação atual nesse aspecto, evidenciando os desafios enfrentados na garantia de uma fiscalização contínua e eficaz.

Tabela 2 - Fiscal de contrato substituto nas SREs.

Objeto contratado	Valor Anual R\$ (2024)	N.º contratos	Possui fiscal de contrato substituto					
			Sim		Não		Não se aplica	
			N.º	%	N.º	%	N.º	%
Apoio administrativo e técnico	7.565.480,60	11	6	55	4	36	1	9
Apoio especializado (engenharia)	7.251.325,74	11	6	55	4	36	1	9
Serviços impressão e assistência	116.599,62	11	5	45	5	45	1	9
Serviços postais	30.419,54	11	0	0	8	73	3	27
Serviços telefonia	22.440,02	11	1	9	4	36	6	55
Manutenção de ar-condicionado	160.087,09	5	2	40	3	60	0	0
Monitoramento eletrônico	50.048,04	4	1	25	3	75	0	0
Manutenção de elevador	44.751,53	3	0	0	3	100	0	0
Aquisição e instalação de ar-condicionado	167.000,00	1	1	100	0	0	0	0
Produtos alimentícios	25.772,00	1	1	100	0	0	0	0
Serviços elaboração de projeto	18.200,00	1	1	100	0	0	0	0
Fornecimento de café	10.609,20	1	1	100	0	0	0	0
Fornecimento de GLP	2.416,00	1	0	0	1	100	0	0
Serviços de internet	1.486,80	1	1	100	0	0	0	0
Material de escritório	840	1	1	100	0	0	0	0
Total	15.467.476,18	74	27	37%	35	47%	12	16%

Legenda: N.º corresponde ao número absoluto de respostas recebidas e % (percentual) representa a frequência dessas respostas.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A análise da Tabela 2 revela um cenário preocupante nas SREs analisadas, evidenciando lacunas significativas na gestão contratual. Apenas 37% dos contratos (27 de 74) possuem um fiscal de contrato substituto identificado, enquanto 47% (35 contratos) não contam com essa figura, e 16% (12 contratos) são classificados como "não se aplica", indicando contratações centralizadas sem fiscais nas SREs.

Essa ausência de substitutos representa um ponto crítico, especialmente considerando que a continuidade da fiscalização é comprometida em casos de impedimento do fiscal titular. Contratos de alto valor, como os de apoio administrativo e técnico, que totalizam R\$ 7.565.480,60,

seguido pelo apoio especializado engenharia com total de 7.251.325,74, possuem cada um apenas 55% de cobertura por substitutos, o que eleva os riscos de irregularidades e má execução.

Do ponto de vista teórico, conforme discutido por Silva e Paulo (2024), a fiscalização de contratos administrativos é um pilar essencial para assegurar a conformidade com os princípios do direito público, como legalidade, eficiência e interesse público. A ausência de um fiscal substituto, como observado nos dados, contraria as diretrizes da Lei n.º 14.133/2021, que, em seu art. 117, reforça a obrigatoriedade de designação de fiscais para o acompanhamento contínuo dos contratos (Brasil, 2021).

Santos (2021) também alerta que a falta de pessoal qualificado para fiscalização pode resultar em prejuízos financeiros e ineficiência do serviço público, uma problemática que se materializa nas SREs analisadas. Além disso, Motta (2004) enfatiza que a fiscalização é um dever institucional imprescindível da Administração Pública, sendo sua interrupção ou ausência uma falha grave que pode levar a lacunas no monitoramento, dificultando a identificação de descumprimentos contratuais e comprometendo a *accountability* da gestão pública.

Essa fragilidade na designação de fiscais substitutos dialoga diretamente com os princípios de governança pública deliberados pelo TCU (2020a), especialmente no que se refere ao mecanismo de liderança, que pressupõe o estabelecimento de um modelo de governança claro, com definição de responsabilidades e papéis institucionais. Conforme Dias e Cario (2014), a governança pública constitui uma estratégia reformista cuja capacidade está diretamente relacionada à competência estatal de coordenar as relações entre os diversos atores sociais, sendo a cooperação e a coordenação elementos centrais nesse modelo. Assim, a carência de fiscais substitutos não apenas expõe fragilidades operacionais, mas também vai de encontro às exigências normativas e aos princípios de boa governança. Tal cenário demanda ações pontuais para garantir a designação de agentes preparados e a continuidade do controle contratual.

Complementarmente, a análise dos questionários respondidos pelas 11 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) revela deficiências significativas nos mecanismos de fiscalização contratual, incluindo a elaboração de relatórios de monitoramento. Dos 74 contratos analisados, que totalizam R\$ 15.467.476,18 em 2024, apenas 22% (16 contratos) possuem relatórios de monitoramento registrados, enquanto 65% (48 contratos) não contam com esse instrumento essencial de controle, e 14% (10 contratos) representam casos não aplicáveis ou sem resposta.

Esta baixa adesão ao monitoramento formal compromete a fiscalização efetiva, contrariando o que Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022) define como indispensável para identificar falhas na execução contratual e proteger o interesse público. A Lei n.º 14.133/2021 reforça esta obrigação ao estabelecer o fiscal como primeira linha de defesa na gestão pública (Brasil, 2021). Como observam Lopes e Marra (2022), a ausência de instrumentos como relatórios de monitoramento constitui falha grave que compromete a eficiência administrativa.

A ausência de relatórios de monitoramento em 48 contratos, representando 65% dos contratos analisados representa uma ruptura direta com o princípio da transparência, que, segundo o TCU (2020a), exige que a organização assegure transparência ativa e passiva às partes interessadas, respondendo proativamente às demandas por informação da sociedade. A ausência de registros formais inviabiliza, portanto, não apenas o controle interno, mas também o exercício do controle social, alicerce fundamental da governança pública democrática (Bevir, 2011).

A carência de registros formais identificada como resposta ao questionário corrobora os desafios apontados por Meyer e Braatz (2023), que destacam como a ausência de documentação dificulta a aplicação de sanções e o controle efetivo. Ferreira *et al.* (2017) complementam que esta falta de controle na execução contratual resulta em desperdício de recursos públicos e ineficiência administrativa, evidenciando a necessidade de implementação de práticas sistemáticas de monitoramento e capacitação de fiscais nas SREs.

Para aprofundar esta análise, foram examinados os poucos exemplares de relatórios de monitoramento disponibilizados. Duas SREs compartilharam documentos de acompanhamento contratual (Doc. 1, 2, 3 e 4), permitindo uma avaliação qualitativa desses instrumentos. Da análise desses acompanhamentos foi possível identificar que o principal objetivo desses relatórios se limitava à conferência dos serviços realizados. Dois relatórios se referiam a contratações contínuas e que exigiam alguma conferência da execução dos serviços e nos demais dois casos incluía a conferência de bem de capital adquirido e sua correta instalação para o funcionamento regular.

Da análise do documento identificado como Relatório circunstanciado – fiscalização de contratos (Doc. 1) disponibilizado pela SRE 1, referente à fiscalização de um contrato cujo objeto foi a aquisição e instalação de 50 aparelhos de ar-condicionado na unidade. Assinado por dois fiscais, o relatório descreve atos de fiscalização realizados ao longo de 2023, abrangendo acompanhamento fotográfico, instalação e desinstalação de equipamentos, limpeza de tubulações e verificação de funcionamento pós-instalação. Este documento ilustra a aplicação dos princípios

de fiscalização contratual da Lei n.º 14.133/2021, que, segundo Brasil (2021), posiciona os fiscais como agentes estratégicos na garantia de conformidade e transparência na execução de contratos públicos.

Um aspecto positivo do Doc. 1 é a ausência de irregularidades significativas nas etapas fiscalizadas, com registros detalhados dos atos praticados e resolução ágil de pequenas inconsistências pela contratada, após solicitação dos fiscais. Isso demonstra o compromisso com o monitoramento contínuo, alinhado à visão de Lopes e Marra (2022) sobre a necessidade de acompanhamento rigoroso para proteger o interesse público. Contudo, o relatório omite verificações de obrigações trabalhistas, previdenciárias ou fiscais da contratada, uma lacuna que, conforme Marinho *et al.* (2018), compromete a supervisão integral e pode refletir desafios como sobrecarga de trabalho ou falta de capacitação, apontados por Silva e Almeida (2023).

Complementarmente, o Relatório circunstanciado – fiscalização de contratos (Doc. 2), também da mesma SRE, aborda um aditivo ao mesmo contrato, com a aquisição e instalação de 8 aparelhos adicionais de ar-condicionado. Assinado pelo fiscal titular, o documento cobre os meses de maio e junho de 2024, detalhando o acompanhamento do recebimento e instalação dos equipamentos, com registro fotográfico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Este aditivo reflete a continuidade do esforço de fiscalização, destacando a adaptação às necessidades da unidade por meio de ajustes contratuais, um aspecto que reforça a relevância da gestão dinâmica na Administração Pública.

Durante a instalação dos novos aparelhos, o Doc. 2 identifica uma irregularidade relacionada à perfuração de tubulações, prontamente reportada e resolvida com autorização do proprietário do imóvel às suas expensas. Essa atuação proativa do fiscal demonstra a importância de uma comunicação eficaz entre as partes, embora a ausência de menção a sanções ou registros formais detalhados, como sugerido por Meyer e Braatz (2023), limite a possibilidade de embasar penalidades futuras. Similar ao Doc. 1, não há referência a obrigações trabalhistas, previdenciárias ou fiscais da contratada, reforçando a persistência de lacunas na fiscalização abrangente.

Dando continuidade à análise de outros relatórios da Superintendência Regional de Ensino (SRE), segue a avaliação dos documentos identificados como Doc. 3 e Doc. 4, pertencentes à SRE 2. O Doc. 3 (Relatório de Ocorrências), gerado pela SRE em 17/04/2025, registra o monitoramento de segurança entre 17/03/2025 e 17/04/2025. Produzido por um sistema de vigilância 24 horas, o documento detalha testes periódicos e acessos às instalações, com identificação precisa de usuários

e horários, demonstrando um controle sistemático que se alinha ao dever de fiscalização contratual defendido por Motta (2004).

Este instrumento reflete práticas de monitoramento consistentes com os princípios de transparência e controle previstos na Lei n.º 14.133/2021 (Brasil, 2021), além de corresponder à necessidade de acompanhamento contínuo para garantir o cumprimento contratual, como preconiza Ferreira *et al.* (2017). A ausência de irregularidades no período analisado sugere conformidade na execução, aspecto valorizado por Santos (2018) em seus estudos sobre gestão contratual.

Entretanto, o relatório apresenta limitações significativas: restringe-se a aspectos técnicos, omitindo verificações de obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais da contratada, comprometendo a supervisão integral destacada por Marinho *et al.* (2018). A ausência de informações contratuais básicas (número, objeto, vigência) dificulta a avaliação de conformidade com cláusulas específicas, fragilidade criticada por Lopes e Marra (2022) quanto à supervisão quantitativa e qualitativa. Adicionalmente, a falta de referência a sistemas integrados sugere dependência de processos manuais, aumentando riscos operacionais conforme alertam Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022).

O Plano de Manutenção Operação e Controle (Doc. 4) constitui um relatório técnico de manutenção preventiva de equipamentos de ar-condicionado realizado em 25/03/2025 na SRE 2. Elaborado em conformidade com a Lei Federal n.º 13.589/2018 e a Portaria do Ministério da Saúde n.º 3525, Norma Brasileira Regulamentadora (NBR) n.º 14679 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o documento apresenta um checklist detalhado que verifica funcionamento, limpeza de filtros, vazamentos, aplicação de antibactericidas, inspeção de turbinas, componentes elétricos e nível de ruído, utilizando uma legenda clara para indicar conformidade (C), não conformidade (NC) ou não aplicabilidade (NA).

Este instrumento reflete a aplicação de normativas específicas para sistemas de climatização, alinhando-se às exigências da Lei n.º 14.133/2021 quanto à proteção de recursos públicos e às considerações de Marinho *et al.* (2018) sobre saúde pública e segurança. A abrangência do checklist e sua metodologia de avaliação facilitam a rastreabilidade da execução do serviço, correspondendo às boas práticas de fiscalização destacadas por Lopes e Marra (2022).

Contudo, o documento apresenta fragilidades significativas: a ausência da assinatura do fiscal de contratos compromete a formalização da supervisão administrativa, contrariando as recomendações de Cardoso (2024) e Oliveira (2024) sobre a participação ativa do fiscal no

recebimento do objeto contratual. A falta de dados quantitativos e de verificação de obrigações legais da contratada reflete desafios institucionais como capacitação técnica insuficiente e sobrecarga funcional, problemas identificados por Barbosa *et al.* (2024) e Silva e Almeida (2023). Adicionalmente, a omissão de detalhes contratuais limita a avaliação de conformidade, aspecto criticado por Lopes e Marra (2022) quanto aos parâmetros de supervisão qualitativa e por Ferreira *et al.* (2017) no que tange à necessidade de domínio técnico específico para fiscalização eficaz.

A análise dos documentos das SREs 1 e 2 revela um cenário de conformidade parcial na execução de serviços, porém com lacunas significativas no processo fiscalizatório. O Doc. 1 e Doc. 2 demonstram um acompanhamento detalhado da instalação de equipamentos, enquanto o Doc. 3 evidencia regularidade no monitoramento de segurança e o Doc. 4 apresenta alinhamento com normativas de manutenção de climatização. Contudo, todos os documentos evidenciam fragilidades estruturais que comprometem a eficácia da fiscalização.

Persistem como entraves à supervisão eficaz a sobrecarga funcional, deficiências na capacitação técnica e limitações tecnológicas (Silva; Almeida, 2023; Vaz; Paulo Sobrinho; Malpass, 2022). A ausência de verificação de obrigações legais nos documentos analisados reflete problemas institucionais de preparo técnico e infraestrutura inadequada, conforme apontado por Meyer e Braatz (2023). Embora a Lei n.º 14.133/2021 amplie as responsabilidades fiscalizatórias, sua implementação prática encontra barreiras operacionais como carência de ferramentas de gestão e acúmulo de funções, impactando a supervisão integral dos contratos (Oliveira, 2024).

As fragilidades identificadas nos documentos analisados refletem, em última instância, lacunas nos mecanismos de governança pública das SREs, especialmente no que se refere às práticas de eficiência e eficácia. Conforme Kissler e Heidemann (2006), a governança pública agrupa, em novos arranjos de atores, exigindo que os agentes públicos atuem de forma coordenada e orientada para resultados. Nesse sentido, Ferreira e Caríssimo (2024) sintetizam que a governança pública, quando efetivamente implementada, pode ser uma ferramenta para melhorar a eficiência na gestão de contratos administrativos, promovendo transparência e alinhada às necessidades da sociedade.

A capacitação técnica, elevada à condição de obrigação legal pela Lei n.º 14.133/2021 (Almeida, 2024), representa estratégia fundamental para superar estas limitações. O investimento em formação continuada, conforme defendem Coelho e Retexin (2024), constitui elemento

essencial para promover uma gestão ágil e proteger efetivamente o interesse público no contexto específico dos documentos examinados.

Por fim, os relatórios de monitoramento disponibilizado pelas SRE 1 e SRE 2, demonstram um esforço notável de conformidade com as exigências de fiscalização no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021. Contudo, evidenciam fragilidades operacionais, como a ausência de registros sobre verificações além do escopo técnico nos documentos analisados, sendo importante ressaltar que não se tem conhecimento, a partir do material disponibilizado para este estudo, se tais verificações (obrigações trabalhistas, previdenciárias ou fiscais) são realizadas em outros momentos ou por meio de instrumentos não apresentados.

Paralelamente, a adoção de ferramentas tecnológicas, como sugerido por Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022), poderia aprimorar a gestão e o monitoramento de todas as dimensões contratuais, reduzindo riscos de omissões. Esses casos práticos (Doc. 1, 2, 3 e 4) refletem tanto os avanços quanto os desafios persistentes na gestão contratual nas SREs, sinalizando a necessidade de políticas integradas que articulem normativas legais, formação de pessoal e modernização administrativa para assegurar a plena efetividade da fiscalização.

As discussões teóricas específicas destacam a necessidade de capacitação e ferramentas tecnológicas para superar fragilidades operacionais e técnicas, enquanto a discussão conjunta reforça os desafios comuns da fiscalização pós-Lei n.º 14.133/2021, como sobrecarga e falta de preparo. Políticas integradas de formação e modernização administrativa são essenciais para mitigar esses entraves.

Para compreender como esses desafios se manifestam na prática e identificar oportunidades concretas de intervenção, torna-se fundamental conhecer o perfil dos agentes responsáveis pela fiscalização contratual nas SREs. A caracterização sociodemográfica e profissional desses servidores oferece percepções valiosas sobre suas capacidades, limitações e necessidades específicas, permitindo contextualizar os achados documentais e propor soluções alinhadas à realidade institucional.

4.2.1 Análise das questões sociodemográficas e perfil profissional

A análise dos dados coletados por meio do Google Forms e das entrevistas semiestruturadas possibilitou a construção de um perfil detalhado dos servidores que desempenham a função de

fiscais de contratos nas Superintendências Regionais de Ensino. Inicialmente, apresenta-se nas Tabelas 3 e 4 o perfil sociodemográfico e profissional dos 29 respondentes ao questionário, permitindo uma caracterização abrangente destes profissionais.

Tabela 3 - Perfil sociodemográfico dos respondentes.

Item	Informação	Quantidade de respondentes
Sexo	Feminino	7
	Masculino	22
Idade	26 a 35 anos	2
	36 a 45 anos	15
	46 a 55 anos	6
	Acima de 56 anos	6
Escolaridade	Ensino Médio	2
	Superior	6
	Pós-graduação	20
	Mestrado	1

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os dados revelam (Tabela 3) uma predominância de servidores na faixa etária de 36 a 45 anos (52%, 15 respondentes), do sexo masculino (76%, 22 respondentes) e com pós-graduação (69%, correspondendo a 20 respondentes).

Tabela 4 - Perfil profissional dos respondentes.

Item	Informação	Quantidade de respondentes
Cargo ou função	Técnico Educacional - TDE	15
	Analista Educacional - ANE	8
	Supervisor Regional de Ensino	4
	Diretor Administrativo e Financeiro	1
	Coordenador de Rede Física	1
Tempo de trabalho na SRE	Até 3 anos	4
	4 a 9 anos	3
	10 a 15 anos	6
	16 a 20 anos	9
	Acima de 21 anos	7
Tempo de trabalho na função	Menos de 1 ano	8
	Entre 1 e 3 anos	7
	Entre 4 e 5 anos	3
	Superior a 6 anos	6
	Não sabe precisar	5

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Conforme demonstrado na Tabela 4, a maioria ocupa cargos como Técnico Educacional (52% - 15 respondentes) e Analista Educacional (28% - 8 respondentes), em relação ao tempo de serviço na SRE, observa-se que 76% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência na instituição, sendo 6 respondentes com 10 a 15 anos, 9 com 16 a 20 anos e 7 respondentes com tempo de trabalho na SRE superior à 21 anos. O que sugere um perfil de servidores com significativa trajetória profissional no setor público educacional.

Os dados indicam que 52% dos respondentes possuem até 3 anos de experiência como fiscais de contratos, compreendendo 8 com período de experiência inferior a 1 ano e 7 respondentes com período entre 1 e 3 anos de experiência. Este resultado sugere uma relativa inexperiência de parte significativa dos fiscais, o que pode estar relacionado aos desafios enfrentados no desempenho da função. Esses achados indicam que, embora os servidores possuam experiência significativa no setor público, a atuação na fiscalização pode demandar maior suporte técnico e capacitação específica, como defendido por Almeida (2024), que aponta a necessidade de experiência prática, formação técnico-acadêmica compatível e certificação por escolas de governo como eixos complementares para a seleção de fiscais.

Quanto as atividades fiscalizatórias dos contratos administrativos das SREs, nota-se que a maioria dos fiscais gerencia um número reduzido de contratos, com 31% (9 respondentes) fiscalizando apenas 1 contrato e 38% (11 respondentes) acompanhando de 2 a 3 contratos e 17% (5 respondentes) fiscalizam um número superior a 4 contratos. No entanto, 14% (4 respondentes) não sabem precisar a quantidade de contratos sob sua responsabilidade, o que sugere uma possível falta de clareza ou organização no processo de designação.

Em relação aos tipos de contratos fiscalizados, 51% (20 respostas) referem-se a serviços, enquanto 18% (7 respostas) envolvem serviço com cessão de mão de obra, indicando a predominância de contratos de prestação de serviços nas SREs. Essa distribuição pode agravar a sobrecarga de trabalho, especialmente quando os fiscais acumulam funções ordinárias com as atividades de fiscalização, conforme apontado por Cruz e Souza (2021) e Silva e Almeida (2023). A sobrecarga é intensificada pela ausência de uma distribuição racional do trabalho, com designações desiguais de contratos entre os servidores (Meyer; Braatz, 2023), um problema que parece refletido na incerteza de alguns respondentes sobre o número de contratos que gerenciam, aliado ao fato de alguns servidores fiscalizarem mais de 4 contratos administrativos.

Essa realidade dialoga diretamente com os princípios de governança pública regulado pelo TCU (2020a), especialmente no que se refere ao mecanismo de liderança e ao estabelecimento do modelo de governança, definido como a representação clara e pública de como funciona a governança na organização, conferindo previsibilidade, transparência e direcionamento à atuação de todos os agentes envolvidos na gestão pública. A ausência de clareza sobre o número de contratos sob responsabilidade de cada fiscal e a distribuição desigual de atribuições evidenciam lacunas nesse modelo, comprometendo a coordenação institucional que, conforme Dias e Cario (2014), é elemento central da governança pública.

Dando continuidade a análise e discussão dos resultados, seguem os dados coletados através das entrevistas semiestrutura realizadas com 09 participantes da pesquisa. Antes de ser iniciada a análise temática das entrevistas, é pertinente destacar as características dos nove participantes, identificados como E1 a E9 de acordo com a ordem cronológica das entrevistas, que compõem uma das bases de dados primária desta pesquisa, conforme apresentado na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 - Perfil dos entrevistados.

Código	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo SRE	Tempo de fiscal	Realiza outra atividade	N.º contratos que fiscaliza
E1	58 anos	Pós-graduação	ANE	19 anos	5 anos	Sim	3
E2	45 anos	Pós-graduação	ANE	12 anos	6 anos	Sim	4
E3	57 anos	Pós-graduação	TED	12 anos	Cerca de 1 ano	Sim	Não sabe precisar
E4	46 anos	Ensino Médio	TED	19 anos	Não sabe precisar	Sim	Não sabe precisar
E5	67 anos	Superior	TED	10 anos	Inferior a 1 ano	Sim	3
E6	41 anos	Superior	TED	10 anos	5 anos	Sim	4
E7	47 anos	Pós-graduação	ANE	21 anos	4 anos	Sim	3
E8	42 anos	Pós-graduação	TED	19 anos	14 anos	Sim	5
E9	35 anos	Mestrado	ANE	1 ano	1 ano	Sim	1

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A amostra (Tabela 5) apresenta diversidade em termos de idade (variando de 35 a 67 anos, com média aproximada de 48,7 anos), escolaridade (de Ensino Médio a Mestrado, com predominância de Pós-Graduação) e cargos ocupados nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) de Minas Gerais, sendo majoritariamente Analista Educacional (ANE) e Técnicos de

Educação (TED). O tempo de atuação nas SREs varia de 1 a 21 anos (média de cerca de 13 anos), enquanto o tempo como fiscal de contratos é mais curto e, em alguns casos, impreciso (de menos de 1 ano a 14 anos, com média aproximada de 4,1 anos entre os que informaram). Todos os entrevistados desempenham outras atividades além da fiscalização, e o número de contratos sob sua responsabilidade varia de 1 a 5, com alguns participantes sem conhecimento exato sobre essa quantidade.

Essa heterogeneidade reflete a complexidade do ambiente de trabalho nas SREs, onde servidores com diferentes formações e experiências acumulam funções diversas, muitas vezes sem clareza sobre suas responsabilidades específicas como fiscais. A predominância de escolaridade elevada (7 dos 9 com Superior ou Pós-Graduação) contrasta com a falta de capacitação específica para a fiscalização, como será discutido adiante, sugerindo que o potencial técnico dos servidores não está sendo plenamente aproveitado devido à ausência de formação direcionada. Além disso, o tempo reduzido de experiência como fiscal, aliado a sobrecarga de funções, corrobora os desafios estruturais identificados na literatura, como a sobrecarga de trabalho e a falta de apoio institucional (Oliveira, 2024; Silva; Almeida, 2023).

O perfil dos entrevistados evidencia um descompasso entre as exigências normativas da Lei n.º 14.133/2021 e a realidade operacional das SREs. O fato de todos os entrevistados acumularem outras atividades além da fiscalização, aliado à imprecisão de alguns sobre o número de contratos que gerenciam, aponta para fragilidades no mecanismo de promoção da integridade definido pelo TCU (2020a) como a definição e promoção dos padrões de comportamento esperados dos membros da instituição.

A partir do perfil dos fiscais de contratos nas SREs e dos desafios estruturais identificados, é essencial examinar como esses profissionais aplicam seus conhecimentos e executam suas atividades na prática. A seguir são demonstrados os conhecimentos técnicos e as rotinas de fiscalização implementadas pelos servidores responsáveis pelo acompanhamento contratual, revelando como as atribuições de fiscalização são operacionalizadas no contexto das SREs.

4.2.2 Conhecimento e atividades práticas dos fiscais de contratos nas SREs

A fiscalização de contratos administrativos nas SREs do Estado de Minas Gerais constitui uma atividade essencial para garantir a eficiência, a transparência e a conformidade na execução

de contratações públicas, especialmente após a promulgação da Lei n.º 14.133/2021, ao estabelecer que as regras sobre a atuação de fiscais e gestores de contratos devem ser regulamentadas por cada órgão, assegurando o suporte de órgãos de assessoramento jurídico e controle interno (Brasil, 2021). No âmbito estadual, o Decreto n.º 48.587/2023 define o fiscal de contratos como a pessoa designada para monitorar o cumprimento das disposições contratuais, com foco na qualidade da prestação e na adoção de providências para o fiel cumprimento do contrato (Minas Gerais, 2023).

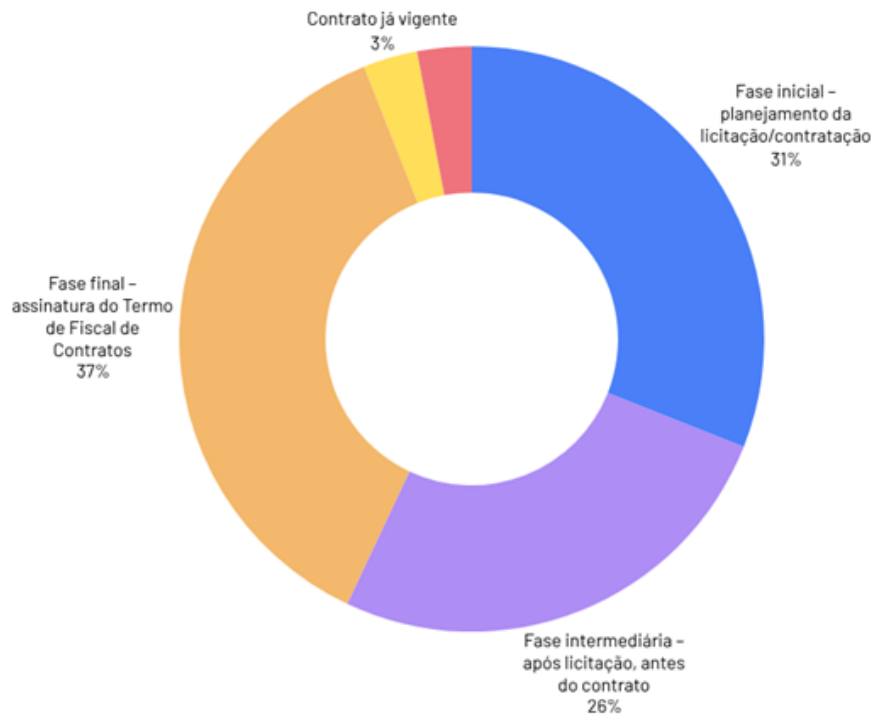
A atividade fiscalizatória insere-se, de forma indissociável, no âmbito da governança pública, cujos princípios, transparência, integridade, gestão de riscos e *accountability*², orientam a atuação dos agentes públicos em todas as etapas do ciclo contratual. Nesse sentido, Oliveira (2022a) destaca que tão importante quanto conhecer as atribuições da fiscalização contratual é compreender o mecanismo de gestão e governança, o que faz toda a diferença nas atribuições de cada agente responsável pela concretização da contratação pública.

Nessa circunstância, a presente análise, baseada nos dados coletados de 29 respondentes das SREs por meio de formulário do Google Forms e de 09 participantes da entrevista realizada através de videoconferência utilizando a ferramenta Google Meet, buscam descrever as atribuições executadas como fiscais, o momento de sua designação, os critérios de formação e experiência, o conhecimento das legislações que tratam da fiscalização de contrato, dentre outros aspectos abordados que buscam conectar os achados empíricos aos fundamentos teóricos que sustentam a relevância de sua atuação na gestão pública.

Para sistematizar esse estudo foi realizada uma análise dos 29 respondentes das SREs por meio do Google Forms. Para a discussão dos resultados relacionados à identificação das atividades práticas desempenhadas pelos fiscais de contratos nas Superintendências Regionais de Ensino, a análise será conduzida de forma estruturada e lógica. Inicialmente, será abordado o momento da designação dos servidores como fiscais, aspecto que se revela determinante para a qualidade do acompanhamento contratual, uma vez que a designação tardia pode comprometer o pleno exercício das atribuições fiscalizatórias (Gráfico 1), seguido por outros procedimentos relacionados ao tema.

² No presente estudo, o termo *accountability* é utilizado em sua dimensão horizontal, compreendida como o controle exercido por órgãos e instâncias institucionais sobre outros agentes do poder público, por meio de mecanismos formais de fiscalização, supervisão e responsabilização.

Gráfico 1 - Momento da designação como fiscal de contratos.



Legenda: Total de respondentes 29, no entanto, cada participante teve mais de uma opção de resposta.
 Fonte: dados da pesquisa (2026).

Quanto a designação como fiscais de contratos, conforme os dados do Gráfico 1, constata-se que ocorre majoritariamente na fase final, no momento da assinatura do Termo de Fiscal de Contratos (37% - 14 respostas), seguida pela fase inicial, durante o planejamento da licitação/contratação (31% - 12 respostas), e pela fase intermediária, após a licitação, mas antes da assinatura do contrato (26% - 10 respostas). Apenas 3% (1 resposta) indicaram designação em contratos já vigentes, e outros 3% (1 resposta) não souberam precisar o momento. Esses números sugerem uma distribuição variada no momento da designação, o que pode impactar a eficácia da fiscalização, especialmente quando realizada tardiamente, em contratos já em execução.

Sob essa mesma perspectiva, Sarai (2024) defende que o controle do contrato se estende a todas as etapas das contratações públicas, abrangendo desde o planejamento inicial até sua concretização, quanto a fase de execução do contrato. A variabilidade observada nos dados levanta questionamentos sobre a aderência a esses critérios e a necessidade de maior padronização no processo de designação, como sugerido por Giroto (2021), que destaca a migração para um modelo baseado em requisitos objetivos e gestão de competências.

A variabilidade no momento da designação dos fiscais representa uma fragilidade diretamente relacionada ao princípio do planejamento, elemento central da governança das contratações. Almeida (2023) reforça que a NLLC exige providências anteriores à celebração contratual, como a capacitação de pessoal e a definição dos procedimentos quanto a fiscalização, o que pressupõe a designação prévia do fiscal ainda na fase de planejamento. A designação tardia, identificada em parcela significativa dos respondentes, compromete a implementação dos mecanismos de controle preventivo e fragiliza a primeira linha de defesa da Administração Pública, comprometendo a previsibilidade e direcionamento institucional.

No que tange à formação e experiência dos fiscais no momento da designação, 28% (11 respondentes) afirmaram exercer atribuições relacionadas a licitações e contratos antes da designação, enquanto 16% (6 respondentes) possuíam formação compatível com a atividade de fiscalização. Nenhum servidor possuía qualificação com certificação profissional emitida por escolas de governo. E surpreendentes 42% (16 respondentes) não tinha nenhuma experiência ou formação ou qualificação certificada na área de fiscalização quando designados como fiscais de contratos e outros 8% (3 respondentes) não souberam precisar.

Esses dados indicam que a maioria dos fiscais pode não atender plenamente aos três eixos de seleção propostos por Almeida (2024), a experiência prática, formação técnico-acadêmica e certificação, o que pode comprometer a qualidade da fiscalização. Ferreira *et al.* (2017) reforçam que a Administração Pública deve designar fiscais com perfil adequado, demonstrando conhecimento e habilidades para conduzir a execução dos contratos, um desafio evidente frente aos números apresentados, que sugerem lacunas na preparação dos servidores para assumir tais responsabilidades.

A ausência de critérios técnicos claros para a designação de fiscais contraria, ainda, o que Dias (2023) define como condição essencial da boa governança nas contratações: que os profissionais responsáveis pela fiscalização ocupem suas posições por escolhas técnicas, baseadas em aptidão, integridade, conhecimento e capacitação. O art. 169 da Lei n.º 14.133/2021 é categórico ao determinar que os agentes da primeira linha de defesa sejam devidamente capacitados para o exercício de suas funções (Brasil, 2021), exigência que, à luz dos dados levantados, ainda não se encontra plenamente atendida nas SREs pesquisadas.

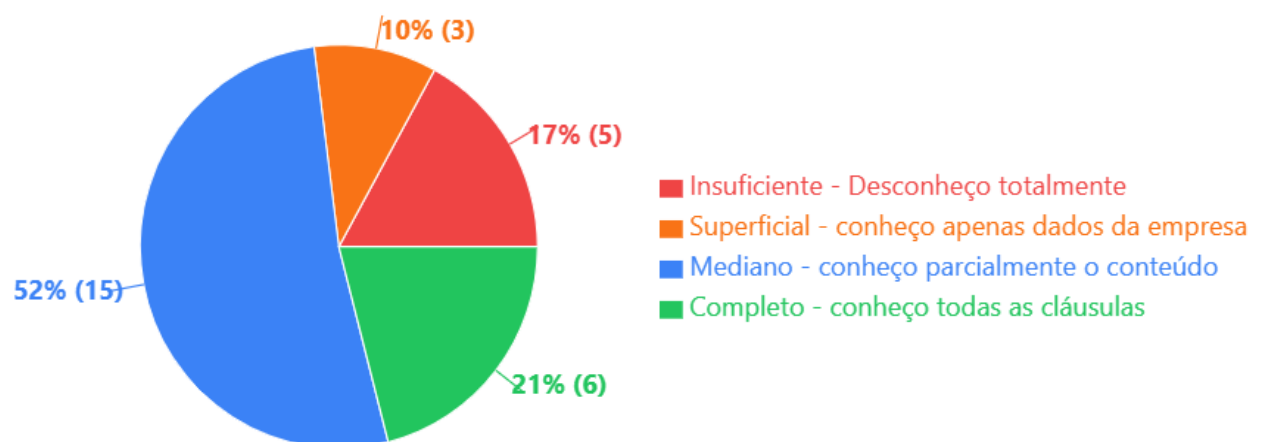
O conhecimento das atribuições de fiscal de contratos, conforme os dados coletados é adquirido de maneira predominantemente informal, com 28% (11 respondentes) obtendo

informações por meio da chefia imediata e 25% (10 respondentes) através de colegas de trabalho. Apenas 10% (4 respondentes) mencionaram capacitação, cursos ou treinamentos como fonte de aprendizado, enquanto 23% (9 respondentes) recorreram à leitura de legislações, 8% (3 respondentes) tiveram conhecimento através de documento interno da SEE e 8% (3 respondentes) desconhecem completamente suas atribuições.

Esses números revelam uma lacuna significativa em iniciativas formais de formação, contrastando com as recomendações de Almeida (2024), que destaca a importância de três eixos complementares na seleção e preparação de fiscais: experiência prática, formação técnico-acadêmica e certificação por escolas de governo. A dependência de fontes informais para o aprendizado, como colegas e chefias, sugere a ausência de uma estrutura sistemática de capacitação, um entrave também apontado por Marinho *et al.* (2018), que defendem a aplicação de conceitos de aprendizagem para disseminar conhecimento e aprimorar habilidades dos fiscais. A ausência de uma política institucional estruturada de capacitação para fiscais, representa um dos principais desafios da boa governança nas organizações públicas, em especial nas SREs pesquisadas.

Em relação ao entendimento das cláusulas contratuais pelos fiscais de contratos, esses dados estão apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Conhecimento das cláusulas contratuais.



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os dados constantes no Gráfico 2 indicam que 52% dos respondentes possuem um conhecimento mediano, ou seja, parcial, das cláusulas dos contratos que fiscalizam, enquanto

apenas 21% afirmam ter conhecimento completo, 17% desconhecem totalmente as cláusulas, e 10% possuem um conhecimento superficial, limitado aos dados da empresa contratada. Esses dados evidenciam uma barreira crítica à fiscalização eficaz, uma vez que o Decreto n.º 48.587/2023 estabelece a fiscalização integral das cláusulas e a verificação documental como funções estratégicas do fiscal (Minas Gerais, 2023). A falta de conhecimento sobre o conteúdo contratual, como alertado por Oliveira (2024, p. 93), pode transformar o fiscal em um mero "carimbador de documentos", comprometendo a verificação *in loco* do cumprimento quantitativo e qualitativo dos contratos, o que impacta diretamente a eficiência da gestão pública.

O conhecimento parcial ou inexistente das cláusulas contratuais por parte dos fiscais compromete diretamente o princípio da *accountability*, que, segundo a IFAC (2014) e o TCU (2020a), implica que a liderança assegure mecanismos de prestação de contas e responsabilização em contexto de transparência. O IBGC (2023) reforça que os princípios de integridade e transparência orientam os agentes a superarem a mera observância dos preceitos legais, com vistas à geração de valor sustentável para a organização e para a sociedade, condição que pressupõe, necessariamente, o pleno conhecimento das obrigações contratuais sob sua responsabilidade.

A percepção sobre a complexidade das atividades de fiscalização, mostra que 59% (17 respondentes) consideram as tarefas de média complexidade, enquanto 10% (3 respondentes) as classificam como de alta complexidade e 7% (2 respondentes) como de baixa complexidade. Além do mais, 21% (6 respondentes) não souberam precisar, e 3% (1 respondente) afirmou que a complexidade depende do objeto do contrato. Esses achados corroboram a visão de Bedin, Fontes e Braatz (2020), que descrevem um amplo conjunto de atribuições fundamentais dos fiscais, incluindo acompanhamento quantitativo e qualitativo, registro de ocorrências que demandam conhecimento técnico especializado e senso de responsabilidade. A percepção de média a alta complexidade reflete a diversidade de contratos fiscalizados nas SREs e a necessidade de competências específicas, como apontado por Barbosa *et al.* (2024).

Como referência para as atividades desempenhadas pelos fiscais, foram disponibilizadas no questionário as opções de atribuições descritas nos incisos I a VIII do artigo 16 do Decreto n.º 48.587/2023 (Minas Gerais, 2023). Na Tabela 6 apresentada, é possível verificar a quantidade de respostas fornecidas pelos fiscais de contratos com base nesse critério, abrangendo também outras atividades realizadas por eles em suas rotinas diárias.

Tabela 6 - Atribuições executadas pelos fiscais de contratos.

Inciso	Atribuições	N.º de respostas	(%)
I	Presta apoio e repassa informações pertinentes para gestor do contrato	14	9,86
II	Faz registro das ocorrências relacionadas à execução do contrato	12	8,45
III	Emite notificações para o contratado quando identifica incorreções	10	7,04
IV	Informa ao gestor do contrato - em tempo hábil - situações que demandam decisão que ultrapassem a sua competência	13	9,15
V	Comunica imediatamente ao gestor do contrato quaisquer ocorrências que possam inviabilizar a execução do contrato	11	7,75
VI	Fiscaliza a execução do contrato para que sejam cumpridas as condições estabelecidas	21	14,79
VII	Comunica ao gestor do contrato - em tempo hábil - o término do contrato sob sua responsabilidade	6	4,23
VIII	Realiza o recebimento provisório do objeto do contrato - mediante termo detalhado que comprove o cumprimento das exigências contratuais	8	5,63
	Emite notificações para o contratado quando identifica incorreções - definindo prazo para que seja realizada a correção	8	5,63
	Realiza a conferência das notas fiscais com o contrato	14	9,86
	Confere as documentações exigidas no contrato para o pagamento	11	7,75
	Certifica o recebimento provisório e encaminha para o gestor de contrato	8	5,63
	Comunica ao setor de compras quando ocorre problema	1	0,70
	Não sabe precisar	5	3,52

Legenda: Total de respondentes 29, no entanto, cada participante teve mais de uma opção de resposta. O símbolo % (percentual) na tabela representa a frequência das respostas recebidas em relação ao somatório total de 142 respostas.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A Tabela 6 detalha as atividades realizadas pelos fiscais nas SREs, estando vinculadas as opções iniciais as atribuições constantes no Decreto n.º 48.587/2023 (Minas Gerais, 2023) que regulamenta o tema. Destaque para a fiscalização da execução do contrato para cumprimento das condições estabelecidas (14,79% - 21 respondentes), o apoio ao gestor do contrato com informações pertinentes (9,86% - 14 respondentes) e a conferência de notas fiscais com o contrato (9,86% - 14 respondentes). Outras atribuições, como emissão de notificações ao contratado (7,04% sem prazo definido e 5,63% com prazo para correção) e comunicação de situações além da competência ao gestor (9,15%), também aparecem, mas em menor proporção.

Esses dados refletem parcialmente as funções estratégicas descritas no Decreto n.º 48.587/2023, como suporte técnico, registro de ocorrências e notificação de irregularidades (Minas Gerais, 2023). No entanto, a baixa frequência de algumas atividades, como comunicação do término do contrato (4,23% - 6 respondentes), sugere que nem todas as responsabilidades

normativas são plenamente exercidas, possivelmente devido à sobrecarga de trabalho ou falta de capacitação, como apontado por Barbosa *et al.* (2024), evidencia lacunas nos mecanismos de controle que deveriam compor a estrutura de governança das contratações públicas nas SREs.

A análise das atribuições executadas, à luz dos princípios de governança pública, revela que as atividades mais frequentemente realizadas pelos fiscais concentram-se no controle operacional imediato, em detrimento de práticas de controle preventivo e gestão de riscos. Conforme o TCU (2020b), gerir riscos representa um instrumento fundamental para o aprimoramento da governança, uma vez que possibilita a tomada de decisões fundamentadas, promove o uso eficiente dos recursos disponíveis e contribui para o fortalecimento da imagem institucional. Valle, Transmontano e Gómez (2023) destacam que a eficiência e a eficácia na fiscalização pressupõem a aferição quantitativa e qualitativa dos serviços prestados, dimensão que, segundo os dados, ainda não é plenamente incorporada à rotina dos fiscais pesquisados.

Após a identificação das atividades desempenhadas pelos fiscais, a Tabela 7 apresenta a frequência, variando de nunca a frequentemente e sempre, com que as diferentes ações de fiscalização são realizadas pelos fiscais de contrato no cumprimento de suas funções.

Tabela 7 - Frequência das atividades realizadas pelos fiscais.

Atividades realizadas	Nunca		Raro/ Eventual		Frequente/ Sempre		Não (aplica) (sabe precisar)	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Consultas as cláusulas do(s) contrato(s) que fiscaliza	5	17	17	59	7	24	0	0
Utiliza uma planilha de monitoramento	8	28	12	41	9	31	0	0
Assina o documento ‘Termo de Recebimento’	9	31	7	24	11	38	2	7
Confere o material recebido ou serviço executado	5	17	8	27	16	56	0	0
Monitora a qualidade dos serviços realizados	2	7	10	34	17	59	0	0
Contata o preposto da empresa	9	31	12	41	8	28	0	0
Confere os documentos e/ou certidões negativas da contratada	15	53	5	17	8	27	1	3
Controla a data de vencimento do(s) contrato(s)	9	31	6	21	11	38	3	10

Legenda: Total de 29 respondentes para cada atividade realizada e n.º corresponde ao número absoluto de respostas recebidas e % (percentual) representa a frequência dessas respostas.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A análise da Tabela 7 revela variações significativas. Por exemplo, 56% (16 respondentes) conferem materiais recebidos ou serviços executados frequentemente/sempre, enquanto 59% (17 respondentes) consultam as cláusulas dos contratos raramente/eventualmente. Atividades como controle de certidões negativas da contratada nunca são realizadas por 53% (15 respondentes), o que pode comprometer a conformidade com encargos trabalhistas e obrigações previdenciárias, responsabilidades destacadas por Cardoso (2024), e expõe a Administração a riscos de responsabilização solidária por débitos previdenciários não quitados pela contratada.

A frequência com que as atividades fiscalizatórias são realizadas, comprometem o princípio da *accountability*, que, segundo Silva e Paulo (2024), implica a prestação de contas dos resultados da execução contratual. Essa inconsistência no desempenho das tarefas corrobora a crítica de Oliveira (2024) sobre a fiscalização meramente formal, que prioriza aspectos burocráticos em detrimento da qualidade, e reforça a necessidade de suporte institucional para que os fiscais desempenhem suas funções de maneira equilibrada e independente, como sugerido por Ferreira *et al.* (2017).

As inconsistências identificadas na frequência das atividades fiscalizatórias refletem, uma ruptura com o princípio de governança pública relacionada ao controle preventivo, que determina a adoção de práticas contínuas e permanentes de controle, inclusive mediante uso de tecnologia da informação (Brasil, 2021; Cardoso, 2024). Esse cenário reforça a necessidade de implementação de um Mapa de Riscos, instrumento definido por Cardoso (2024) como o documento que permite à administração identificar e tratar os principais riscos do procedimento de contratação, definindo probabilidade de ocorrência, danos em potencial e ações preventivas.

Continuando nas atividades executadas pelos fiscais, agora quanto a conferência de documentos específicos da empresa contratada durante a execução contratual. As respostas ao questionário revelam fragilidades na fiscalização contratual pública: 18% (10 respondentes) "não sabem precisar" quais documentos verificam e 11% (6 respondentes) declaradamente "não realizam conferência de documentos", negligenciando o controle financeiro essencial para prevenir superfaturamento. Adicionalmente, 16% (9 respondentes) conferem o Certificado de Registro Cadastral (CRC) emitido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e apenas 2% (1 respondente) verifica "notas Fiscais e detalhamento de custos", e outros 2% (1 respondente) informa que tais verificações não se aplicam aos contratos que fiscaliza. Estas deficiências contrariam a Lei n.º 14.133/2021 que, segundo Almeida (2023), amplia as atribuições

fiscalizatórias para assegurar transparência, que desconsidera o que Justen Filho (2005) define como obrigação administrativa de monitoramento rigoroso, evidenciando o que Ferreira *et al.* (2017) identificam como falhas estruturais no controle contratual.

Quanto às certidões negativas (Tributos Federais, FGTS, Débitos Trabalhistas e Fazendas Estadual e Municipal), que juntas somam 53% das verificações, observa-se uma concentração em documentos básicos de regularidade fiscal. Esta prática, embora importante, reflete o que Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022) descrevem como uma abordagem limitada à verificação formal de documentos, sem análise substantiva da qualidade dos serviços prestados. Como destacam os autores, a fiscalização contratual é uma atividade de alta complexidade técnica e operacional, que vai além do cumprimento formal de cláusulas, assumindo papel estratégico na garantia da qualidade dos serviços públicos.

Essa abordagem predominantemente formal e documental, em detrimento de uma fiscalização substantiva relacionada a qualidade dos materiais entregues e dos serviços executados, contraria os fundamentos da governança pública orientada para resultados. Martins e Marini (2014) sinalizam que a governança pública é um processo de geração de valor público por meio da cooperação entre agentes privados e públicos, integrando capacidade de governo e orientação para resultados de forma indissociável.

Com base nas constatações já realizadas, percebe-se que o monitoramento de documentos e certidões negativas da contratada poderia ser aprimorado com a implementação de um sistema ou ferramenta específica para esse acompanhamento. Nesse contexto, foi questionado aos fiscais sobre quais sistemas internos da SEE/MG são utilizados como suporte ou fonte de consulta para as atividades de fiscalização. Os resultados indicam que 39% (15 respondentes) fazem uso do Portal de Compras, seguido pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), utilizado por 18% (7 respondentes), e pelo SEI, mencionado por 8% (3 respondentes). Além disso, 11% (4 respondentes) utilizam o sistema disponibilizado pela própria empresa contratada ou dados fornecidos pelo equipamento. No entanto, chama atenção que 24% (9 respondentes) afirmaram não utilizar sistemas, não realizar consultas ou não souberam especificar, evidenciando deficiências tecnológicas que podem comprometer a eficiência das atividades de fiscalização.

A ausência de ferramentas adequadas, como alertado por Barbosa *et al.* (2024), é um obstáculo significativo à gestão dos recursos públicos, especialmente em um contexto em que a fiscalização integral das cláusulas e a verificação documental são exigências legais (Minas Gerais,

2023). A adoção de sistemas digitais poderia facilitar o monitoramento e o registro de ocorrências, alinhando-se às demandas por modernização da Administração Pública. A inexistência de padronização para a realização da fiscalização nas SREs representa, portanto, não apenas uma limitação operacional, mas uma lacuna na estrutura de governança das contratações. Compromete a capacidade institucional de avaliar, direcionar e monitorar a gestão contratual de forma eficiente e transparente.

Embora os fiscais das SREs não disponham de ferramentas padronizadas para o desempenho de suas funções fiscalizatórias, foi realizado um levantamento, por meio do Google Forms, solicitando que os participantes classificassem, segundo sua percepção, a relevância de determinados itens que poderiam facilitar o desenvolvimento de suas atividades como fiscais de contratos.

Os dados obtidos apontaram para um consenso expressivo entre os respondentes acerca da importância dos itens analisados como instrumentos facilitadores para o cumprimento eficaz de suas funções. O questionário apresentou quatro opções de facilitadores a serem avaliados, a saber:

- a) participação em eventos, cursos, capacitações e palestras específicas sobre fiscalização de contratos;
- b) desenvolvimento de um manual contendo informações e orientações para orientar os fiscais em suas atividades;
- c) disponibilização de um checklist ou Procedimento Operacional Padrão (POP) com instruções padronizadas para uso na fiscalização de contratos;
- d) elaboração de uma cartilha contendo diretrizes e informações para utilização pelos fiscais de contratos.

De acordo com a análise das respostas, 97% (28 respondentes) dos participantes classificaram as opções descritas nas alíneas a, b e c como sendo “medianas”, “importantes” ou “muito importantes”, enquanto apenas 3% (1 respondente) não conseguiram identificar com precisão a importância desses itens. Em relação à disponibilização de uma cartilha (item d), 93% dos respondentes (27 participantes) também avaliaram essa ferramenta como “mediana”, “importante” ou “muito importante”, ao passo que 7% (2 respondentes) expressaram dificuldade em determinar sua relevância.

É significativo observar que nenhum dos 29 participantes considerou qualquer um dos itens mencionados como "pouco importante" ou "às vezes importante". Essa unanimidade na valorização

dos instrumentos propostos ressalta o significativo reconhecimento da necessidade de tais recursos para qualificar e otimizar o desempenho dos fiscais na fiscalização contratual.

Esta percepção encontra respaldo na literatura especializada sobre gestão e fiscalização de contratos administrativos. Ferreira *et al.* (2017) enfatizam a necessidade de uma postura proativa da Administração na oferta de treinamentos, seminários e atividades formativas, alertando que a falta de capacitação em conhecimentos específicos compromete a efetividade da gestão e fiscalização. O alto índice de valorização da participação em eventos e capacitações (97%) pelos respondentes corrobora este entendimento.

A importância atribuída aos instrumentos de apoio, como manuais, cartilhas e checklists, alinha-se às observações de Marinho *et al.* (2018), que identificaram a falta de infraestrutura, como manuais práticos, como um obstáculo significativo à eficácia da fiscalização. Da mesma forma, Cruz e Souza (2021) destacam a ausência de fluxogramas e setores de apoio como fatores que dificultam o acompanhamento contratual.

A valorização quase unânime dos instrumentos de apoio à fiscalização pelos respondentes evidencia, sob a perspectiva da governança pública, uma demanda institucional latente por mecanismos de liderança e estratégia que ainda não foram plenamente implementados nas SREs. Ferreira e Caríssimo (2024) sintetizam que a governança pública, quando concretizada, pode ser um instrumento para melhorar a eficiência na gestão de contratos administrativos e promover uma administração pública mais responsável, transparente e alinhada às necessidades da sociedade.

A análise dos resultados sugere uma consciência clara entre os respondentes sobre a importância dos facilitadores para o desempenho das atividades fiscalizatórias, especialmente no contexto das novas exigências introduzidas pela Lei n.º 14.133/2021. Esta percepção representa um ponto de partida favorável para o desenvolvimento de políticas institucionais de capacitação e suporte aos fiscais de contratos, conforme preconizado pela literatura especializada e pelas diretrizes legais vigentes.

Os dados analisados revelam barreiras significativas à eficácia da fiscalização de contratos nas SREs, incluindo a aquisição informal de conhecimento, o conhecimento parcial das cláusulas contratuais, a percepção de complexidade das atividades e a inconsistência no desempenho das atribuições. Esses entraves corroboram os obstáculos descritos por Barbosa *et al.* (2024), como ausência de capacitação, sobrecarga de trabalho e deficiências tecnológicas, que impactam diretamente a qualidade da gestão dos recursos públicos.

A alta percepção de relevância da fiscalização, no entanto, sugere um reconhecimento do papel estratégico dos fiscais, alinhado à necessidade de prevenir danos à Administração Pública, conforme alertado por Cruz e Souza (2021). Soluções práticas, como a implementação de políticas de capacitação contínua e a adoção de sistemas tecnológicos, como defendido por Giroto (2021), são essenciais para superar essas barreiras e alinhar a atuação dos fiscais às exigências da Lei n.º 14.133/2021 e do Decreto n.º 48.587/2023.

Dando prosseguimento, seguem os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas realizadas com 09 participantes da pesquisa. Inicialmente identifica-se o momento da designação como fiscal, que, para muitos, ocorre de forma informal ou sem comunicação prévia. E2 relatou que assumiu a função automaticamente por já cuidar de contratos anteriores, enquanto E4 expressou desconforto por ser notificada sem orientação adequada. Os relatos a seguir ilustram essa problemática.

Não, não me lembro não. Só tomei conhecimento de que era fiscal quando foi solicitado que respondesse ao questionário sobre fiscalização de contratos (E3).

Quando precisa de um fiscal, aí determina que sou eu. Por causa da minha proximidade com a execução da despesa, com o acompanhamento da execução financeira (E8).

Os relatos revelam uma total ausência de formalização inicial, sugerindo que a designação é baseada em conveniência operacional, não em preparo técnico. Essa prática vai de encontro às recomendações de Almeida (2024) e Oliveira (2024), que defendem critérios objetivos para a nomeação de fiscais, como competência técnica e ausência de conflitos de interesse, previstos na Lei n.º 14.133/2021.

Os relatos dos entrevistados reforçam, a ausência de um modelo de governança claramente estabelecido nas SREs para a designação e atuação dos fiscais de contratos. Conforme o TCU (2020a), o modelo de governança deve funcionar como um mapa institucional que confere previsibilidade, transparência e direcionamento à atuação de todos os agentes envolvidos na gestão pública. A designação por conveniência operacional, sem critérios técnicos definidos, contraria ainda os fundamentos da teoria da agência aplicada ao setor público, na qual, conforme Teixeira e Gomes (2019), a desigualdade de informações entre o principal (sociedade) e o agente (gestor público) deve ser minimizada por meio de mecanismos institucionais de controle e responsabilização.

A rotina de fiscalização, por fim, varia amplamente entre os entrevistados, refletindo a ausência de padronização. E4 admitiu não acompanhar os contratos, enquanto E5 relatou limitar-se a assinar atestes sem análise aprofundada. Os relatos abaixo ilustram diferentes abordagens, descritas a seguir:

Da [REDACTED], por exemplo, eles mandam todo início de mês eu verifico os contadores das impressoras para, [...], comparar com o relatório deles, eu consigo acompanhar a [REDACTED] quando manda, eu consigo baixar as planilhas, dar uma verificada (E2).

A minha atribuição dentro do contrato da [REDACTED], verificar o cumprimento por parte da [REDACTED] do contato conosco né, questão de substituições, em questão de funcionários, uniformes etc, aprovar as faturas e etc. [...] confiro as planilhas, aprovo e o gestor emite. [...] assinar o ateste nas NFs (E7).

Da [REDACTED], eu faço análise das planilhas de custo. Assim, eu faço a aprovação ou contestação das planilhas de custo, e acompanho o trabalho dos funcionários, ponto de funcionário, a gente faz o cálculo das notas tudo certinho para ver se tá em ordem aquela cobrança que vem posteriormente na nota fiscal (E8).

Dos relatos, percebe-se um esforço de controle, ainda que básico (E2) dá indicações de rotinas mais estruturadas, mas focada em aspectos operacionais, evidenciando um acompanhamento mais detalhado (E7 e E8). Esses relatos contrastam com a visão de Motta (2004) que defende uma fiscalização contínua e rigorosa em todas as fases contratuais.

A variabilidade das rotinas de fiscalização relatadas pelos entrevistados evidencia a ausência de uma estratégia institucional estruturada para o acompanhamento contratual nas SREs. A inexistência de rotinas padronizadas e de instrumentos comuns de fiscalização, como checklists, planilhas de monitoramento e procedimentos operacionais padrão, representa uma lacuna nos mecanismos de controle que compõem a estrutura de governança das contratações, e segundo Matias-Pereira (2010) compromete a eficiência, a eficácia e a efetividade dos gastos públicos.

Quando da interação com os respondentes ao questionário e dos entrevistados, ficou identificado um desconhecimento por parte dos servidores designados fiscais, de uma série de ações necessárias para as atribuições da atividade fiscalizatória e ausência de padronização nas atividades de fiscalização nas SREs mineiras.

Embora as atribuições dos fiscais de contratos administrativos sejam claramente definidas por normativas como a Lei n.º 14.133/2021 e no Decreto n.º 48.587/2023, a execução dessas funções enfrenta barreiras significativas que comprometem a eficácia do processo e impacta

diretamente a qualidade da fiscalização e a gestão dos recursos públicos, demandando análise aprofundada e soluções práticas.

4.3 Desafios e dificuldades na fiscalização de contratos

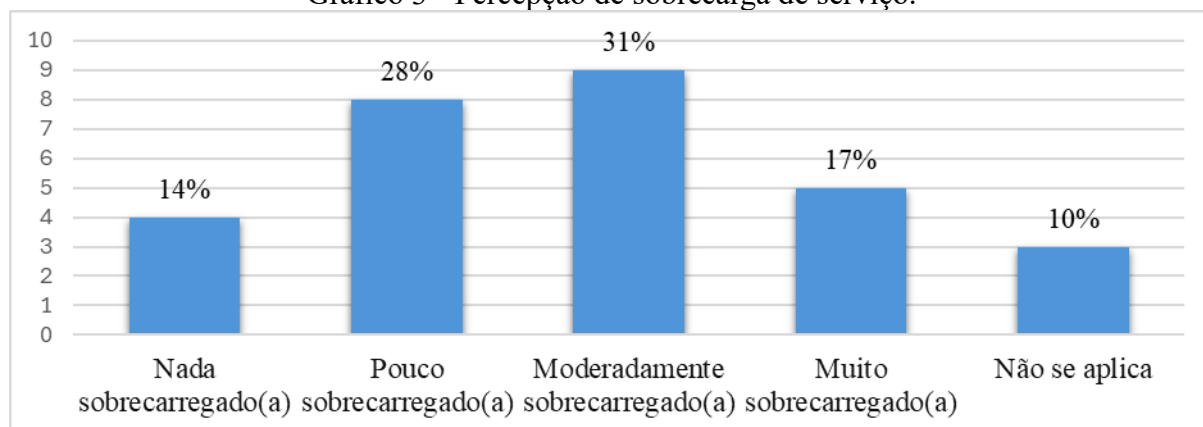
A fiscalização de contratos administrativos nas SREs mineira enfrenta uma série de desafios que comprometem a eficiência e a eficácia do processo, especialmente no contexto pós Lei n.º 14.133/2021. Esses desafios não se restringem à dimensão operacional da fiscalização, mas refletem, em última instância, lacunas nos mecanismos de governança pública das SREs. Este estudo, com fundamento em uma amostra de 29 respondentes ao questionário e de 9 entrevistados, destaca os principais entraves enfrentados pelos fiscais de contratos.

A análise dos dados coletados revela obstáculos estruturais, organizacionais e de formação profissional que serão tratados nesta subseção. Em especial quanto a ausência de capacitação, que corroboram a corrente teórica e os achados em pesquisas recentes do tema (Almeida, 2024; Barbosa *et al.*, 2024; Bedin; Fontes; Braatz, 2020; Ferreira *et al.*, 2017; Lopes; Marra, 2022; Marinho *et al.*, 2018; Meyer; Braatz, 2023; Oliveira, 2022b; Oliveira, 2024; Pires; Oliveira, 2020; Saldanha; Brasil, 2025; Santos *et al.*, 2021; Silva; Almeida, 2023; Teixeira, 2024; Vaz; Paulo Sobrinho; Malpass, 2022).

Para organizar essa investigação, os dados coletados através dos 29 respondentes ao Google Forms foram analisados com o uso da estatística descritiva que, conforme descrito por Mancuso *et al.* (2019), tem como principal objetivo resumir um conjunto de valores de mesma natureza por meio de métodos e ferramentas específicas, como tabelas e gráficos. Essa abordagem metodológica possibilita uma perspectiva mais ampla e integrada das informações avaliadas, permitindo identificar padrões e tendências significativas nos desafios relatados.

Dentre os diversos aspectos investigados nas atividades fiscalizatórias dos contratos administrativos das SREs, destaca-se como aspecto relevante o acúmulo de funções e a percepção de sobrecarga de trabalho pelos fiscais de contratos. O Gráfico 3 apresenta os dados relativos a essa percepção, evidenciando como esse fator impacta diretamente na qualidade e na efetividade do processo de fiscalização contratual nas instituições pesquisadas.

Gráfico 3 - Percepção de sobrecarga de serviço.



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Com relação a percepção da sobrecarga de atividades dos fiscais de contratos administrativos nas SREs de Minas Gerais, a pesquisa revelou que 76% dos respondentes (22 participantes) relatam experimentar algum nível de sobrecarga em suas atividades laborais. Deste percentual, 28% (8 respondentes) se consideram pouco sobrecarregados, 31% (9 respondentes) moderadamente sobrecarregados e 17% (5 respondentes) muito sobrecarregados, conforme detalhado no Gráfico 3. Esses resultados estão em consonância com as observações de Oliveira (2024), que destaca o significativo desafio representado pelo aumento da carga de trabalho para os agentes públicos nomeados para a função fiscalizadora.

O acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho identificados representam um risco organizacional concreto, segundo o TCU (2020b, p. 15), que define risco como a "possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos". A ausência de segregação de funções e de uma distribuição racional das atribuições fiscalizatórias compromete diretamente o mecanismo de gestão de riscos, que determina a implementação de processos e estruturas de gestão de riscos pela alta administração (Cardoso, 2024).

A análise dos dados também evidenciou que a totalidade dos 29 fiscais participantes (100%) desempenha outras atividades além da fiscalização de contratos, demonstrando a multiplicidade de responsabilidades atribuídas a estes servidores no contexto das SREs. Esse acúmulo de funções pode impactar diretamente a qualidade da fiscalização, aumentando os riscos de falhas no acompanhamento dos contratos e na garantia da aplicação adequada dos recursos públicos. Ademais, esse fato evidencia uma lacuna no estabelecimento do modelo de governança das SREs,

que, conforme o TCU (2020a), deve funcionar como uma diretriz para a instituição que confere direcionamento à atuação de todos os agentes envolvidos na gestão pública.

Quanto aos principais desafios enfrentados pelos fiscais de contratos nas SREs mineiras, na Tabela 8 foram apresentados tais desafios, categorizados conforme a frequência com que foram mencionados pelos fiscais de contratos que responderam à pesquisa.

Tabela 8 - Desafios enfrentados pelos fiscais de contratos.

Aspectos	Ausente/ pouco frequente	Moderado/ muito frequente/ sempre	Não sabe precisar
Sobrecarga de serviço	17%	69%	14%
Falta de treinamento	31%	62%	7%
Desconhecimento da legislação vigente	38%	52%	10%
Desconhecimento das atribuições e responsabilidades	45%	48%	7%
Descumprimento de prazo estabelecido pela contratante	41%	42%	17%
Desconhecimento das cláusulas contratuais	55%	35%	10%

Fonte: dados da pesquisa (2026).

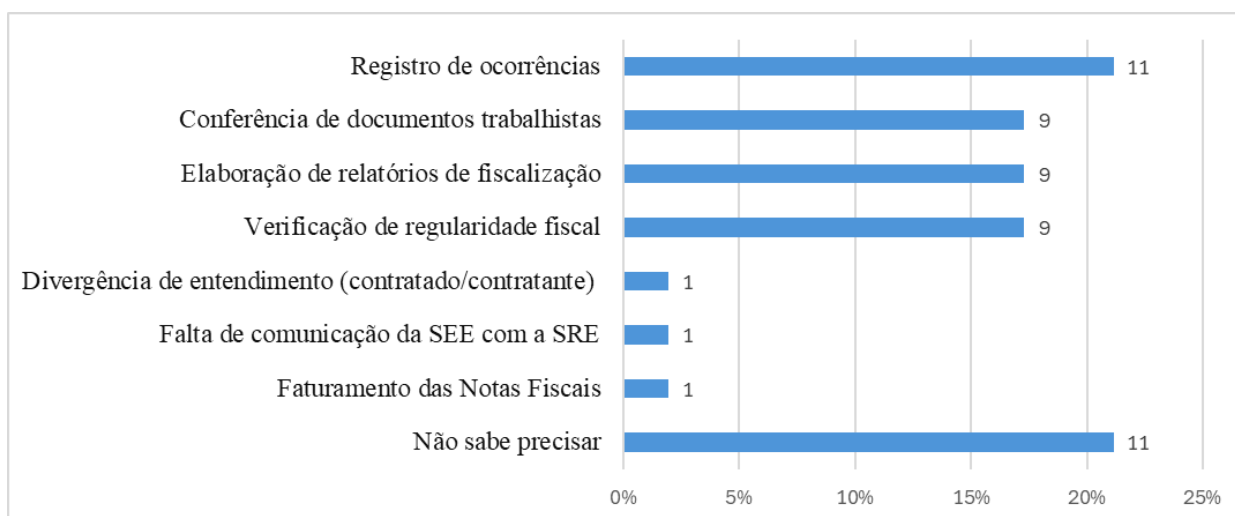
Com referência aos desafios enfrentados na fiscalização de contratos administrativos, constatou-se que 69% dos respondentes (20 participantes) apontam a sobrecarga de serviço como um problema de frequência moderada a constante, conforme detalhado na Tabela 8. A falta de capacitação foi indicada por 62% dos fiscais (18 respondentes) como um obstáculo significativo, enquanto 52% (15 participantes) relatam o desconhecimento da legislação vigente como um entrave relevante em suas atividades fiscalizatórias.

Os dados também demonstram que os três fatores, citados acima, constituem os principais desafios na percepção dos fiscais de contratos das SREs mineiras, considerando apenas as frequências 'moderada', 'muito frequente' e 'sempre' da Tabela 8. Esses resultados corroboram os estudos de Oliveira (2024), que destaca o significativo desafio representado pelo aumento da carga de trabalho para os agentes públicos nomeados para a função fiscalizadora. Da mesma forma, estão alinhados às observações de Teixeira (2024), que identifica a ausência de treinamento como um obstáculo significativo para os gestores públicos, e confirmam os achados de Silva e Almeida (2023) sobre a falta de domínio da legislação como um entrave relevante. Tais constatações reforçam as considerações de Silva e Paulo (2024) de que falhas na fiscalização podem comprometer a qualidade dos serviços e causar prejuízos aos recursos públicos.

Os três principais desafios identificados, sobrecarga de serviço, falta de treinamento e desconhecimento da legislação, dialogam diretamente com os princípios de governança pública estruturado pelo TCU (2020a; 2020b) e com as exigências da Lei n.º 14.133/2021. A falta de treinamento contraria o disposto na NLLC, que determina a capacitação dos agentes da primeira linha de defesa. O desconhecimento da legislação, por sua vez, compromete o princípio da transparência e integridade, na medida em que inviabiliza a condução da fiscalização com probidade e ética, conforme destacam Dias (2023). Já a sobrecarga de serviço fragiliza o princípio da *accountability*, pois, conforme a IFAC (2014) e o TCU (2020a), a prestação de contas eficaz pressupõe agentes com condições institucionais adequadas para o exercício pleno de suas responsabilidades.

Além dos desafios gerais já identificados, a pesquisa também buscou compreender os obstáculos específicos que surgem durante a fase de execução contratual. Esta etapa é particularmente preocupante, pois representa o momento em que a teoria normativa encontra a realidade prática da administração pública. O Gráfico 4 apresenta os principais desafios enfrentados pelos servidores durante esta fase fundamental do processo fiscalizatório, complementando e aprofundando a análise dos fatores a serem discutidos.

Gráfico 4 - Principais desafios durante a execução do contrato.



Legenda: Total de respondentes 29, no entanto, cada participante teve mais de uma opção de resposta.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Quanto aos principais desafios enfrentados durante a execução contratual, constatou-se que 21,15% dos respondentes (11 participantes) apontam o registro de ocorrências como a principal dificuldade, conforme ilustrado no Gráfico 4. Igualmente, 21,15% dos fiscais (11 participantes) não conseguem precisar quais são os desafios específicos, o que pode indicar desconhecimento das atribuições ou ausência de capacitação adequada.

Os dados também demonstram de forma equiparada a presença de outros entraves significativos, em que a conferência de documentos trabalhistas, a verificação de regularidade fiscal e a elaboração de relatórios de fiscalização, cada um com 17,31% (9 respostas). Esses resultados refletem falhas no controle e execução contratual, como descrito por Ferreira *et al.* (2017) e Santos (2018). Os achados corroboram a literatura que aponta a falta de instrumentalidade e de ferramentas tecnológicas como barreiras à eficiência, com o trabalho manual aumentando a probabilidade de erros (Barbosa *et al.*, 2024). A modernização tecnológica, com maior integração e automatização, é necessária para melhorar o desempenho da fiscalização (Oliveira, 2024; Saldanha; Brasil, 2025).

Os desafios identificados durante a execução contratual, especialmente as dificuldades com registro de ocorrências e elaboração de relatórios, evidenciam fragilidades nos mecanismos de controle preventivo e de gestão de riscos previstos na Lei n.º 14.133/2021. A dificuldade no registro de ocorrências, em particular, compromete a rastreabilidade da execução contratual e fragiliza o princípio da *accountability*, que, segundo Silva e Paulo (2024), implica a prestação de contas dos resultados da execução contratual. Valle, Transmontano e Gómez (2023) reforçam que a análise e avaliação dos riscos pressupõe o mapeamento e a alocação em uma matriz de probabilidade e impacto, o que só é possível quando há registros sistemáticos e confiáveis da execução dos contratos.

Na sequência da análise durante a execução contratual, outro aspecto relevante refere-se ao processo de notificação formal às empresas. Esse processo constitui uma importante etapa da fiscalização, pois é por meio da notificação que a Administração Pública formaliza a identificação de irregularidades, exige as devidas providências da contratada e resguarda juridicamente o fiscal, conferindo transparência e efetividade ao acompanhamento contratual. A Tabela 9 apresenta os principais obstáculos enfrentados pelos fiscais das SREs quando precisam comunicar formalmente as contratadas sobre irregularidades identificadas durante o acompanhamento dos contratos.

Tabela 9 - Principais desafios quando notifica a empresa de alguma irregularidade.

Principais desafios	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Cumprimento do prazo estabelecido para as devidas providências	15	42,85%
Comunicação com a empresa contratada	8	22,86%
Não existem desafios nesse respeito.	3	8,57%
Conhecer as decisões que são tomadas entre SEE e empresa contratada	1	2,86%
Não se aplica - pois não executo a função de fiscal	1	2,86%
Não sabe precisar	7	20%

Legenda: Total de respondentes 29, no entanto, cada participante teve mais de uma opção de resposta.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os resultados referentes aos desafios no processo de notificação às empresas contratadas revelam, conforme apresentado na Tabela 9, que 42,85% dos fiscais (15 participantes) encontram dificuldades no cumprimento do prazo estabelecido para que a contratada adote as providências cabíveis. Problemas na comunicação com a empresa contratada são relatados por 22,86% dos respondentes (8 participantes), o que pode refletir a prática de contato informal com fornecedores, sem registro por escrito de falhas, comprometendo a aplicação de sanções e a geração de efeitos jurídicos (Ferreira *et al.*, 2017).

Observa-se também que 20% dos participantes (7 respondentes) não sabem precisar os desafios enfrentados, podendo este fato estar relacionado ao desconhecimento da designação e das atribuições específicas da função de fiscal, obstáculo destacado por Pakuszewski (2024). A literatura aponta ainda que a ausência de apoio institucional dificulta o acompanhamento de procedimentos contratuais, agravando a insegurança e a ineficiência (Marinho *et al.*, 2018; Pires; Oliveira, 2020).

No questionário aplicado, os respondentes foram solicitados a indicar outros servidores, tanto da SRE à qual pertenciam quanto de outras SREs, que pudessem responder ao questionário, informando, se possível, o nome do servidor e a respectiva SRE. Dos 29 participantes, 9 (31%) afirmaram não conhecer outros fiscais que pudessem contribuir com a pesquisa. Outros 4 (13,8%) indicaram servidores que, no entanto, não atuavam como fiscais de contratos, conforme verificado na relação enviada pela Regional de Ensino, uma vez que a SRE mencionada já estava participando da pesquisa e os nomes citados não constavam na lista oficial.

Além disso, 4 (13,8%) dos servidores indicados já faziam parte da amostra inicial, tendo sido previamente convidados a participar da pesquisa. Por fim, 10 (34,5%) respondentes não

forneceram qualquer resposta a essa solicitação, e 2 (6,9%) declararam não saber precisar informações sobre outros servidores. Os resultados obtidos revelam uma limitação significativa no conhecimento e na interação entre servidores que atuam como fiscais de contratos nas diferentes SREs do Estado de Minas Gerais. Essa predominância de respostas negativas ou ausentes sugere uma rede de contatos restrita entre os profissionais da área, o que pode impactar a troca de experiências e boas práticas na fiscalização contratual, e conforme identificado por Pires e Oliveira (2020) transforma a fiscalização em uma atividade solitária.

A fragmentação das redes de relacionamento entre os fiscais das SREs dialoga diretamente com os fundamentos da governança pública em rede, que, conforme Martins e Marini (2014), pressupõe a geração de valor público por meio da colaboração entre agentes, integrando capacidade de governo e orientação para resultados de forma indissociável. Chhotray e Stoker (2009) reforçam que a perspectiva da governança amplia o foco para o conjunto complexo de relações entre organizações e atores, reconhecendo que governar trata da operação de redes de uma mistura complexa de atores e organizações. A ausência de redes de troca de experiências e boas práticas entre os fiscais das SREs representa, portanto, não apenas um isolamento profissional, mas uma lacuna estrutural na governança das contratações, que limita a capacidade institucional de aprendizagem organizacional e de disseminação de práticas eficazes de fiscalização.

Os desafios enfrentados e identificados pelos fiscais de contratos administrativos nas SREs, conforme dados coletados dos 29 respondentes ao questionário, incluem sobrecarga de trabalho, ausência de capacitação, desconhecimento da legislação vigente, deficiências tecnológicas e falta de apoio institucional, evidenciam a complexidade da fiscalização no contexto pós Lei n.º 14.133/2021, corroborando achados da literatura (Barbosa *et al.*, 2024; Silva; Almeida, 2023; Teixeira, 2024). Esses entraves, que incluem falhas no controle contratual, dificuldades nas relações com empresas contratadas e desconhecimento das atribuições, impactam a eficiência e aumentam riscos de desvios e prejuízos aos recursos públicos, além de gerarem insegurança e até problemas de saúde aos fiscais (Bedin; Fontes; Braatz, 2020; Ferreira *et al.*, 2017; Oliveira, 2024).

Prosseguindo com a análise e a discussão dos resultados relacionados as dificuldades e desafios enfrentados pelos fiscais nas SREs, apresentam-se os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com 9 participantes que, após responderem ao questionário, manifestaram interesse em contribuir com esta etapa da pesquisa. Este grupo representa 31% do total de 29 respondentes do instrumento aplicado via Google Forms. Para otimizar a interpretação

e a apresentação das informações coletadas, empregou-se a técnica de análise temática, metodologia que possibilita uma organização sistemática e uma compreensão mais aprofundada dos depoimentos obtidos.

A análise temática das entrevistas revelou padrões consistentes que aprofundam e contextualizam os achados identificados no questionário. As dificuldades enfrentadas pelos fiscais nas SREs refletem tanto questões estruturais, quanto organizacionais. A análise das entrevistas revelou que o desempenho das atribuições de fiscal de contratos nas SREs é significativamente impactada pelo acúmulo de funções e pela falta de clareza sobre o papel do fiscal.

Todos os entrevistados afirmaram desempenhar outras atividades além da fiscalização, o que, para muitos, compromete a dedicação necessária ao acompanhamento contratual. E1, por exemplo, relatou que a multiplicidade de tarefas impede o aperfeiçoamento na fiscalização, precisando priorizar atividades e adiar outras. E2, por sua vez, considera que o tempo disponível é suficiente para as práticas de fiscalização que realiza, mas admite incerteza sobre a completude de suas ações, afirmando: “Eu acho que assim dá tempo para a parte da fiscalização que eu faço, não sei se eu faço todos os procedimentos que a fiscalização precisa, mas para realizar os que eu já faço, eu acho que tá [...] tranquilo”.

Quanto aos entrevistados E5 e E9, cujas falas serão citadas diretamente, apresentam perspectivas distintas sobre o impacto dessa sobrecarga. E5 declara: “O serviço de técnico de edificações, já é grande por si só, mas não por causa da fiscalização, não atrapalha não”, sugerindo que a fiscalização não é vista como um fardo adicional. Por outro lado, E9 revela uma limitação mais severa, conforme se observa na fala abaixo:

Não executei a parte de fiscal de forma plena ainda, pois a titular [REDACTED] esteve aqui o tempo todo. Se eu precisasse executar hoje, todas as atribuições que executo, já me consomem mais do que todo o tempo que tenho disponível. Hoje sou gestor de compras, de patrimônio, de frotas e ainda faço funções de almoxarifado (E9).

Essas percepções corroboram os achados de Oliveira (2024) e Silva e Almeida (2023), que identificam a sobrecarga de trabalho como um dos principais entraves à fiscalização eficiente, resultando em um acompanhamento superficial ou incompleto dos contratos. A fala de E9, em particular, reflete a distribuição desigual de tarefas e a ausência de segregação de funções, um problema destacado por Oliveira (2024) como gerador de insegurança e ineficiência, gerando ainda

de acordo com o TCU (2020b) um risco organizacional de alta probabilidade e impacto, a impossibilidade de exercer plenamente as atribuições fiscalizatórias em razão do acúmulo de funções. Além disso, a incerteza de E2 sobre os procedimentos adequados evidencia a falta de padronização e orientação, alinhando-se às críticas de Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022) sobre a ausência de ferramentas e diretrizes claras para os fiscais. Ocasionalmente assimetria de informações que, neste caso, opera também internamente, entre o fiscal e as exigências normativas de sua própria função.

Uma vez expostas essas limitações, é possível observar como os desafios enfrentados pelos fiscais nas SREs se ramificam em diferentes aspectos, abrangendo tanto dificuldades estruturais quanto organizacionais, neste respeito E1 relatou dificuldades em contatar empresas contratadas e obter correções, além da complexidade de compreender normas e manuais. E2 destacou a ausência de checklists como obstáculo para identificar falhas potenciais. Os relatos a seguir de outros fiscais de contratos ilustram a profundidade desses problemas.

Mas assim, a gente não acompanha nada, inclusive questão de orientação para desenvolver esse tipo de atividade, porque para eu ser fiscal de contratos eu preciso saber o que que é, do que se trata, o que que eu tenho que olhar, o que que eu tenho que acompanhar, né? Algumas coisas assim que a gente precisava realmente ter ciência antes, e nem por parte da secretaria, nem por parte da Superintendência, a gente tem essa situação (E4).

Sinto falta de um apoio, checklist, um treinamento mas específico na legislação para a gente. Porque a gente, a gente lê, [...], eu estudo legislação, mas fico muito, a gente fica muito sozinho, no que a gente faz, então, a gente ter um respaldo, ter uma segunda opinião, é importante, entendeu. E ter um treinamento também é muito importante (E8).

Essas falas corroboram os desafios identificados por Meyer e Braatz (2023) e Pires e Oliveira (2020), como a falta de infraestrutura, apoio institucional e capacitação, que transformam a fiscalização em uma atividade solitária e estressante. A ausência de orientação prévia, destacada por E4, também reflete o problema de desconhecimento da designação e atribuições, identificado por Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022). Os relatos de E4 e E8 evidenciam, sob a perspectiva da governança pública, a ausência de uma estratégia institucional estruturada para a capacitação e o suporte aos fiscais de contratos nas SREs.

Adicionalmente, observa-se na fala abaixo dificuldades adicionais que reforçam a percepção de desvalorização e falta de preparo, enquanto outro entrevistado identifica o problema e traz sugestões de melhoria.

Mas eu acho que o Estado peca muito também na questão da valorização, eles têm, o estado cobra da gente resultado, mas não tem a contrapartida, que é a valorização do servidor, principalmente na categoria de técnico (E4).

Na Secretaria de Educação, principalmente, você sabe que entra servidores de todos os aspectos, desde o pedagogo, desde o contador, advogado, desde o engenheiro etc. Todos não têm essa preparação da parte administrativa, alguns nem sabe o que é um contrato. Então, eu acho isso assim, um treinamento principalmente dentro da secretaria de educação (E7).

As percepções de E4 e E7 sobre a desvalorização institucional e a ausência de preparo técnico dialogam com o princípio de promoção da integridade regulamentado pelo TCU (2020a), que pressupõe o comprometimento da liderança com os valores organizacionais e os padrões de comportamento esperados dos membros da instituição. Nesse sentido, o IBGC (2023) reforça que os princípios de integridade, transparência e responsabilização orientam os agentes a atuarem além do mero cumprimento legal, com vistas à geração de valor sustentável para a organização e para a sociedade, o que pressupõe, necessariamente, que a liderança ofereça as condições adequadas para que os agentes possam exercer suas funções com plenitude.

A capacitação emerge como um dos aspectos mais relevantes extraídos da análise das entrevistas, com a identificação consensual de deficiências na formação específica para a fiscalização contratual, sobre tal assunto será tratado detalhadamente no item 4.4, na próxima subseção.

As percepções dos fiscais de contratos das SREs mineiras convergem com as críticas apresentadas por Bedin, Fontes e Braatz (2020) sobre os impactos psicológicos decorrentes da rigidez normativa e da insuficiência de formação profissional. Simultaneamente, reforçam a necessidade de padronização dos procedimentos fiscalizatórios, conforme defendido por Dantas *et al.* (2023). O Quadro 12 a seguir, relaciona os principais problemas identificados na pesquisa, correlacionando-os com os dados obtidos por meio dos questionários, entrevistas e o referencial teórico consultado.

Quadro 12 - Problemas identificados x questionário x entrevista.

Problemas identificados	Dados do questionário	Evidências das entrevistas
1. Sobrecarga de trabalho	69% relatam sobrecarga moderada a constante; 100% desempenham outras funções além da fiscalização	"A gente lê,[...], eu estudo legislação, mas fico muito, a gente fica muito sozinho, no que a gente faz" (E8)
2. Ausência de Capacitação	62% indicam falta de treinamento como obstáculo significativo	"A gente não acompanha nada, inclusive questão de orientação para desenvolver esse tipo de atividade" (E4)
3. Desconhecimento da legislação	52% relatam desconhecimento da legislação vigente como entrave relevante	"Para eu ser fiscal de contratos eu preciso saber o que que é, do que se trata" (E4)
4. Deficiências tecnológicas	17,31% apontam dificuldades com elaboração de relatórios e sistemas	"Sinto falta de um apoio, checklist, um treinamento mais específico" (E8)
5. Falhas no controle contratual	17,31% relatam problemas na conferência de documentos e verificação de regularidade fiscal	"Alguns nem sabem o que é um contrato" (E7)
6. Relações com empresas contratadas	42,85% enfrentam dificuldades no cumprimento de prazos; 22,86% relatam problemas de comunicação	El relatou dificuldades em contatar empresas contratadas e obter correções
7. Estrutura e apoio institucional	21,15% não sabem precisar desafios específicos, sugerindo falta de apoio institucional	"O estado cobra da gente resultado, mas não tem a contrapartida, que é a valorização do servidor" (E4)
8. Desconhecimento das atribuições	49% relatam desconhecimento moderado a frequente das atribuições e responsabilidades	E2 destacou a ausência de checklists como obstáculo para identificar falhas potenciais
9. Responsabilização e aspectos psicológicos	Não quantificado diretamente, mas relacionado à sobrecarga e falta de preparo	"O estado peca muito também na questão da valorização(...) cobra da gente resultado" (E4)

Fonte: elaboração própria (2026).

O Quadro 12 sintetiza os principais desafios da fiscalização de contratos administrativos identificados nesta pesquisa, revelando a complexidade multidimensional dessa função no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021. A superação desses entraves estruturais e operacionais demanda ações integradas em diversos níveis da administração pública, conforme apontam Saldanha e Brasil (2025) e Vaz, Paulo Sobrinho e Malpass (2022). Os nove problemas relacionados, representam, em conjunto, uma fragilidade abrangente nos mecanismos de liderança, estratégia e controle que deveriam compor a estrutura de governança das contratações nas SREs, conforme definido pelo TCU (2020a). Ferreira e Caríssimo (2024) sintetizam que a governança pública, quando materializada, pode ser um mecanismo para melhorar a eficiência na gestão de contratos

administrativos e promover uma administração pública mais transparente, responsável e alinhada ao interesse coletivo.

A superação dos desafios identificados demanda, portanto, não apenas ações pontuais de capacitação ou aquisição de ferramentas tecnológicas, mas a implementação de uma política integrada de governança das contratações nas SREs, que articule planejamento, gestão de riscos, capacitação dos agentes, transparência e *accountability*, pilares que, conforme demonstrado ao longo desta análise, ainda se encontram em estágio incipiente de desenvolvimento nas instituições pesquisadas. Diante desse cenário de desafios, torna-se relevante analisar especificamente como ocorre a capacitação dos servidores que desempenham a função de fiscalização contratual nas SREs mineiras.

4.4 Capacitação dos servidores que atuam como fiscais de contratos nas SREs

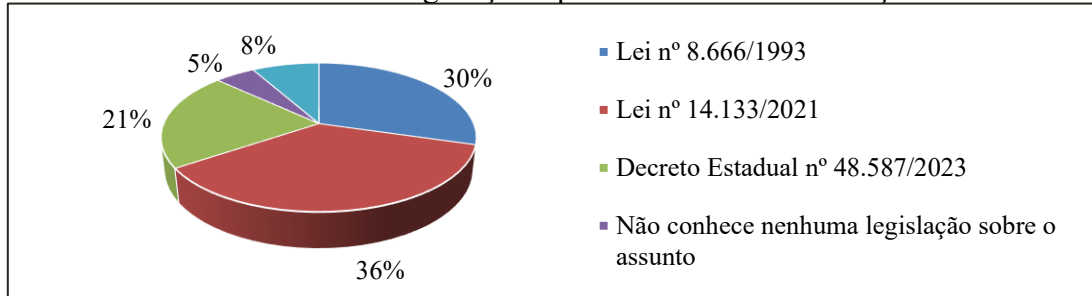
Para os servidores públicos, enquanto capital humano principal das organizações estatais, demandam capacitação contínua para atender às expectativas da sociedade por um serviço eficiente e responsivo (Moura; Vanni; Azeredo, 2020; Santos, 2020). A presente análise, baseada em dados coletados de 29 respondentes ao questionário e dos 9 entrevistados das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) do Estado de Minas Gerais, busca avaliar o panorama da capacitação na fiscalização de contratos administrativos após a promulgação da Lei n.º 14.133/2021, conectando os achados empíricos aos fundamentos teóricos que sustentam a relevância do treinamento na gestão pública.

Começa-se com a análise dos dados coletados por meio das respostas de 29 participantes no Google Forms utilizando técnicas de estatística descritiva, considerando que a fiscalização de contratos administrativos, como uma das funções relevantes da Administração Pública, exige competências específicas que garantam eficiência e transparência no uso de recursos públicos (Santos, 2018).

Antes de proceder com a análise do ponto principal, qual seja, a capacitação dos servidores para o exercício das atividades fiscalizatórias, procurou-se compreender o nível de conhecimento dos fiscais em relação as legislações que tratam do tema. Para isso, os fiscais foram perguntados sobre quais legislações da área de fiscalização conheciam e o grau de conhecimento de cada uma delas. Questionamentos esses, são importantes para avaliar o nível de conhecimento dos fiscais

uma vez que as atividades fiscalizadoras devem seguir procedimentos legalmente estabelecidos. Inicialmente os fiscais foram questionados sobre quais legislações dentre as opções citadas no questionário que tratavam sobre as contratações públicas e a fiscalização de contratos eles tinham conhecimento, tais dados constam no Gráfico 5, que segue:

Gráfico 5 - Conhecimento de legislações que tratam sobre fiscalização de contratos.



Legenda: Total de respondentes 29, no entanto, cada participante teve mais de uma opção de resposta.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os dados sobre conhecimento das legislações que constam no Gráfico 5 revelam que apenas 36% (22 respondentes) conhecem a Lei n.º 14.133/2021, enquanto 30% (18 respondentes) têm familiaridade com a Lei n.º 8.666/1993, 21% (13 respondentes) afirmam conhecer o Decreto Estadual 45.587/2023 e 5% (3 respondentes) e 8% (5 respondentes) afirmam respectivamente, não conhecer nenhuma legislação sobre o tema e não saberem precisar sobre o assunto. Quanto ao grau de conhecimento por parte dos fiscais das legislações mencionadas anteriormente é demonstrada na Tabela 10, que segue:

Tabela 10 - Grau de conhecimento dos fiscais das legislações.

Legislações	Insuficiente/ superficial	Intermediário	Pleno	Não sabe precisar
Lei n.º 8.666/1993	34%	42%	21%	3%
Lei n.º 14.133/2021	41%	49%	3%	7%
Decreto Estadual n.º 48.587/2023	55%	28%	7%	10%

Fonte: dados da pesquisa (2026).

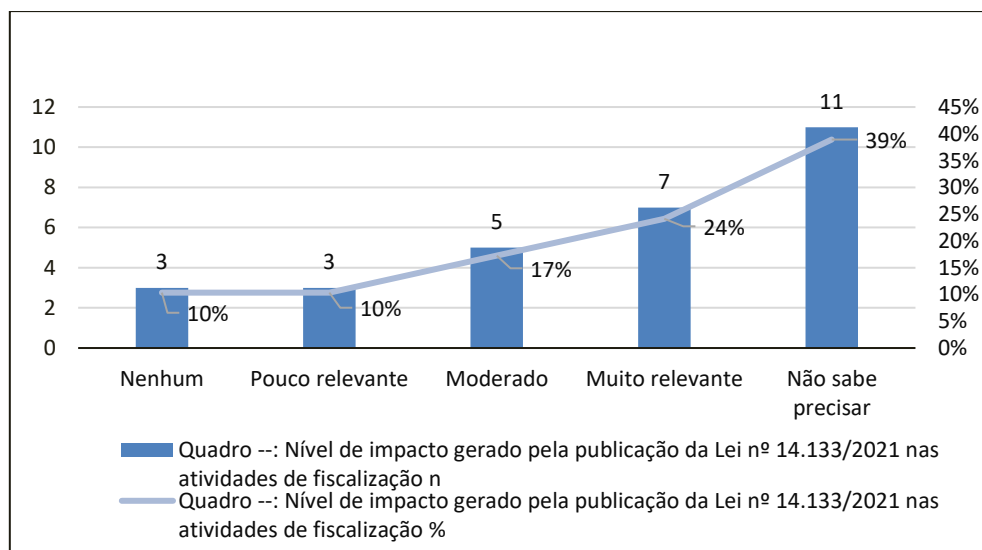
A Tabela 10 demonstra o grau de conhecimento dos fiscais de contratos das legislações que tratam de fiscalização, percebe-se que o nível é majoritariamente intermediário (49% - 14 participantes para a Lei n.º 14.133/2021), mas com percentuais significativos de conhecimento insuficiente e superficial (41% - 12 participantes). Quanto ao conhecimento do Decreto Estadual

n.º 48.587/2023, que é a normativa vigente no estado de Minas Gerais, surpreendentes 55% (16 respondentes) identificaram seu conhecimento como sendo insuficiente e superficial e ainda 10% (3 respondentes) não souberam precisar seu nível de conhecimento. Esses números indicam uma lacuna formativa que compromete a adaptação às mudanças normativas, corroborando a análise de Barbosa *et al.* (2024), que apontam a ausência de programas contínuos de formação como um obstáculo à atualização dos fiscais frente às novas exigências legais.

O desconhecimento das legislações que regem a fiscalização contratual, especialmente da Lei n.º 14.133/2021 e do Decreto Estadual n.º 48.587/2023, representa uma fragilidade diretamente relacionada ao princípio da transparência e integridade previsto na NLLC. A ausência de programas estruturados de atualização normativa configura, portanto, um risco organizacional concreto, na acepção do TCU (2020b), que deve ser tratado como prioridade na estratégia institucional das SREs.

Procurou-se a seguir, compreender qual foi a percepção dos fiscais com relação ao impacto que a Lei n.º 14.133/2021 gerou após sua publicação nas atividades de fiscalização, que segue demonstrada no Gráfico 6:

Gráfico 6 - Impactos gerados pela Lei n.º 14.133/2021 nas atividades de fiscalização.



Fonte: dados da pesquisa (2026).

O Gráfico 6 trata dos possíveis impactos gerados pela publicação da Lei n.º 14.133/2021 nas atividades de fiscalização, mostra que 24% dos respondentes consideram que a nova legislação

teve um impacto muito relevante, enquanto 39% não sabem precisar seu impacto e 20% dizem que os impactos gerados pela nova legislação representam nenhum ou foi pouco relevante. Esses dados sugerem que, embora a legislação traga avanços normativos, sua implementação prática nas SREs ainda enfrenta barreiras, possivelmente devido à falta de capacitação, como apontado por Giroto (2021), que considera a formação um suporte estratégico para suprir lacunas de competência e atender aos requisitos da nova lei.

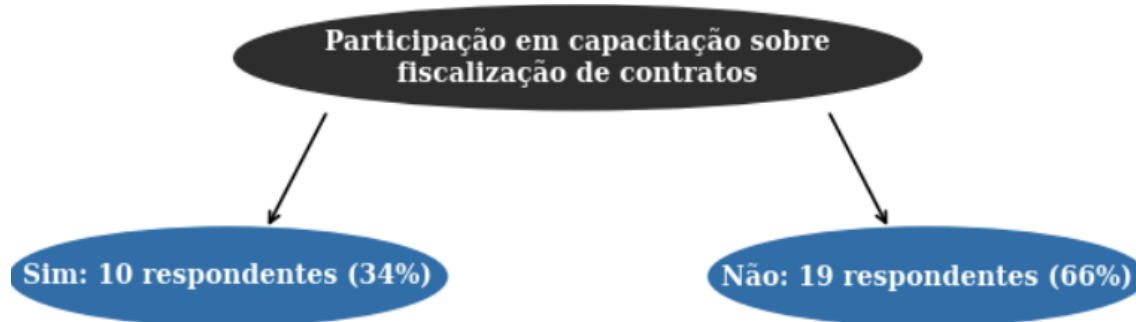
A frequência de consulta às legislações vigentes que tratam sobre fiscalização, também reflete essa limitação, com apenas 24% (7 respondentes) dos fiscais consultando-as frequentemente e 35% (10 respondentes) fazendo-o eventualmente, e outros 21% (6 respondentes), consultam as legislações sobre fiscalização raramente e 14% (4 respondentes) nunca realizam tais consultas, apenas 3% (1 respondente) afirma consultar a legislação sempre e outros 3% (1 respondente) não soube precisar. Tais dados podem indicar insegurança ou desconhecimento, reforçando a necessidade de treinamentos regulares, conforme defendido por Coelho e Retexin (2024).

A percepção limitada sobre os impactos da Lei n.º 14.133/2021 evidenciam, uma lacuna no mecanismo de estabelecimento de estratégia de governança decretado pelo TCU (2020b), que orienta que os riscos identificados devem ser considerados na formulação da estratégia institucional, garantindo seu alinhamento à missão e à visão da organização. A incapacidade de perceber os impactos de uma legislação que amplia significativamente as responsabilidades fiscalizatórias, como a NLLC, sugere que as SREs ainda não incorporaram a gestão de riscos normativos à sua estratégia operacional (Brasil, 2021). Almeida (2023) reforça que o planejamento previsto na legislação vigente deve abranger a capacitação de pessoal e a definição do modo de operacionalizar da fiscalização de contratos administrativos como providências anteriores à celebração contratual, exigência que, à luz dos dados, ainda não se traduz em prática institucional nas SREs pesquisadas.

Esta constatação torna-se ainda mais relevante quando analisada à luz das exigências normativas atuais. Ao tratar sobre capacitação, é importante destacar que a Lei n.º 14.133/2021 estabelece a capacitação como obrigação legal desde a fase de planejamento das contratações, marcando uma evolução significativa em relação à Lei n.º 8.666/1993. A nova legislação atribui aos dirigentes a responsabilidade pela qualificação dos fiscais, criando um vínculo direto entre a gestão institucional e a efetividade da fiscalização contratual (Almeida, 2024; Sarai, 2024). Contudo, os dados coletados na presente pesquisa revelam um cenário preocupante quanto à

participação em capacitação e/ou treinamentos sobre a fiscalização de contratos nas SREs conforme demonstrado nas Figuras 11 e 12 em detalhes.

Figura 11 - Participação em capacitação de fiscais de contratos nas SREs.



Fonte: dados da pesquisa (2026).

A Figura 11 evidencia que 34% dos respondentes (10 servidores) participaram de alguma capacitação sobre fiscalização de contratos, enquanto 66% (19 servidores) nunca receberam qualquer treinamento formal nesta área. Tal lacuna também foi identificada em pesquisas realizadas em órgãos públicos e em artigos teóricos que abordam o assunto (Almeida, 2024; Barbosa *et al.*, 2024; Bedin; Fontes; Braatz, 2020; Ferreira *et al.*, 2017; Lopes; Marra, 2022; Marinho *et al.*, 2018; Meyer; Braatz, 2023; Oliveira, 2022b; Oliveira, 2024; Pires; Oliveira, 2020; Saldanha; Brasil, 2025; Santos *et al.*, 2021; Silva; Almeida, 2023; Teixeira, 2024; Vaz; Paulo Sobrinho; Malpass, 2022), representando um desafio significativo para a Administração Pública.

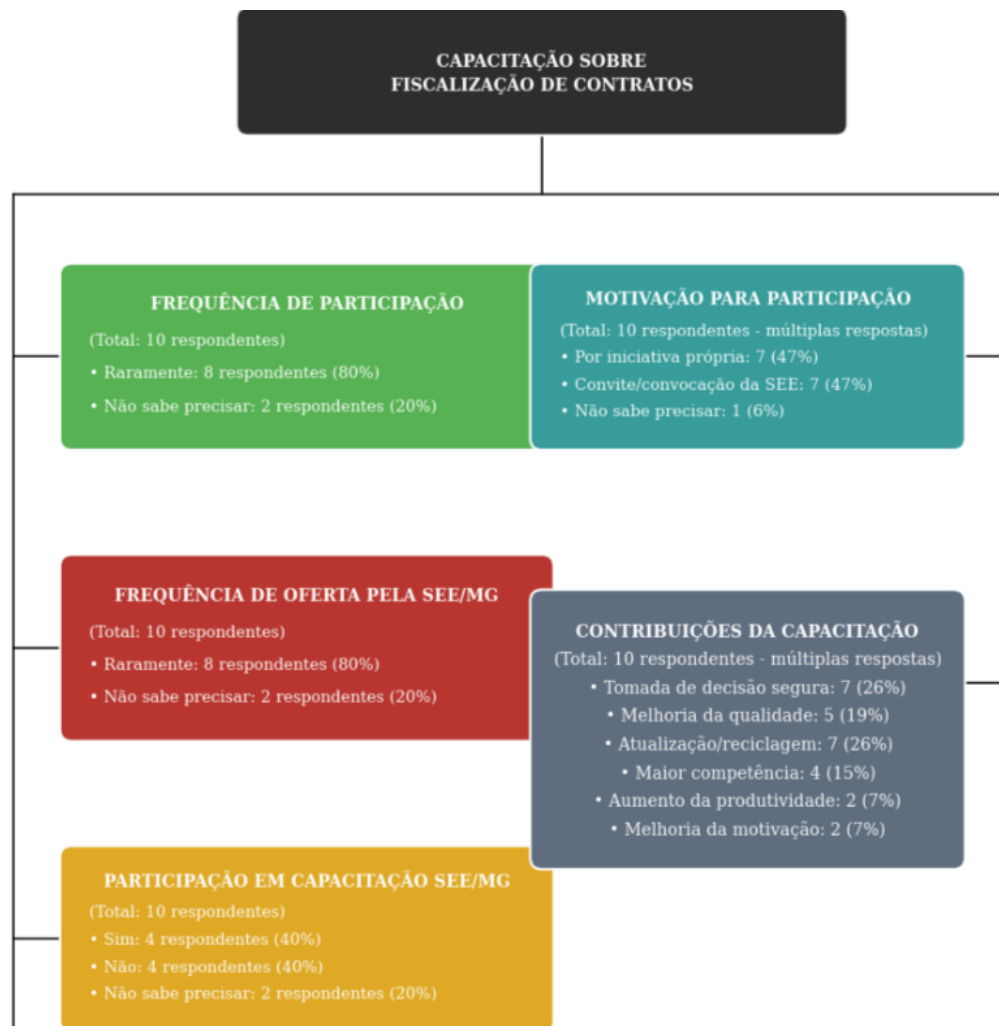
Esta lacuna formativa é particularmente preocupante no contexto da Lei n.º 14.133/2021, que estabelece a capacitação como obrigação legal desde a fase de planejamento das contratações. Como destacado por Almeida (2024), a nova legislação marca uma evolução em relação à Lei n.º 8.666/1993, tornando a designação de fiscais despreparados uma ilegalidade administrativa. Sarai (2024) reforça esta visão ao afirmar que a Lei n.º 14.133/2021 vincula intrinsecamente licitação e fiscalização, destacando a capacitação como imperativo legal.

Sob a perspectiva da governança pública, essa lacuna compromete simultaneamente múltiplos princípios sistematizados pelo TCU (2020a): fragiliza a promoção da integridade, ao não garantir que os agentes conheçam os padrões de comportamento esperados; enfraquece a gestão de riscos, ao manter fiscais sem capacidade técnica de identificar e tratar riscos contratuais; e

compromete a *accountability*, ao inviabilizar a prestação de contas consistente sobre a execução dos contratos.

O mapa mental (Figura 12) apresenta um panorama detalhado sobre a capacitação dos servidores responsáveis pela fiscalização de contratos administrativos nas SREs. Os dados revelam um cenário preocupante que merece análise aprofundada à luz do referencial teórico e da legislação vigente.

Figura 12 - Capacitação de fiscais de contratos administrativos nas SREs.



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Entre os poucos servidores que receberam alguma capacitação (Figura 12), 80% relataram que participam "raramente" de treinamentos, enquanto 20% sequer souberam precisar a frequência de sua participação. Este dado reflete o que Marinho *et al.* (2018) identificaram em estudo numa

universidade pública que os mecanismos de aprendizagem para fiscalização são insuficientes, comprometendo processos internos e a qualificação técnica necessária.

Quanto à motivação para participação, observa-se um equilíbrio entre iniciativa própria (47%) e convite/convocação da SEE (47%), com 6% não sabendo precisar. Este dado revela tanto o interesse individual de parte dos servidores em se qualificar quanto a existência de algumas iniciativas institucionais, ainda que insuficientes. Como apontam Amorim e Silva (2013), a capacitação é indispensável para a transformação da gestão pública, e sua ausência intensifica críticas à morosidade e falta de transparência nos serviços públicos.

Os dados sobre a participação específica em capacitações oferecidas pela SEE/MG mostram que apenas 40% dos servidores já capacitados participaram de treinamentos oferecidos pela própria Secretaria, enquanto outros 40% não participaram e 20% não souberam precisar. Mais preocupante ainda é a frequência de oferta pela SEE/MG: 80% dos respondentes afirmam que a instituição oferece capacitação "raramente", enquanto 20% não sabem precisar. Estes resultados alinham-se às constatações de Souza e Henriques (2021), que verificaram que mesmo em municípios de médio porte, as políticas de capacitação ainda necessitam de maior atenção. Também corroboram o que Barbosa *et al.* (2024) identificaram: a capacitação é um dos maiores desafios na fiscalização, com a maioria dos fiscais relatando falta de treinamento para enfrentar complexidades técnicas e jurídicas.

A responsabilidade pela capacitação dos fiscais, atribuída aos dirigentes pela Lei n.º 14.133/2021 (Almeida, 2024; Sarai, 2024), não está sendo exercida de forma sistemática, o que contraria o princípio de promoção da integridade definido pelo TCU (2020a) como o comprometimento da liderança com os valores organizacionais e os padrões de comportamento esperados dos membros da instituição. O IBGC (2023) reforça que os princípios de integridade, transparência e responsabilização orientam os agentes são direcionados a uma conduta que vai além da simples conformidade legal, e que necessariamente, a liderança invista na qualificação contínua dos servidores.

Apesar da baixa oferta e participação, os servidores que receberam algum treinamento reconhecem benefícios significativos, destacando-se: tomada de decisão mais segura e efetiva (26%), atualização sobre novas legislações (26%), melhoria da qualidade do serviço (19%), aumento da competência nas atividades (15%), aumento da produtividade (7%) e melhoria da motivação (7%).

Estas percepções confirmam o que Santos (2020) defende, a capacitação contínua é essencial para atender às expectativas da sociedade por serviços de qualidade, indo além da atualização técnica e redefinindo a arquitetura do serviço público para torná-lo mais ágil e inovador. Também reforçam o que Moura, Vanni e Azeredo (2020) apontam que a capacitação contínua dos servidores melhora o desempenho individual e organizacional, promove autonomia e competência na execução de atividades-fim.

Os benefícios percebidos pelos fiscais que receberam capacitação, especialmente a tomada de decisão mais segura (26%) e a atualização sobre novas legislações (26%) dialogam diretamente com os objetivos da governança pública orientada para resultados. Matias-Pereira (2010) e Teixeira e Gomes (2019) convergem ao afirmar que a boa governança requer gestão estratégica orientada para eficiência, eficácia e efetividade, tendo como princípios a prestação de contas, a transparência e a atuação conforme o interesse público, condições que só se concretizam quando os agentes dispõem do conhecimento técnico necessário para o exercício pleno de suas funções. Nesse sentido a Tabela 11 que segue demonstra a importância da participação em capacitação e de outras formas de aprimoramento, na percepção dos fiscais de contratos.

Tabela 11 - Importância da capacitação e das formas de aprimoramento pelos fiscais.

Descrição	Pouco importante a mediano		Importante		Muito importante		Não sabe precisar	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Grau de importância da participação em capacitação	2	7%	9	31%	17	59%	1	3%
Participação em eventos externos	1	3%	11	38%	16	56%	1	3%
Assinatura de periódicos e/ou revistas	12	41%	8	28%	8	28%	1	3%
Capacitação promovida pela SEE/SRE	1	4%	8	28%	19	65%	1	3%
Reuniões ou programa interno da SRE	5	18%	10	34%	13	45%	1	3%

Legenda: Total de 29 respondentes para item descrito, n.º corresponde ao número absoluto de respostas recebidas e % (percentual) representa a frequência dessas respostas.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Apesar da baixa participação em treinamentos, conforme consta na Tabela 11, 59% (17 respondentes) consideram a capacitação muito importante para o desempenho da fiscalização, e 31% (9 respondentes) a classificam como importante, ainda outros 7% (2 respondentes)

consideram mediano e 3% (1 respondente) não soube precisar o grau de importância da participação em treinamentos. Outrossim, a percepção de relevância das formas de aprimoramento mostra que 56% consideram muito importantes eventos externos como cursos e palestras, e 65% atribuem alta relevância a capacitações promovidas pela SEE/SRE, evidenciando a demanda por iniciativas estruturadas de formação, como defendido por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), que destacam o papel central da capacitação na gestão de pessoas e na produtividade organizacional.

A ausência de programas contínuos de formação, como apontado por Marinho *et al.* (2018), compromete o desenvolvimento de competências profissionais e a aplicação criativa de conhecimentos na fiscalização, especialmente em um contexto de alta responsabilidade como o da gestão contratual nas SREs. A ausência de formação adequada, conforme destacam Oliveira (2024) e Saldanha e Brasil (2025), constitui um entrave à eficácia dos processos contratuais, um problema evidente nos dados analisados, que mostram uma lacuna significativa entre a demanda por qualificação e as iniciativas disponíveis nas SREs.

Diante desse panorama, conclui-se que a capacitação na fiscalização de contratos administrativos nas SREs de Minas Gerais enfrenta desafios estruturais e culturais, como a baixa oferta de treinamentos, contribuindo para o conhecimento limitado das legislações, especialmente da Lei n.º 14.133/2021. Esses achados corroboram os apontamentos de Oliveira e Rowe (2019), que destacam a necessidade de transformar o treinamento em uma ferramenta estratégica para as organizações públicas, combinando formação, suporte institucional e condições adequadas de aplicação prática (Abbad *et al.*, 2001), acrescenta-se que 26 (90%) dos respondentes consideram necessária a realização de cursos e capacitação para os fiscais de contratos das SREs.

A implementação de políticas de qualificação continuada, como defendido por Coelho e Retexin (2024) e Giroto (2021), é fundamental para mitigar riscos e assegurar uma gestão eficiente e transparente, respondendo às demandas contemporâneas e protegendo o interesse público nas contratações realizadas pelas SREs. Assim, investir na formação dos fiscais não é apenas uma exigência legal, mas uma estratégia da governança pública indispensável para a modernização da Administração Pública, alinhando-se às expectativas sociais por serviços de qualidade e à transformação estrutural preconizada por Moura, Vanni e Azeredo (2020) e Santos (2020).

Prosseguindo com a análise e discussão dos resultados, apresentam-se os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com 9 participantes da pesquisa. Dando

sequência à exposição dos achados, é importante destacar o que foi identificado em relação ao conhecimento das legislações que orientam a fiscalização, observa-se um desconhecimento generalizado entre os entrevistados. E3 e E5 admitiram não ter ideia ou conhecimento sobre as normativas aplicáveis, como se observa nos relatos dos entrevistados, que reforçam essa lacuna:

Não sabia nem que fazia parte disso (E4).

Então, para te ser sincero, eu tenho conhecimento da lei, né? Mas [...], pouco me embasa e pesquisei nela, eu vou acompanhando mais, [...], o trâmite normal (E6).

Os relatos de E4 e E6 ilustram com precisão o que Teixeira e Gomes (2019) identificam como assimetria de informações entre os gestores públicos, que, neste caso, ocorre também entre os próprios fiscais e as exigências normativas de sua função. Esse cenário reflete o desafio identificado por Silva e Almeida (2023) de desconhecimento da legislação específica, como a Lei n.º 14.133/2021, que amplia as responsabilidades dos fiscais e exige maior embasamento jurídico. A ausência de familiaridade com a nova lei, mesmo após sua implementação, também corrobora a observação de Niebuhr (2021) sobre a aplicação esporádica de inovações legislativas devido à falta de atualização nas práticas administrativas.

O desconhecimento das legislações aplicáveis compromete diretamente a governança pública, em especial quanto ao princípio da integridade, definido pelo TCU (2020a) como a promoção dos valores organizacionais e dos padrões de comportamento esperados dos membros da instituição, pois não é possível agir com probidade e ética na fiscalização contratual sem o conhecimento das normas que regulam essa atuação.

A percepção sobre mudanças na fiscalização após a Lei n.º 14.133/2021 também foi investigada, com respostas que indicam pouca alteração prática. E6 e E7 afirmaram não ter sentido diferenças significativas, enquanto E8 aponta para um aumento da burocracia, vejamos:

Não, eu acho que teve assim, teve mais burocracia. [...] tem mais documentos que a gente tem que preencher. Procedimentos, tinham os procedimentos que até ajudava a gente, eu até vi umas mudanças de publicidade, né, saiu agora no portal de compras. Para fiscalização do contrato, assim, não tem muita coisa não (E8).

Essa visão alinha-se à crítica de Oliveira (2024) sobre a complexidade normativa introduzida pela nova lei, que, sem capacitação adequada, pode se traduzir em maior carga

administrativa sem impactos reais na qualidade da fiscalização. Nesse contexto, a questão da formação técnica emerge como um dos aspectos mais problemáticos nas percepções relatadas durante as entrevistas, dada a unanimidade entre os participantes acerca da ausência de preparo específico para a fiscalização de contratos. Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 declararam nunca terem recebido treinamento, enquanto E1 destacou que não houve orientação sobre o papel de fiscal ou gestor. Sobre a questão, as afirmativas abaixo reforçam essa lacuna, quando questionados se haviam recebido alguma capacitação para exercerem as atividades de fiscalização de contratos.

Não. [...] eu não me lembro que eu já participei de algo nesse sentido assim vindo da secretaria (E6).

Não, só fiquei sabendo pelo que corri atrás. Olhei as atribuições de fiscal, suplente, gestor e gestor suplente (E9).

Essa realidade vai de encontro às recomendações de Almeida (2024) e Sarai (2024), que destacam a capacitação como uma obrigação legal sob a Lei n.º 14.133/2021, essencial para mitigar riscos e assegurar a conformidade contratual. No entanto, os estudos de Silva e Almeida (2023) revelam que 71,4% dos servidores públicos relatam falta de treinamento contínuo, comprometendo o domínio técnico-jurídico necessário para as atividades de fiscalização. A ausência de iniciativas de capacitação por parte da SEE/MG, relatada de forma consistente pelos entrevistados, além de contrariar o disposto na NLLC também destoa do pleno exercício de uma governança pública orientada para a promoção da integridade, que pressupõe o comprometimento da liderança com os valores organizacionais e os padrões de comportamento esperados dos membros da instituição.

A percepção sobre a importância da capacitação, também é unânime. E3 afirmou que treinamentos são essenciais para compreender suas obrigações, enquanto E5 considerou a falta de formação uma falha grave. O entrevistado E1 julga importante que os fiscais tenham capacitação e treinamento para aperfeiçoar suas práticas, indo além da mera designação, fato também observado no entrevistado E7, que declara:

Com certeza, não só para isso. Então, deveria sim, haver mais treinamentos. [...] pelo menos um treinamento de atualização de informação, pelo menos para quem executa a parte de compras, para poder repassar para os demais, fiscal se for o caso, alguma coisa assim (E7).

A unanimidade dos entrevistados quanto à importância da capacitação reforça, sob a perspectiva da governança pública, que os próprios agentes reconhecem a lacuna existente entre suas condições atuais de atuação e as exigências de uma fiscalização eficaz e orientada para resultados. A sugestão de E7 de que os treinamentos possam ser repassados em cascata, partindo dos servidores de compras para os demais, reflete exatamente a lógica da governança em rede descrita por Silvestre (2019), segundo a qual a Nova Governança Pública avança pela atuação de múltiplos atores em redes. Essa percepção espontânea dos entrevistados aponta para um potencial institucional ainda não explorado pelas SREs na construção de redes internas de conhecimento e capacitação.

Esses achados alinham-se às contribuições de Ferreira *et al.* (2017) e Santos (2020), que defendem a capacitação como ferramenta estratégica para melhorar o desempenho e responder às demandas sociais, especialmente em funções técnicas como a fiscalização. Esses dados corroboram os achados de Silva e Almeida (2023), que, em estudo conduzido em instituições federais de ensino, identificaram que a carência de formação e de interação entre servidores compromete a efetividade da fiscalização, deixando-os vulneráveis a falhas administrativas.

Por fim, a análise das respostas ao questionário e das entrevistas realizadas com fiscais de contratos nas SREs de Minas Gerais revela um cenário de profundas lacunas na gestão da fiscalização contratual, mesmo após a implementação da Lei n.º 14.133/2021, que buscou fortalecer a governança e a transparência nas contratações públicas (Almeida, 2023; Dias, 2023). Como defendem Saldanha e Brasil (2025), a ausência de formação adequada constitui um dos principais entraves à eficácia dos processos contratuais. Portanto, investir em programas estruturados de capacitação contínua não é apenas uma questão de conformidade legal, mas uma estratégia indispensável para garantir a eficiência, transparência e qualidade na gestão dos contratos administrativos nas SREs do Estado de Minas Gerais.

A Lei n.º 14.133/2021, embora represente um avanço normativo ao posicionar o fiscal como agente estratégico na primeira linha de defesa (Brasil, 2021), não parece ter gerado impactos significativos nas práticas das SREs, conforme respostas recebidas e relatos dos entrevistados. Refletindo a observação de Niebuhr (2021) sobre a aplicação esporádica de inovações legislativas devido à falta de adaptação estrutural. Esse cenário evidencia a necessidade de políticas públicas que priorizem a capacitação contínua, a modernização tecnológica e a padronização de procedimentos, como defendido por Coelho e Retexin (2024) e Pakuszewski (2024), para que os

fiscais possam atender às exigências da nova lei e garantir a eficiência na gestão de contratos administrativos.

A superação desse cenário demanda, em última instância, a implementação de uma política integrada de governança das contratações nas SREs, que articule os princípios de planejamento, gestão de riscos, capacitação dos agentes, transparência e *accountability* previstos na Lei n.º 14.133/2021. Na certeza de que quando a governança pública, é efetivamente implementada, pode ser uma ferramenta para melhorar a eficiência na gestão e fiscalização de contratos administrativos e promove uma administração pública mais alinhada às necessidades da sociedade.

4.5 Sistematização da fiscalização: checklist para contratos administrativos

A fiscalização de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) do Estado de Minas Gerais constitui um pilar essencial para a garantia da eficiência e da transparência na aplicação dos recursos públicos, conforme preconizado pela Lei n.º 14.133/2021 e pelo Decreto n.º 48.587/2023 (Brasil, 2021; Minas Gerais, 2023).

A sistematização da fiscalização por meio de instrumentos padronizados, representa uma resposta concreta às lacunas identificadas nos mecanismos de liderança, estratégia e controle das SREs, conforme definidos pelo TCU (2020a). A governança pública organizacional pressupõe arranjos institucionais que garantam que os resultados pretendidos sejam alcançados no interesse público (IFAC, 2014), o que, no âmbito das contratações, exige ferramentas que estruturem e padronizem a atuação dos fiscais, reduzindo a assimetria de informações e fortalecendo os mecanismos de controle preventivo previstos pela Lei n.º 14.133/2021 (Cardoso, 2024).

No contexto de um mestrado profissional em Administração Pública, torna-se imprescindível a entrega de um produto que dialogue com as demandas temáticas da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), alinhando-se às normativas que regem a formação continuada e o desenvolvimento profissional dos servidores. Devido a isso, foi elaborado um checklist para a fiscalização de contratos administrativos, desenvolvido com base na metodologia ativa do *design thinking*, que visa atender às legislações vigentes da SEE/MG e contribuir para a melhoria dos processos de gestão pública nas SREs.

A elaboração do checklist está fundamentada nas diretrizes estabelecidas pelas Resoluções SEE n.º 4.697/2022 e n.º 4.834/2023, que regulamentam o Projeto de Formação Continuada e

Desenvolvimento Profissional dos Servidores da Educação no âmbito da SEE/MG. A Resolução SEE n.º 4.697/2022, determina que servidores autorizados a participar de cursos de pós-graduação devem priorizar, em seus trabalhos de conclusão de curso, pesquisas ou projetos em áreas temáticas relacionadas à SEE/MG ou com potencial de aplicação em suas unidades (Minas Gerais, 2022).

Complementarmente, a Resolução SEE n.º 4.834/2023 destaca que os cursos de aperfeiçoamento profissional do Projeto Trilhas de Futuro - Educadores buscam atualizar e ampliar os conhecimentos dos servidores em temas alinhados às competências institucionais da SEE/MG, visando a elevação da qualidade da educação pública (Minas Gerais, 2023). Além de que, na mesma resolução estabelece que os servidores devem aplicar os conhecimentos adquiridos em suas funções e replicá-los, sempre que possível, às equipes de trabalho, promovendo a socialização de informações e o estímulo profissional (Minas Gerais, 2023).

Por fim, o Termo de Responsabilidade do Servidor, presente no Anexo I da Resolução SEE n.º 4.834/2023, reforça a obrigatoriedade de priorizar temáticas relevantes à SEE/MG e de disponibilizar uma cópia digital do trabalho de conclusão de curso para acesso amplo em ambiente virtual da instituição (Minas Gerais, 2023).

4.5.1 Checklist como ferramenta de apoio à fiscalização de contratos administrativos

No âmbito desta pesquisa, o produto tecnológico desenvolvido foi um checklist padronizado voltado para a fiscalização de contratos administrativos nas SREs, com o objetivo de atender às demandas práticas identificadas no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021. Este instrumento foi concebido como uma ferramenta simples, eficaz e replicável, alinhada às necessidades dos fiscais de contratos e às especificidades da gestão pública, promovendo maior eficiência e padronização no processo de fiscalização.

O checklist, enquanto instrumento de sistematização da fiscalização, insere-se diretamente no âmbito dos mecanismos de controle previstos pela governança pública. A padronização dos procedimentos fiscalizatórios por meio de um checklist responde precisamente a essa exigência, ao traduzir as obrigações normativas em etapas claras e verificáveis, reduzindo a discricionariedade informal e fortalecendo o controle preventivo. Almeida (2023) reforça que o planejamento previsto na NLLC exige a definição quanto a forma como a fiscalização vai ser realizada e dos instrumentos

a serem utilizados, condições que o checklist proposto busca concretizar de forma prática e acessível.

A criação do checklist foi fundamentada na metodologia do *design thinking*, uma abordagem centrada no ser humano que privilegia a cocriação, a inovação e a resolução de problemas de forma iterativa, conforme defendido por Apocalypse e Jorente (2022) e Rosado e Dias (2024). A seguir, detalham-se os aspectos centrais do desenvolvimento deste produto tecnológico.

4.5.2 Resultados do processo de desenvolvimento no *design thinking*

O checklist desenvolvido por meio da metodologia do design thinking não apenas cumpre as exigências normativas, mas também se insere como uma ferramenta prática para enfrentar os desafios identificados na fiscalização de contratos administrativos nas SREs, como sobrecarga de trabalho, deficiência na capacitação dos fiscais e falta de padronização processual, conforme evidenciado nas análises anteriores. Este processo foi conduzido no âmbito de uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais, com o objetivo de criar um protótipo que, após validação e testes, possa ser replicado para outras unidades da SEE/MG.

Os resultados do processo de *design thinking* culminaram na criação de um produto principal, um checklist detalhado para analisar e fiscalizar os contratos ativos do órgão, estruturado para orientar os fiscais no acompanhamento sistemático das cláusulas contratuais, na verificação documental e no registro de ocorrências, alinhando-se às funções estratégicas descritas no Decreto n.º 48.587/2023 (Minas Gerais, 2023). Essas soluções demonstraram potencial para melhorar a fiscalização por meio de uma melhor distribuição de responsabilidades, abordando diretamente os desafios de sobrecarga e falta de padronização identificados nos dados empíricos analisados anteriormente.

O produto desenvolvido, o checklist, corresponde, respectivamente, a dois mecanismos complementares de governança pública identificados pelo TCU (2020a; 2020b): o controle preventivo e o estabelecimento de estratégia. O checklist operacionaliza o controle preventivo previsto na Lei n.º 14.133/2021, ao estruturar práticas contínuas e permanentes de verificação da execução contratual (Cardoso, 2024). Esse instrumento reflete o que Kissler e Heidemann (2006) descrevem como a lógica do Estado na governança pública, a hierarquia que organiza e coordena,

articulada com a lógica da sociedade civil, a comunicação e a confiança, resultando em um modelo de gestão mais colaborativo e orientado para resultados. A aplicação do checklist, como protótipo, visa atender às exigências da Lei n.º 14.133/2021, que reforça a necessidade de monitoramento contínuo e de conformidade contratual (Brasil, 2021).

A discussão sobre os resultados evidencia que a fiscalização de contratos administrativos, embora fundamental para a eficiência dos recursos públicos, enfrenta barreiras significativas que podem ser mitigadas por meio de soluções práticas e inovadoras. O checklist proposto, ao estruturar as etapas de monitoramento e verificação, alinha-se às atribuições descritas por Bedin, Fontes e Braatz (2020), que incluem o acompanhamento quantitativo e qualitativo da execução contratual e a aplicação de medidas corretivas. Assim, a solução apresentada não apenas atende às demandas normativas da SEE/MG, mas também oferece um caminho para transformar a gestão pública, promovendo maior eficácia e transparência na fiscalização de contratos administrativos nas SREs.

A solução proposta representa a materialização dos princípios de eficiência e eficácia previstos na Lei n.º 14.133/2021, que estabelece a avaliação qualitativa e quantitativa dos serviços prestados como objetivo central da governança das contratações (Valle; Transmontano; Gómez, 2023). O checklist, ao estruturar a aferição sistemática das cláusulas contratuais, contribui para a redução da assimetria de informações entre os agentes designados e as exigências normativas de sua função. Matias-Pereira (2010) reforça que a boa governança requer gestão estratégica orientada para eficiência, eficácia e efetividade, tendo como princípios transversais a prestação de contas, a transparência e a atuação conforme o interesse público, princípios que o instrumento desenvolvido busca operacionalizar no cotidiano das SREs.

Conclui-se que o desenvolvimento do checklist, embasado na metodologia do *design thinking*, representa uma contribuição prática e alinhada aos objetivos do mestrado profissional em Administração Pública, respondendo às exigências de aplicação dos conhecimentos adquiridos no contexto da SEE/MG. A validação e a replicação do protótipo em outras unidades educacionais, como previsto no projeto, podem ampliar o impacto dessa ferramenta, fortalecendo a capacidade dos fiscais de cumprir suas responsabilidades conforme a Lei n.º 14.133/2021 e o Decreto n.º 48.587/2023 (Brasil, 2021; Minas Gerais, 2023). Este trabalho, portanto, não apenas atende às normativas de formação continuada, mas também propõe uma inovação na gestão pública que pode inspirar futuras intervenções em contextos semelhantes, reafirmando o papel estratégico da fiscalização na garantia da qualidade dos serviços públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa sobre a fiscalização de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais, realizada no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021, trouxe contribuições substanciais ao campo da gestão pública, ao abordar de forma detalhada os aspectos operacionais, normativos e estruturais que permeiam a fiscalização contratual no contexto das SREs. Este estudo destaca a relevância estratégica dessa atividade para a garantia da eficiência, transparência e legalidade na administração dos recursos públicos.

Os resultados evidenciaram que a fiscalização contratual vai além do cumprimento de obrigações formais, ela é, em sua essência, um instrumento de governança pública, cujo exercício qualificado é condição para que os recursos públicos sejam geridos com responsabilidade e orientados para o interesse coletivo. Os resultados foram organizados em torno dos objetivos específicos delineados, oferecendo uma visão abrangente sobre as práticas, desafios e necessidades dos fiscais de contratos, além de propor caminhos concretos para o aprimoramento desse processo. Assim, esta análise não apenas contribui para o debate acadêmico, mas também apresenta impactos diretos no fortalecimento das políticas públicas e na prática administrativa.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, descrever as normas e contribuições acadêmicas que norteiam a fiscalização de contratos administrativos, os achados revelaram um arcabouço normativo em constante evolução, com destaque para as inovações trazidas pela Lei n.º 14.133/2021. Esta legislação aprofundou o tratamento dado à fiscalização contratual e aos seus agentes, reforçando sua importância para o adequado cumprimento dos contratos e estabelecendo diretrizes mais claras quanto às responsabilidades e procedimentos a serem adotados.

Foi possível constatar que a nova lei representa uma mudança de perspectiva significativa em relação ao marco normativo anterior: mais do que regulamentar procedimentos, ela posiciona a fiscalização como parte de uma estrutura mais ampla de governança das contratações, orientada para resultados, transparência e responsabilização, o que impõe aos gestores públicos um novo patamar de exigência técnica e institucional. Paralelamente, a literatura acadêmica tem enfatizado a fiscalização como elemento central para a efetividade da gestão pública, destacando sua função estratégica na prevenção de irregularidades e na otimização dos recursos. Essa fundamentação teórico-normativa evidencia a complexidade e a relevância da fiscalização no contexto contemporâneo da administração pública brasileira.

Em relação ao segundo objetivo específico, caracterizar o contexto institucional das SREs e suas práticas de fiscalização de contratos administrativos, a pesquisa identificou que os fiscais desempenham um papel central no acompanhamento e na validação do cumprimento das obrigações contratuais, atuando como elo essencial entre a Administração Pública e os fornecedores. Suas atribuições incluem a verificação de cláusulas, o monitoramento de prazos e a garantia de conformidade com as normas vigentes. Contudo, o processo de fiscalização nas SREs demonstra heterogeneidade significativa, com variações no momento da designação dos fiscais e na forma como as atividades são conduzidas, revelando que, na prática, a escolha de quem fiscaliza ainda é guiada pela disponibilidade ou pela proximidade com a execução financeira, e não por critérios técnicos objetivos. Essa realidade compromete não apenas a qualidade do acompanhamento contratual, mas também a própria capacidade institucional de garantir que os contratos sejam executados conforme o interesse público, o que é, em última análise, o propósito central da governança nas contratações. Essa constatação aponta para a necessidade de maior sistematização e normatização dos procedimentos, de modo a assegurar a consistência e a eficácia do trabalho fiscalizatório.

No tocante ao terceiro objetivo específico, relatar os desafios e as dificuldades enfrentadas pelos fiscais de contratos nas SREs, a pesquisa identificou um conjunto complexo de entraves que comprometem o desempenho dessa função estratégica. Entre os principais obstáculos estão a sobrecarga de trabalho, resultante do acúmulo de funções administrativas diversas, a ausência de capacitação e treinamentos sobre a fiscalização de contratos administrativos e o desconhecimento da legislação vigente, dentre outros problemas.

O que os dados revelaram, contudo, é que esses obstáculos não são isolados, eles se reforçam mutuamente e apontam para uma mesma raiz: a necessidade de consolidação da governança pública através de uma estrutura institucional que organize, oriente e apoie o trabalho dos fiscais de forma sistemática. Enquanto a fiscalização permanecer como uma atividade solitária, informal e desprovida de ferramentas adequadas, os riscos de falhas no acompanhamento contratual continuarão elevados, independentemente do esforço individual de cada servidor. Ainda mais, a complexidade inerente às mudanças normativas emerge como barreira que dificulta a adaptação dos fiscais ao novo marco legal. Esses desafios não apenas impactam a qualidade da fiscalização, mas também expõem riscos à conformidade legal e à eficiência na gestão dos recursos

públicos, demandando intervenções urgentes para mitigar tais problemas e fortalecer o papel dos fiscais no contexto das SREs.

Quanto ao quarto objetivo específico, analisar o acesso e a percepção dos fiscais das SREs sobre capacitações em fiscalização contratual, os resultados apontaram para uma lacuna na formação dos servidores responsáveis por essa atividade. A escassez de programas de capacitação estruturados e regulares foi evidenciada, com a maioria dos fiscais carecendo de acesso a treinamentos específicos que os preparem para as exigências técnicas e normativas da função, incluindo as inovações introduzidas pela Lei n.º 14.133/2021. O dado de que 66% dos respondentes ao questionário — representando 19 servidores — nunca receberam qualquer treinamento formal é, por si só, revelador, pois significa que a maioria dos servidores que hoje respondem juridicamente pela execução de contratos públicos o fazem sem o preparo mínimo exigido pela própria legislação. Esse cenário torna-se ainda mais relevante quando se considera que, entre os 9 servidores entrevistados, nenhum havia participado de capacitação específica sobre fiscalização de contratos, o que reforça, de maneira expressiva, a abrangência e a profundidade dessa lacuna formativa nas SREs investigadas.

Mais do que uma lacuna formativa, isso representa uma oportunidade de aprimoramento da governança institucional, pois a responsabilidade pela qualificação dos fiscais é dos dirigentes, e seu fortalecimento é condição para a eficiência da fiscalização e para a credibilidade e a confiança da gestão pública perante a sociedade. Nesse sentido, reconhece-se o esforço já empreendido pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e pelas Superintendências Regionais de Ensino no desenvolvimento de suas equipes, sendo os resultados desta pesquisa uma contribuição para que esse compromisso institucional se consolide e se amplie. Essa necessidade de avanço compromete a capacidade dos servidores de lidarem com a diversidade de contratos e com as especificidades de cada objeto contratual, reforçando a necessidade de políticas públicas que priorizem a qualificação contínua como ferramenta indispensável para a profissionalização da fiscalização e para a garantia de uma gestão contratual eficiente e alinhada às demandas contemporâneas.

No que se refere ao quinto objetivo específico, criar um checklist para a fiscalização dos contratos administrativos, este estudo propôs a elaboração de uma ferramenta prática e funcional destinada a orientar os fiscais em suas atividades diárias. Esse checklist foi desenvolvido com base nas necessidades e lacunas identificadas ao longo da pesquisa, abrangendo etapas fundamentais do processo de fiscalização, desde a análise documental até o registro de ocorrências e a aplicação de

medidas corretivas. A elaboração desse instrumento partiu de uma constatação simples, mas significativa, pois os próprios fiscais sabem o que precisam, e a demanda por ferramentas práticas de orientação foi unânime entre os participantes da pesquisa.

O checklist não resolve todos os problemas identificados, mas representa um ponto de partida concreto para transformar a fiscalização nas SREs, tornando-a mais organizada, mais rastreável e mais alinhada às exigências legais vigentes. A implementação desse instrumento visa não apenas padronizar as ações de monitoramento, mas também reduzir os riscos de falhas e omissões, promovendo maior segurança jurídica e operacional no acompanhamento dos contratos. Nesse sentido, o checklist configura-se, ainda, como um instrumento de fortalecimento da governança pública, na medida em que contribui para a transparência, a accountability e o controle interno dos processos contratuais, pilares fundamentais de uma gestão pública eficiente e íntegra, conforme preconizado pela Lei n.º 14.133/2021 e pelos princípios que orientam a Administração Pública contemporânea. A receptividade demonstrada pelos fiscais das SREs durante a pesquisa evidencia o potencial de acolhimento desse instrumento no âmbito da SEE/MG, instituição que demonstrou abertura e comprometimento com a melhoria contínua de suas práticas administrativas. Trata-se de uma contribuição direta para a melhoria das práticas fiscalizatórias nas SREs, com potencial de aplicação em outros contextos da Administração Pública.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa enriquece significativamente o campo de estudos sobre gestão pública e fiscalização contratual, ao trazer uma análise empírica aprofundada sobre as dinâmicas e desafios específicos enfrentados no ambiente das SREs mineiras. Ao conectar os dados coletados com as bases normativas e conceituais que sustentam a relevância da fiscalização na Administração Pública, o estudo oferece uma nova perspectiva sobre a implementação de legislações recentes e seus impactos nas práticas administrativas regionais. A análise dos dados à luz da governança pública permitiu ir além do diagnóstico operacional e revelar que os desafios identificados nas SREs têm natureza estrutural, pois não se trata apenas de servidores em processo de adaptação ou com demandas acumuladas, mas de instituições que ainda estão consolidando suas práticas de contratação em torno de uma lógica de responsabilização, transparência e orientação para resultados, o que representa o maior desafio a ser superado no contexto pós-Lei n.º 14.133/2021. No âmbito acadêmico, os achados abrem espaço para exames futuros acerca da profissionalização dos fiscais, da padronização de processos e da integração de tecnologia na gestão

contratual, contribuindo para a construção de um corpo de conhecimento mais robusto e contextualizado.

No campo prático, os resultados desta pesquisa apresentam implicações diretas para o aprimoramento das políticas e rotinas de fiscalização nas SREs, com destaque para a adoção do checklist como uma solução imediata e aplicável. Essa ferramenta, aliada à necessidade de maior investimento em capacitação e modernização tecnológica, pode transformar a realidade operacional dos fiscais, promovendo maior eficiência, transparência e conformidade legal no gerenciamento dos contratos. Institucionalmente, o estudo subsidia a formulação de estratégias que fortaleçam a governança nas SREs, sinalizando que o caminho para uma fiscalização eficaz passa, necessariamente, pela construção de uma cultura institucional em que capacitar, planejar, controlar e prestar contas não sejam tarefas excepcionais, mas práticas cotidianas incorporadas à rotina de todos os agentes envolvidos nas contratações públicas, incentivando uma cultura de responsabilidade e excelência na fiscalização contratual. A SEE/MG e suas Superintendências Regionais de Ensino, pelo seu papel estratégico na educação pública mineira e pelo compromisso demonstrado com a qualificação de seus processos, reúnem condições institucionais favoráveis para liderar esse avanço, servindo de referência para outros órgãos da Administração Pública estadual. Dessa forma, a pesquisa reafirma a importância de ações integradas que contemplem formação contínua, suporte estrutural e inovação, visando assegurar uma gestão pública mais eficaz e comprometida com o bem-estar social e a utilização responsável dos recursos públicos.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, que se concentrou especificamente nas SREs do Estado de Minas Gerais, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos institucionais ou regionais. Além disso, as restrições de tempo e recursos limitaram o escopo da investigação, não permitindo uma análise longitudinal que poderia oferecer insights sobre a evolução das práticas fiscalizatórias ao longo do tempo. Outra limitação refere-se à impossibilidade de avaliar empiricamente a eficácia do checklist proposto em outras instituições, uma vez que sua implementação e resultados práticos em outros órgãos públicos só poderão ser mensurados em estudos futuros.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do escopo geográfico e institucional, abrangendo outras unidades administrativas e esferas governamentais, para uma compreensão mais abrangente dos desafios da fiscalização contratual no setor público brasileiro. Recomenda-se também o desenvolvimento de estudos que acompanhem a evolução da

implementação da Lei n.º 14.133/2021 e seus impactos nas práticas de fiscalização ao longo do tempo. Investigações sobre a efetividade de programas de capacitação específicos e o impacto de ferramentas tecnológicas na modernização da fiscalização contratual também representam caminhos promissores. Adicionalmente, pesquisas que avaliem a aplicabilidade e os resultados práticos do checklist desenvolvido neste estudo em diferentes contextos administrativos poderiam contribuir significativamente para o aperfeiçoamento dessa ferramenta.

Sugere-se, ainda, investigações que examinem em que medida órgãos públicos que estruturaram suas práticas de contratação em torno de uma lógica de governança, com capacitação sistemática, instrumentos padronizados e cultura de responsabilização, alcançam melhores resultados na fiscalização contratual, oferecendo modelos replicáveis para instituições como as SREs mineiras. Por fim, estudos comparativos entre diferentes modelos de gestão e fiscalização contratual adotados por organizações públicas nacionais e internacionais poderiam fornecer insights valiosos para a inovação e o aprimoramento das práticas brasileiras nesse campo estratégico da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia *et al.* Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. v.1, n.2, p. 1-17, Florianópolis, SC, dez. 2001. Disponível em:

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200006&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 20 maio 2026.

ABI ACL, M. C.; CRUZ, M. de A. Análise do desenvolvimento de competências gerenciais de servidores por meio dos cursos ofertados pela escola judicial do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2022, on-line, 21-23 de set. de 2022. ISS 2177-2576 versão online. Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em administração. **Anais [...]**. Disponível em:

<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/367692068f069c135b7d5a3a59e470d3.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

ALMEIDA, C. W. L. de. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 114, p. 53-62, jan./abr. 2009.

Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/342> . Acesso em: 20 maio 2026.

ALMEIDA, C. W. L. de. Fiscalização contratual na Lei 14.133/2021: Governança e resultado na execução de contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, v. 150, n. 150, p. 85–111, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1814>. Acesso em: 20 maio 2026.

ALMEIDA, C. W. L. de. Lei n.º 14.133/2021 e a obrigatoriedade de capacitação do fiscal de contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, v. 153, n. 1, p. 190–207, 2024. DOI: 10.69518/rtcu.153.190-207. Disponível em:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2126>. Acesso em: 20 maio 2026.

AMORIM, T. N. G. F., SILVA, L. de B. Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com os Servidores Técnico-Administrativos de Universidade. **Teoria e prática em administração**, v. 2, n.1, p. 1–28, 2013. DOI: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2012v2i1-12253>. Disponível em: <https://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/12253>. Acesso em: 20 maio 2026.

ANDRADE, V. C. G.; SILVA, G. V. A utilização do *Design Thinking* como ferramenta de interpretação do perfil dos bibliotecários em uma biblioteca universitária. **TransInformação**, Campinas, v. 36, e247108, 2024. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202436e247108> . Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/F7m87hwrR7nTLYJXH9FX5JQ/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 20 maio 2026.

APOCALYPSE, M.; JORENTE, M. J. V. O Método *Design Thinking* e a pesquisa em Ciência da Informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 27, n. 1, 2022. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/87281> . Acesso em: 20 maio 2026.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial: governança e direito**. Washington, DC: Banco Mundial, 2017 doi:10.1596/978-1-4648-0950-7. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 20 maio 2026.

BARBOSA, Robson Fernandes *et al.* Fiscalização de contratos nas Instituições Federais de ensino superior: desafios e perspectivas na gestão contratual. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 12, p.1-19, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco. v17n12-033. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7100> . Acesso em: 20 maio 2026.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEDIN, E. P.; FONTES, A. R. M.; BRAATZ, D. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.22, n.2, p.232-249, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/4Fn6NdLMYjJkk9mmMcd7wsH/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 20 maio 2026.

BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. **Rev. Sociol. Polit.**, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/YkZsZbDQpz94zmpNdrRWwyT/abstract/?lang=pt> . Acesso em: 20 maio 2026.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, PR, v. 22, n. 1, p. 105-117, jan./jun. 2021. ISSN 1982-1115.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO e Cols, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 21 a 196), [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3WOBj0WiAH8C&oi=fnd&pg=PA5&ots=UoOO3hF7H&sig=pUzdl5_0uudkqWHSm2Rx8t3hYK0#v=onepage&q&f=false . Acesso em: 20 maio 2026.

BRAUN, V., CLARKE, V. What can "thematic analysis" offer health and wellbeing researchers? **International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being**, v. 9: 26152, p. 1-2, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.26152> . Acesso em: 20 maio 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 20 maio 2026.

BRASIL. **Lei n.º 13.655, de 25 de abril de 2018**. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13655.htm. Acesso em 15 jul. 2026.

BRASIL. **Lei n.º 14.133, de 01 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de governança pública. **Revista eletrônica sobre a reforma do Estado**. n. 10, p. 2-19, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/yGxNGHd7GvFptzTPbD4fzDD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2026.

CANDEIA, R. S. **Curso de direito administrativo:** atualizado de acordo com a jurisprudência do STF, STJ e TCU. Belo Horizonte, MG: Dialética, 2024. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 20 maio 2026.

CARDOSO, L. O. **Contratos administrativos na nova lei de licitações:** teoria e prática. 2. ed., ver., atual. e ampl. São Paulo: Editora Juspodivm, 2024. 416 p.

CASTRO, Mario Augusto Ferrari. de *et al.* *Design thinking* como metodologia na elaboração de uma proposta de matriz curricular. **Revista Brasileira de Educação Médica**, 48 (1): e019, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5271v48.1-2022-0358>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/qPRNCWQFv7gYJwD7R8KjNqt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2026.

CAVALCANTE, Pedro (org.). **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia.** 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2019. p. 29-52.

CHHOTRAY, V., STOKER, G. **Governance Theory and Practice: A Cross-Disciplinary Approach.** Palgrave Macmillan, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 6. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. E-book. 378p. ISBN 978-65-5977-330-5. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/epubcfi/6/6\[%3Bvnd.vst.idref%3Dgen\]/4/4/2%4051:33](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/epubcfi/6/6[%3Bvnd.vst.idref%3Dgen]/4/4/2%4051:33). Acesso em: 20 maio 2026.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Gestão Humana.** 5. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. E-book. 97p. ISBN 978-65-5977-365-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773657/>. Acesso em: 20 maio 2026.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 9. ed. - Barueri [SP]: Atlas, 2022. E-book. 151p. ISBN 978-65-59-77126-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/>. Acesso em: 20 maio 2026.

CHIAVENATO, I.; CHIAVENATO, L.; SOUSA, A. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 12. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2025. E-book. p.369. ISBN 978-65-5977-730-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777303/>. Acesso em: 20 maio 2026.

COELHO, E. F. ; RETEXIN, M. O papel do gestor e do fiscal de contratos administrativos na Polícia Militar do Paraná à luz da Lei n.º 14.133/2021 e o Decreto n.º 10.086/2022. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, PR. ISSN: 2525-8761, DOI:10.34117/bjdv10n10-043, v.10, n.10, p. 01-33, 2024.

COLARES, Leandro Jorge de Lima *et al.* Relação entre o treinamento e desenvolvimento humano e o melhor desempenho das organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 10, Vol. 06, pp. 21-28. Out. 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-das-organizacoes> , DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-das-organizacoes. Acesso em: 20 maio 2026.

CRUZ, L. A. D.; SOUZA, A. A. D. Avaliação dos contratos públicos na perspectiva dos fiscais técnicos e administrativos: análise dos hospitais universitários federais de Minas Gerais. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 13, n. 24, p. 285–301, 2021. DOI: [10.36428/revistadacgu.v13i24.194](https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i24.194). Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/194. Acesso em: 20 maio 2026.

CUSTÓDIO, Luciana Silva *et al.* Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. *In: XVI SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, outubro de 2013. São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo, SP. ISSN 2177-3866. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/1207.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

DANTAS, Isabela *et al.* Otimizando a Fiscalização de Serviços Contínuos de Dedicação Exclusiva: Uma Análise dos Manuais nos Institutos Federais de Minas Gerais. **Management in Perspective**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 4–27, 2024. DOI: [10.14393/MIP-v5n2-2024-73723](https://doi.org/10.14393/MIP-v5n2-2024-73723). Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/73723>. Acesso em: 20 maio 2026.

DIAS, Maria Tereza Fonseca (org.). **A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei n.º 14.133/2021): principais inovações e desafios para sua implantação**. São Paulo: Dialética, 2023. 488 p. Disponível em: https://pos.direito.ufmg.br/downloads/DIAS-maria-tereza-fonseca-ORG_Ebook_A-Nova-Lei-de-Licitacoes-e-Contratos-Administrativos-2023.pdf . Acesso em: 20 maio 2026.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>. Acesso em: 20 maio 2026.

FERREIRA, M. A. C.; CARÍSSIMO, C. R. Governança na gestão de contratos administrativos: fiscalização e capacitação como pilares para a eficiência pública. *In: 25º USP International*

Conference on accounting. Theme: accounting research and innovation for a sustainable world, p. 1-14, 2024. **Anais [...]**. ISSN - 2676 – 0061. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/Congresso/Anais>. Acesso em: 20 maio 2026.

FERREIRA, Helene Cristina de Sales *et al.* As Atribuições dos Fiscais de Contrato: As Dificuldades na Realização da Tarefa de Fiscalização de Contratos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 496-511, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/tarefa-de-fiscalizacao>. Acesso em: 20 maio 2026.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROTO, M. C. F. Considerações sobre a designação de agentes públicos para funções previstas na lei nº 14.133/2021. **Revista Simetria**, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 28-39, 2021. DOI: <https://doi.org/10.61681/revistasimetria.v1i8.99>. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/99>. Acesso em: 20 maio 2026.

GONÇALVES, J. L.; MALAGOLLI, G. A.; COIMBRA, C. C. A importância do desenvolvimento humano nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 1, p. 248–259, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/354>. Acesso em: 20 maio 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de Governança Corporativa**. 6. ed., São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 20 maio 2026.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International framework: good governance in the public sector**. 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 20 maio 2026.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

JUSTEN FILHO, M. **O Estatuto da Microempresa e as licitações públicas**. 2. ed. rev. e atual., de acordo com a Lei Complementar 123/2006 e o Decreto Federal 6.204/2007. São Paulo: Dialética, 2007.

JULIANI, J. P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. B. *Design thinking* como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 66-83, set. 2015/fev. 2016. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/100887> . Acesso em: 20 maio 2026.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2026.

LOPES, J. V. S.; MARRA, N. C. A fiscalização nos contratos administrativos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 4452-4465, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i10.7602. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7602> . Acesso em: 20 maio 2026.

MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; CASAROTTO FILHO, N. A caracterização do *design thinking* como um modelo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.3, p. 157-182, jul./set. 2015. Disponível em:

<https://revistas.usp.br/rai/article/view/101357> . Acesso em: 20 maio 2026.

MAGALHÃES, Elenice Maria de *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro 44(1), p. 55-86, jan./fev. 2010.

<https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/Z6H3sMXsjRXbR4NqcpKF57v/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2026.

MANCUSO, Aline Castello Branco *et al.* Estatística Descritiva: Perguntas que você sempre quis fazer, mas nunca teve coragem. **Clinical and Biomedical Research**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 414-18, 2019. DOI: 10.22491/2357-9730.89242. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/hcpa/article/view/89242>. Acesso em: 20 maio 2026.

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

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básico, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARINHO, Rira de Cássia Pinto *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/gp/a/L6vZC4dSZL8py78dGBm4xrz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2026.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, Brasília, n. 130, p. p. 42-53, 2014. Disponível em:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em: 20 maio 2026.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social - APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em:

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplicada.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. atual. até a Emenda Constitucional 53/2006, e Lei 11.448/2007. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

MENDES, M. R.; SILVA, C. J. J. D. A Lei de Licitações brasileira e a responsabilização dos agentes fraudadores. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 6, p. 1-26, 2023. ISSN 2675-6218. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3407>. Acesso em: 20 maio 2026.

MEYER, M.; BRAATZ, D. A complexidade da fiscalização de contratos: compreendendo os desafios enfrentados pelos fiscais em uma instituição federal de ensino superior. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA DA ABERGO, Florianópolis, SC, 2023. **Anais** [...]. Florianópolis, SC, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/abergo2023/676329-a-complexidade-da-fiscalizacao-de-contratos--compreendendo-os-desafios-enfrentados-pelos-fiscais-em-uma-instituic>. Acesso em: 20 maio 2026.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 48.587, de 17 de março de 2023**. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei Federal n.º 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte, MG: Governador do Estado de Minas Gerais [2023]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48587/2023/>. Acesso em: 20 maio 2026.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte, MG: Governador do Estado de Minas Gerais [2023]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 20 maio 2026.

MINAS GERAIS. **Lei n.º 24.313, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, MG: Governador do Estado de Minas Gerais [2023]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/#:~:text=Estabelece%20a%20estrutura%20org%C3%A2nica%20do,Estado%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.,pelos%20princ%C3%ADpios%20estabelecidos%20no%20art>. Acesso em: 20 maio 2026.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J. B. C.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 4, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i4.1546. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1546>. Acesso em: 20 maio 2026.

MOTTA, C. P. C. **Aplicação do código civil às licitações e contratos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

MOURA, T. de; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. A implementação do Decreto n.º 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. **Revista Sítio Novo**, Palmas, v. 4, n. 3, p. 18–29, 2020. DOI: 10.47236/2594-7036.2020.v4.i3.18-29p. Disponível em: <https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/536>. Acesso em: 25 maio. 2026.

NEVES, V. A. de C.; BISPO, A. C. K. de A. Treinamento e desenvolvimento na Justiça Federal na Paraíba: análise do curso “feedback como ferramenta gerencial”. In: IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022. **Anais [...]**. São Paulo/SP. Sociedade Brasileira de Administração Pública Brasil. ISSN: 2594-5688. Disponível em: <https://sbap.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2026.

NIEBUHR, Joel de Menezes (coord.). **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 2. ed. Curitiba: Zênite, 2021. 283p. Disponível em: https://www.zenitenews.com.br/materiais/livros/nova_lei_ed02.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

OLIVEIRA, A. B. de. Governança em contratos administrativos de obras públicas: oportunidades e desafios. In: IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022. Sociedade Brasileira de Administração Pública. **Anais [...]**. São Paulo: SP, 2022. ISSN: 2594-5688. Disponível em: <https://sbap.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2026.

OLIVEIRA, A. B. de. Perspectivas e desafios dos agentes responsáveis pelas contratações públicas. In: IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022. Sociedade Brasileira de Administração Pública. **Anais [...]**. São Paulo: SP, 2022. ISSN: 2594-5688. Disponível em: <https://sbap.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2026.

OLIVEIRA, R. C. R. A fiscalização dos contratos administrativos na nova Lei de Licitações: dos carimbos à inteligência artificial. **SLC - Soluções autorais**. p. 79-98, jan. 2024. Disponível em: <https://sgpsolucoes.com.br/site/wp-content/uploads/2024/10/70-SLC-Janeiro-2024-Solucoes-Autorais-07.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. I. GovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2026.

OLIVEIRA, D. A. de A.; ROWE, D. E. O. Treinamento, desenvolvimento e educação na Administração Pública Federal: um estudo em uma instituição federal de ensino. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2019, São Paulo/SP - 02 a 05 de outubro. Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em administração. **Anais [...]**. São Paulo: SP, 2019. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcxNTg=. Acesso em: 20 maio 2026.

OSBORNE, S. P. The New Public Governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006.

PAKUSZEWSKI, A. Contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra na Polícia Militar do Paraná: medidas preventivas para redução de riscos de responsabilização subsidiária. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar**. ISSN 2675-6218/[S. l.], v. 5, n. 5, p. 1-23, 2024. DOI: [10.47820/recima21.v5i5.5226](https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5226). Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5226>. Acesso em: 20 maio 2026.

PIRES, A. M. de O. S.; OLIVEIRA, K. P. de. Fiscalização de contratos: Um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, e932997714, 2020. ISSN 2525-3409 DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7714>.

QUIRINO, D. D. A. **Princípio da eficiência: gestão de contratos administrativos segundo a Nova Lei de Licitações e Contratos**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2023. Disponível em: <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/handle/riufcg/33238>. Acesso em: 20 maio 2026.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 2, 2017. DOI: [10.21874/rsp.v68i2.1004](https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004). Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acesso em: 20 maio 2026.

ROSADO, K. M. L.; DIAS, C. da C. A metodologia *design thinking* nas pesquisas científicas e a pertinência de sua apropriação pela ciência da informação. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 29, 2024: e96222 Universidade Federal de Santa Catarina. ISSN 1518-2924. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2024.e96222>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eb/a/Tfj5cvf5YBY8sYsMdhKvJsK/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 20 maio 2026.

SÁ E SOUZA, I. A. de; HENRIQUES, E. de A. Capacitação na Administração Pública Municipal a implantação de escola de governo na Prefeitura Municipal de Volta Redonda-RJ. *In*: VIII ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Brasília, DF (virtual) - 3 a 5 de novembro de 2021. Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF. Disponível em: <https://sbap.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2026.

SALDANHA, O. do C. de C.; BRASIL, W. B. Desafios e perspectivas na gestão eficiente de aquisição bibliográfica na Universidade Federal de Rondônia. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2025. São José dos Pinhais, Paraná, Brasil. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4602>. Acesso em: 20 maio 2026.

SANTOS, Érica Cerdeira dos *et al.* Contratos administrativos: os desafios enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 24-38, 2021. ISSN 1983-0882. DOI: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-0882.v18i1a2021.1412>.

Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1412> . Acesso em: 20 maio 2026.

SANTOS, E. A. C. As diretrizes do Decreto n.º 9.991/2019 para a Licença Capacitação. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 10, Vol. 02, pp. 113-123. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/licenca-capacitacao>. Acesso em: 20 maio 2026.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Rev. Serv. Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 2, p. 226-249, abr./jun., 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1763> . Acesso em: 20 maio 2026.

SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de. Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, 2019, 11(3), jul-set, ISSN: 2175-5787.

SARAI, Leandro (org.). **Tratado da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei 14133/21** Comentada por Advogados Públicos. 4. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Ed. JusPodivm, 2024. 1728 p.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Resolução n.º 4.697, de 13 de janeiro de 2022**. Regulamenta o Projeto de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional dos Servidores da Educação, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação - SEE/MG e dá outras providências. Disponível em: <https://trilhaseducadores.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/Regulamentacao-Resolucao-4697.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Resolução n.º 4.834, de 13 de abril 2023**. Dispõe sobre a participação de servidores da Secretaria de Estado de Educação em cursos de aperfeiçoamento profissional e de pós-graduação lato sensu (especialização e MBA) e stricto sensu (mestrado e doutorado), ofertados por instituições de ensino superior com vagas financiadas pelo Projeto de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional dos Servidores da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/04/4834-23-r-Public.-15-04-23.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

SIGNOR, Regis *et al.* A nova lei de licitações como promotora da maldição do vencedor. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. n. 56. p. 176-190, 2022.

SILVA, J. I. A. O.; ALMEIDA, T. L. D. Fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: uma análise da eficácia da Instrução Normativa n.º 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 21, n. 59, p. 1-18, 2023. DOI: 10.21527/2237-6453.2023.59.13084. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/13084>. Acesso em: 20 maio 2026.

SILVA, W. S.; CASTRO FILHO, C. M. O *Design thinking* como método de pesquisa científica inserido no contexto da ciência da informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. DOI: 10.58876/rbbd.2023.1911775. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1775/1458> . Acesso em: 20 maio 2026.

SILVA, F. C. da; PAULO, F. J. C. de. A governança no exercício das atividades de gestão e fiscalização dos contratos administrativos, no âmbito da Polícia Militar do Paraná. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar**. ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 5, n. 10, p. 1-14, 2024. DOI: [10.47820/recima21.v5i10.5824](https://doi.org/10.47820/recima21.v5i10.5824). Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5824>. Acesso em: 20 maio 2026.

SILVESTRE, H. C. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019. 106 p.

TEIXEIRA, S. F. A nova lei de licitações e contratos (lei nº 14.133/2021): principais mudanças e impactos na eficiência das contratações públicas. **Revista Multidisciplinar Pey Keyo Científico**, Boa Vista, v. 10, n. 1, p. 1-29, 2024. ISSN 2525-8508. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/pkcroraima/article/view/1898/2442> . Acesso em: 20 maio 2026.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519–550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 20 maio 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 3. ed. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/publicacoes/referenciais-externos/referencial_basico_governanca_orgaos_entidades.pdf/view. Acesso em: 20 maio 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020. 48 p. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/privacidade-e-seguranca/outros-documentos-externos/tcu_manual_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

VALLE, V. C. L. L.; TRANSMONTANO, J. P. T.; GÓMEZ, R. C. Governance of public contracts: the materialization of efficiency and planning principles in law 14,133/2021. **Sequência Estudos Jurídicos e Políticos**. Florianópolis. v. 44, n. 94. p. 1 -36, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2023.e96943>. Acesso em: 20 maio 2026.

VAZ, J. A.; PAULO SOBRINHO, E. V. de; MALPASS, A. C. G. Exploring Contractual Enforcement Mechanisms: Evidence from Federal Agencies and a Federal University in the State of Minas Gerais. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 11, p. 1-12, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33137. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33137> . Acesso em: 20 maio 2026.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. E-book (369 p.). ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/> . Acesso em: 20 maio 2026.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO

➤ **Bloco 1 – Perfil do servidor**

Idade

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ Acima de 56 anos

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não me identificar

Escolaridade:

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outros

Cargo/função que ocupa

- ☐ Analista Educacional - ANE
- ☐ Técnico Educacional - TDE
- ☐ Diretor Administrativo e Financeiro
- ☐ Supervisor Regional de Ensino
- ☐ Outros

Há quanto tempo trabalha na Secretaria de Estado de Educação (SEE)/Superintendência Regional de Ensino (SRE):

- ☐ Até 3 anos
- ☐ 4 a 9 anos
- ☐ 10 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ Acima de 21 anos

➤ **Bloco 2 - Atribuições**

1 - Exerce a função de fiscal de contratos administrativos há quanto tempo?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 4 e 5 anos
- ☐ Superior a 6 anos
- ☐ Não sabe precisar

2 - Quantos contratos administrativos você fiscaliza atualmente?

- ☐ 01 contrato
- ☐ 2 a 3 contratos
- ☐ 4 a 5 contratos
- ☐ Superior a 06 contratos
- ☐ Não sabe precisar

3 - Que tipo de contrato fiscaliza?

- ☐ Serviço
- ☐ Fornecimento de materiais
- ☐ Serviço com fornecimento de materiais
- ☐ Serviço com cessão de mão-de-obra
- ☐ Outros:
- ☐ Não sabe precisar

4 - Desempenha outras atividades além de fiscal de contratos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5 - Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, com qual frequência desempenha outras atividades não relacionadas a fiscalização de contratos?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Eventualmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre
- ☐ Não se aplica

6 - Em que momento você foi designado ou recebeu a atribuição como fiscal de contratos?

- ☐ Fase inicial – quando estava sendo realizado o planejamento da licitação/contratação
- ☐ Fase intermediária – depois de concluída a licitação e declarado o vencedor, mas antes de assinado o contrato
- ☐ Fase final – no momento da assinatura do Termo de Fiscal de Contratos

- Outros: ____

7 - Quando foi designado como fiscal de contrato:

- exercia atribuições relacionadas a licitações e contratos
- possuía formação compatível com a atividade de fiscalização
- tinha qualificação com certificação profissional emitida por escola de governo (ENAP por exemplo)
- não tinha nenhuma experiência ou formação ou qualificação certificada na área de fiscalização
- não sabe precisar
- Outros: ____

8 – Através de qual(s) meio(s) você tomou conhecimento das atribuições do fiscal de Contratos Administrativos?

- | | |
|---|---|
| ○ Através de Colega de Trabalho | ○ Desconheço as atribuições dos fiscais |
| ○ Chefia imediata | ○ não sabe precisar |
| ○ Capacitação/cursos/treinamentos | ○ Outros: |
| ○ Leitura de legislação sobre o assunto | |

9 – Quão complexa encara as atividades de fiscalização de contratos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| ○ Alta complexidade | ○ Não sabe precisar |
| ○ Média complexidade | ○ Outros: |
| ○ Baixa complexidade | |

10 – Para você qual a relevância das atividades de fiscalização de contratos para a SRE?

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| ○ Sim, muito relevante | ○ Não tem relevância |
| ○ Sim, moderadamente relevante | ○ Não sabe precisar |
| ○ Sim, porém pouco relevante | |

11 – Qual (s) das atribuições listadas abaixo você executa enquanto fiscal de contratos?

- presta apoio e repassa informações pertinentes para gestor do contrato

- faz registro das ocorrências relacionadas à execução do contrato
- emite notificações para o contratado quando identifica incorreções
- emite notificações para o contratado quando identifica incorreções, definindo prazo para que seja realizada a correção
- informa ao gestor do contrato, em tempo hábil, situações que demandam decisão que ultrapassem a sua competência
- comunica imediatamente ao gestor do contrato quaisquer ocorrências que possam inviabilizar a execução do contrato
- fiscaliza a execução do contrato para que sejam cumpridas as condições estabelecidas
- realiza a conferência das notas fiscais com o contrato
- confere as documentações exigidas para o pagamento e que consta no contrato
- certifica o recebimento provisório e encaminha para o gestor de contrato
- realiza o recebimento provisório do objeto do contrato, mediante termo detalhado que comprove o cumprimento das exigências contratuais
- comunica ao gestor do contrato, em tempo hábil, o término do contrato sob sua responsabilidade
- não sabe precisar.
- Outro: ____

12 – Realiza consultas das cláusulas do(s) contrato(s) que fiscaliza, com qual frequência?

- | | |
|-----------------|---------------------|
| ○ Nunca | ○ Frequentemente |
| ○ Raramente | ○ Sempre |
| ○ Eventualmente | ○ Não sabe precisar |

13 - Qual o nível de conhecimento das cláusulas do(s) contrato(s) que fiscaliza?

- Insuficiente - Desconheço totalmente as cláusulas do contrato
- Superficial - conheço apenas os dados da empresa contratada
- Mediano – conheço parcialmente o conteúdo do contrato
- Completo – conheço todas as cláusulas contratuais
- Outros: ____

14 – Com qual frequência utiliza uma planilha de monitoramento ou algo que o auxilie na execução das atividades de fiscalização?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Nunca | ☐ Sempre |
| ☐ Raramente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Eventualmente | ☐ Outros: |
| ☐ Frequentemente | |

15 - Qual(s) dos sistemas abaixo você utiliza para auxiliar ou realizar alguma consulta relacionada as atividades de fiscalização?

- | | |
|---|---|
| ☐ Nenhum | ☐ Não sabe precisar/não realiza |
| ☐ Portal de Compras | ☐ consultas |
| ☐ SIAFI | ☐ Outros: |

16 – Assina o documento ‘Termo de Recebimento’ com qual frequência?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Nunca | ☐ Sempre |
| ☐ Raramente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Eventualmente | ☐ Outros: |
| ☐ Frequentemente | |

17 – Participa do recebimento do objeto, ou seja, realiza a conferência do material recebido ou serviço executado?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Nunca | ☐ Sempre |
| ☐ Raramente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Eventualmente | ☐ Outros: |
| ☐ Frequentemente | |

18 – Realiza um monitoramento da qualidade dos serviços realizados, com qual frequência?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ☐ Nunca | ☐ Sempre |
| ☐ Raramente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Eventualmente | ☐ Outros: |

- Frequentemente

19 - Com que frequência realiza contato com o preposto da empresa, dos contratos que fiscaliza?

- | | |
|------------------|---------------------|
| ○ Nunca | ○ Sempre |
| ○ Raramente | ○ Não sabe precisar |
| ○ Eventualmente | ○ Outros: |
| ○ Frequentemente | |

20 - Quais das ações abaixo realiza quando toma conhecimento de algum problema no serviço executado ou no material entregue, durante a vigência do contrato?

- Registra formalmente a ocorrência e repassa para o fornecedor efetuar as correções
- Registra formalmente a ocorrência e repassa para o gestor do contrato entrar em contato com fornecedor para que sejam efetuadas as devidas correções
- Registra formalmente a ocorrência e repassa para o coordenador do Setor de Compras para que ele entre em contato com fornecedor para que sejam efetuadas as devidas correções
- Registra formalmente a ocorrência e repassa para o responsável pela DAFI para que ele(s) entre(m) em contato com fornecedor para que sejam efetuadas as devidas correções
- Não registra formalmente nenhuma ocorrência
- Não sabe informar quem realiza contato com o fornecedor em caso de problemas.
- Outros: _____

21 - Realiza a conferência dos documentos ou certidões negativas da contratada?

- | | |
|------------------|---------------------|
| ○ Nunca | ○ Sempre |
| ○ Raramente | ○ Não sabe precisar |
| ○ Eventualmente | ○ Outros: |
| ○ Frequentemente | |

22 - Durante a vigência do contrato, qual(s) documento(s) listados a seguir, realiza a conferência junto aos sites oficiais ou por outro meio?

- ☐ Certidão Negativa de Tributos Federais e Dívida Ativa da União
- ☐ Certificado de Regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (CRF/FGTS)
- ☐ Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT)
- ☐ Certidão da Fazenda Estadual
- ☐ Certidão do Município
- ☐ Certificado de Registro Cadastral (CRC) emitido pela SEPLAG
- ☐ Não sabe precisar
- ☐ Outros: ____

23 – Controla a data de vencimento do(s) contrato(s) com que frequência?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Nunca | ☐ Sempre |
| ☐ Raramente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Eventualmente | ☐ Outros: |
| ☐ Frequentemente | |

24 – Das atribuições/atividades relacionadas abaixo, qual o critério de relevância, ou seja, que melhor contribuiria para que você melhor desempenhasse a função de fiscalização. Classifique cada item de acordo com o grau de relevância.

Sendo (1) Pouco importante, (2) Às vezes é importante, (3) Mediano, (4) Importante (5) Muito importante (6) Não sabe informar

- ☐ Conhecer as normas legais vigentes que regulamentam a fiscalização de contratos administrativos;
- ☐ Conhecimento das atribuições e responsabilidades do fiscal de contratos;
- ☐ Conhecer detalhadamente o contrato sob sua responsabilidade;
- ☐ Registrar, em documento próprio, as irregularidades constatadas e as providências tomadas, em decorrência do descumprimento das cláusulas acordadas em contrato;
- ☐ Uso de mecanismos de controle para auxílio e acompanhamento dos contratos.

25 - Na sua opinião, quais dos itens relacionados abaixo facilitaria o desempenho das atividades do fiscal de contrato? Classificando cada item de acordo com o grau de relevância.

Sendo (1) Pouco importante, (2) Às vezes é importante, (3) Mediano, (4) Importante (5) Muito importante (6) Não sabe informar

- Participação em eventos, cursos, capacitação, palestras direcionados à fiscalização de contratos;
- Um manual contendo informações e orientações a serem seguidas pelos fiscais de contratos;
- Uma cartilha contendo informações e orientações a serem seguidas pelos fiscais de contratos;
- Um checklist/POP contendo procedimentos padronizados a serem utilizados pelos fiscais de contratos.

➤ **Bloco 3 - Capacitação, cursos e treinamentos**

1 – Tem conhecimento de qual(s) das legislações citadas abaixo que tratam sobre as contratações públicas e a fiscalização de contratos

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ○ Lei n.º 8.666/1993 | ○ Não sabe precisar |
| ○ Lei n.º 14.133/2021 | ○ Não conheço nenhuma legislação |
| ○ Decreto Estadual n.º 48.587/2023 | ○ Outras: |

2 – Das legislações citadas abaixo, que tratam sobre as contratações públicas e a fiscalização de contratos, qual o seu grau de conhecimento de cada uma delas?

Sendo (1) Insuficiente (2) Superficial (3) Intermediário (4) Pleno (5) Não sabe precisar

- Lei n.º 8.666/1993
- Lei n.º 14.133/2021
- Decreto Estadual n.º 48.587/2023

3 - Com que frequência estuda ou consulta as legislações que tratam da fiscalização de contratos?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Nunca | ☐ Sempre |
| ☐ Raramente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Eventualmente | ☐ Outros: |
| ☐ Frequentemente | |

4 - A publicação da Lei 14.133/2021 gerou que nível de impacto no exercício da sua função como fiscal?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ Nenhum | ☐ Muito relevante |
| ☐ Pouco relevante | ☐ Não conheço nenhuma legislação |
| ☐ Moderado | ☐ Outras: |

5 - Poderia descrever qual(s) impacto(s) no exercício da sua função como fiscal foram gerados após a publicação da Lei 14.133/2021? _____

6 – Já participou em alguma capacitação/curso ou treinamento de como realizar as atividades enquanto fiscal? Seja por iniciativa própria ou por incentivo da SEE ou SRE?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7 – Com que frequência participa em capacitação ou treinamento direcionados para a fiscalização de contratos?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Raramente | ☐ Sempre |
| ☐ Eventualmente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Frequentemente | ☐ Outros: |

8- Quanto a participação em capacitação para a fiscalização de contratos

- ☐ Já participou, por iniciativa própria
- ☐ Já participou, devido a convite da Secretaria de Estado de Educação (SEE)

- ☐ Já participou, devido a convocação da Secretaria de Estado de Educação (SEE)
- ☐ Não sabe precisar
- ☐ Outros: ____

9 – Já participou em alguma capacitação promovida pela Secretaria de Estado de Educação (SEE) sobre fiscalização de contratos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe precisar

10 - Com que frequência a SEE oferta cursos ou capacitação sobre fiscalização de contratos?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ Raramente | ☐ Sempre |
| ☐ Eventualmente | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Frequentemente | ☐ Outros: |

11 – Qual o grau de importância você dá a participação em eventos/capacitação/cursos para o desempenho das suas atividades de fiscal de contratos?

- | | |
|---|---|
| ☐ Pouco importante | ☐ Muito importante |
| ☐ Às vezes é importante | ☐ Não sabe precisar |
| ☐ Mediano | ☐ Outros: |
| ☐ Importante | |

12 – Caso tenha realizado algum curso de capacitação, assinale abaixo as alternativas que expressam a contribuição e os ganhos que o(s) curso(s) realizado(s) proporcionou(ram) à execução das suas atividades de fiscal de contratos:

- ☐ Aumento da minha produtividade
- ☐ Melhoria da qualidade do meu serviço
- ☐ Alcance de maior competência para a realização das atividades
- ☐ Melhoria da minha motivação para a realização das atividades
- ☐ Atualização/reciclagem diante de novas legislações/orientações

- Tomada de decisão e soluções de problemas de forma mais segura e efetiva
- Não sabe precisar
- Outro: ____

13 – Na sua opinião, tratando de maneiras e formas de aprimoramento da fiscalização de contratos. Classifique cada item de acordo com o grau de relevância. Sendo (1) Pouco importante, (2) Às vezes é importante, (3) Mediano, (4) Importante (5) Muito importante (6) Não sabe precisar

- Participação em eventos (externos), como cursos, capacitação, palestras direcionados à fiscalização de contratos;
- Assinatura de periódicos/revistas relacionadas à fiscalização de contratos administrativos;
- Capacitação promovida pela SEE/SRE abordando tema de fiscalização de contratos;
- Reuniões ou programa interno da SRE abordando temas relacionados a fiscalização de contratos

14 – Você acredita que são necessários mais cursos de capacitação para servidores que atuam como fiscais de contratos da SRE?

- Sim
- Não
- Não sabe precisar

15 - Gostaria de acrescentar alguma informação quanto a participação e/ou realização de capacitação e cursos de aprimoramento para os fiscais de contratos?

➤ **Bloco 4 - Dificuldades e desafios enfrentados**

1 – Enfrenta dificuldades para desempenhar as suas atividades enquanto fiscal? Em caso positivo, com que frequência?

- | | |
|-----------------|---------------------|
| ○ Nunca | ○ Sempre |
| ○ Raramente | ○ Não sabe precisar |
| ○ Eventualmente | ○ Outros: |

- Frequentemente

2 – Considerando os desafios enfrentados no desempenho da função de fiscal, como classificaria os desafios listados abaixo, sendo: (1) Ausente (2) Pouco frequente (3) Frequência moderada (4) Muito frequente (5) sempre (6) Não sabe precisar.

- Desconhecimento da legislação vigente;
- Falta qualificação e treinamento para exercer a função;
- Desconhecimento das atribuições e responsabilidades dos fiscais de contratos;
- Desconhecimento das cláusulas acordadas no contrato.
- Empresa contratada não atende as solicitações ou não realiza as devidas correções/respostas aos questionamentos em tempo hábil.
- Sobrecarga de serviço, por exercer outras atividades além de fiscal de contratos

3 - Em relação à documentação do contrato, quais aspectos você considera mais desafiadores?

- Conferência de documentos trabalhistas
- Verificação de regularidade fiscal
- Elaboração de relatórios de fiscalização
- Registro de ocorrências
- Não sabe precisar
- Outros: ____

4 - Em uma escala de 1 a 5, como você avalia, sendo: (1) muito fácil (2) fácil (3) moderado (4) difícil (5) muito difícil (6) Não sabe informar

- A comunicação com a empresa contratada
- O acompanhamento da execução do objeto
- A verificação da qualidade dos serviços
- O cumprimento dos prazos contratuais

5 - Quando notifica a empresa contratada referente a alguma irregularidade na qual necessite correções, qual(s) desafio(s) enfrenta?

- ☐ Comunicação com a empresa contratada
- ☐ Cumprimento do prazo estabelecido para que sejam tomadas as devidas providência
- ☐ Não sabe informar
- ☐ Outros:_____.

6 - Quais dos pontos elencados abaixo você diria que a SRE necessita melhorar?

- ☐ Falta de suporte diante de dúvidas e problemas relacionados à fiscalização
- ☐ Programa de capacitação ausente e/ou deficitário
- ☐ Programação de reuniões ou programa interno da SRE abordando temas relacionados a fiscalização de contratos
- ☐ Não sabe informar
- ☐ Outro: _____

7 – Como avalia o apoio da SRE (chefia imediata, gestor de contrato) durante o desempenho de sua atividade como fiscal? Aponte, se possível, aspectos positivos e que podem ser melhorados. _____

8 - Gostaria de acrescentar alguma informação quanto as dificuldades e desafios enfrentados pelos fiscais de contratos? _____

9 - Que sugestão(s) teria para que houvesse uma melhoria no processo de fiscalização de contratos da SRE? _____

➤ **Bloco 5 – Considerações finais**

- Enquanto fiscal de contratos administrativos você conhece algum servidor
- pertencente a outra SRE que exerce a atribuição de fiscal de contratos? Em caso positivo, quantos?
- Considerando os objetivos da pesquisa, você indicaria algum outro servidor de sua SRE ou de outra SRE para responder a este questionário? Em caso positivo, favor informar o

nome do servidor e a qual SRE pertence.

- Aceitaria ser entrevistado(a) para fornecer mais informações e/ou esclarecimentos sobre o assunto tratado nesta pesquisa?

Caso aceite, favor informar seu nome e e-mail pessoal institucional. Tais informações são necessárias, pois o presente formulário está programado para não coletar endereços de e-mail na resposta, para manter o sigilo das informações e a privacidade dos respondentes.

- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto tratado nesta pesquisa sobre fiscalização de contratos administrativos?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

➤ **Bloco 1 – Perfil do servidor**

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Cargo/função que ocupa:

Há quanto tempo trabalha na Secretaria de Estado de Educação (SEE)/Superintendência Regional de Ensino (SRE):

➤ **Bloco 2 - Atribuições**

- 1 - Exerce a função de fiscal de contratos administrativos há quanto tempo?
- 2 - Quantos contratos administrativos você fiscaliza atualmente?
- 3 - Desempenha outras atividades além de fiscal de contratos? Em caso positivo, como a realização de outras atividades afeta o seu acompanhamento como fiscal de contratos?
- 4 - Em que momento você foi designado ou recebeu a atribuição como fiscal de contratos?
- 5 – Você realiza as fiscalizações de contratos, com base em quais legislações ou orientações?
- 6 – Qual a sua rotina ao desempenhar as atividades relacionadas a fiscalização?
- 7 - Quando tem alguma dúvida ou dificuldade para exercer as suas atribuições, você se reporta a quem?
- 8 - Em sua opinião, o que poderia facilitar para que o fiscal de contrato desempenhe as suas atribuições com mais eficiência e em menor prazo? Teria alguma sugestão?

➤ **Bloco 3 – Capacitação, cursos e treinamentos**

- 1 - Recebeu/recebe alguma orientação/capacitação de como realizar as atividades enquanto fiscal? Poderia explicar como ocorreu?
- 2 – Considera importante a participação em eventos/capacitação/cursos para o desempenho das suas atividades de fiscal de contratos?

➤ **Bloco 4 - Dificuldades e desafios enfrentados**

- 1 – Enfrenta dificuldades para desempenhar as suas atividades enquanto fiscal?

2 – Poderia relacionar quais os desafios que enfrenta/enfrentou para desempenhar as suas atividades enquanto fiscal?

3 - Gostaria de acrescentar alguma informação quanto as dificuldades e desafios enfrentados pelos fiscais de contratos?

➤ **Bloco 5 – Considerações finais**

- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto tratado nesta pesquisa sobre fiscalização de contratos administrativos?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA PEDIDO DE ACESSO A INFORMAÇÕES À SEE/MG

Prezados,

Após o recebimento do Termo de Anuência - SEE/ASU/ PESQUISA/ EXTENSÃO datado de ____ de ____ de 2025, documento esse emitido pela Assessoria de Ensino Superior (ASU) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que após análise da documentação encaminhada, referente ao Projeto de Pesquisa **A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – UMA ANÁLISE PÓS LEI N.º 14.133/2021**, que será conduzido por mim, **IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA**, enquanto pesquisadora, sob orientação da Profa. Dra. **DANIELA MEIRELLES ANDRADE**, vinculadas à **UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)**, manifestando-se **ciente** da realização da pesquisa, nas Escolas Públicas Estaduais e Setores jurisdicionados à **Superintendência Regional de Ensino de _____ – MG**.

O Termo de Anuência prevê o seguinte quanto à solicitação de dados e documentos para a pesquisa, quando as informações **NÃO** estiverem disponibilizadas de forma aberta nas redes será necessário:

encaminhar o pedido de acesso à informação por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), de acordo com o fluxo de solicitação da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE/MG), sendo este um canal para solicitação de dados e documentos para pesquisa, ainda que o(a) solicitante seja pesquisador(a) e esteja de posse do Termo de Anuência. As solicitações serão analisadas observando-se a natureza do conteúdo, de acordo com o Decreto n.º 45.969, de 24/05/2012, que regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo. Link e-Sic para solicitação de dados: https://acessoainformacao.mg.gov.br/sistema/site/acesso_info.aspx#ci
[ma](#))

Considerando as informações acima, venho por meio deste solicitar acesso as informações da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) pertencente a **Superintendência Regional de**

Ensino de _____ – MG, para que seja realizada a pesquisa documental através da coleta de informações a serem utilizadas no projeto de pesquisa, serão reunidos os seguintes dados:

- a) informações referentes aos contratos firmados pelas Regionais de Ensino a partir do ano de 2024 (ano em que a Lei n.º 14.133/2021 passou a ser a legislação vigente para licitações e contratos), incluindo dados como o número do contrato, empresa contratada, valor anual, objeto do contrato, vigência e a indicação se a contratação é através de mão de obra exclusiva para a execução do objeto contratual;
- b) a relação com a designação dos fiscais responsáveis por contratos administrativos e de seus suplentes, contendo o e-mail pessoal institucional para remessa de questionários pelo Google Forms;
- c) relatórios específicos sobre o acompanhamento e monitoramento realizados pelas unidades quanto à fiscalização dos contratos administrativos.

Para facilitar o repasse das informações, segue quadro detalhado para atendimento aos itens elencados acima:

1 - Contrato n.º: _____	2 – Empresa contratada: _____
3 - Valor anual: _____	4 - Objeto: _____
5 - Vigência: _____	6 - Tipo: 1 (contrato) ou 2 (aditivo) _____
7 - A execução do contrato requer mão de obra exclusiva: 1 (sim) ou 2 (não): _____	
8 - Fiscal de contratos (titular): nome completo e e-mail pessoal institucional _____	
9 - Fiscal de contratos (substituto – se houver): nome completo e e-mail pessoal institucional _____	
10 - Possui relatório de monitoramento desse contrato, que pudesse compartilhar para o aprimoramento do assunto a ser pesquisado? 1 (sim) ou 2 (não) _____	
* Favor, não informar os contratos e/ou aditivos referente ao Projeto Trilhas de Futuro.	

A coleta desses documentos servirá como base para este estudo, pois serão utilizadas e analisadas as legislações vigentes relacionadas ao tema da fiscalização de contratos administrativos. Além disso, será possível avaliar o volume de recursos financeiros destinados pelas SREs nos contratos firmados, bem como compreender as atividades desempenhadas pelos

fiscais, incluindo as formas de acompanhamento e monitoramento da execução dos serviços contratados e dos materiais adquiridos.

De acordo com Gil (2017) a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como o material interno da organização, relatos de pesquisas, relatórios, atos jurídicos, documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, organizações e órgãos públicos.

Quanto a gestão, guarda, preservação, manuseio e descarte dos documentos produzidos ou analisados, comprometo a observar os normativos legais e éticos sobre a gestão de documentos públicos e demais normativos éticos da Pesquisa.

Desde já agradeço antecipadamente.

Izabel Cristina de Almeida.

APÊNDICE D – CHECKLIST PARA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais – SRE

Diretoria Administrativa e Financeira

Checklist – Fiscalização de Contratos Administrativos

Dados Gerais / Identificação

Processo SEI nº: _____

Empresa: _____ CNPJ: _____

Endereço da empresa: _____ Município: _____

Contrato nº _____ Data de assinatura: _____

Vigência: _____ Publicação: _____

Objeto: _____ Valor Global: _____

Atenção

Gestor do contrato (titular): _____ Fiscal de contrato (titular): _____

Gestor do contrato (substituto): _____ Fiscal de contrato (substituto): _____

⚠️ LEIA ANTES DE PREENCHER – Antes de iniciar o preenchimento, é indispensável a leitura das "Instruções de Uso, orientações gerais e fundamentos jurídicos", constantes ao final deste documento.

Retenção Tributária

ISSQN _____

INSS _____

IRRF _____

Alíquota _____ Base legal _____

PIS _____

COFINS _____

CSLL _____

Acompanhamentos mensais – referência (mês/ano)

Pagamento de parcelas contratuais

Documento Fiscal:	Local armazenamento	Base Legal (Lei, Decreto, Contrato)	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
Nota fiscal/fatura corretamente preenchida	_____	_____	☐	☐	☐
Valores cobrados conforme contrato	_____	_____	☐	☐	☐
Valores das retenções tributárias	_____	_____	☐	☐	☐
Observação:	_____				

Recebimento Provisório:	Local armazenamento	Base Legal (Lei, Decreto, Contrato)	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
Recebimento provisório efetivado	_____	_____	☐	☐	☐
Observação:	_____				

Checklist - Fiscalização de Contratos Administrativos

2/5

Acompanhamentos mensais

Pagamento de parcelas contratuais

Regularidade Fiscal:

	Local armazenamento	Base Legal (Lei, Decreto, Contrato)	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
Certificado de Registro Cadastral (CRC)			☐	☐	☐
Certificado de Regularidade do FGTS (CRF)			☐	☐	☐
Certidão Conj. Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União			☐	☐	☐
Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT)			☐	☐	☐
Certidão Negativa de Débitos Estaduais			☐	☐	☐
Certidão Negativa de Débitos Municipais			☐	☐	☐
Observação:					

Conformidade com o objeto contratual

	Local armazenamento	Base Legal (Lei, Decreto, Contrato)	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
Objeto entregue/executado está conforme as especificações descritas no contrato			☐	☐	☐
Quantidade entregue corresponde ao previsto no cronograma/contrato			☐	☐	☐
Prazo de entrega/execução cumpridos conforme o contrato			☐	☐	☐
Observação:					

Contrato sob regime de dedicação exclusiva de mão de obra

Preenchimento Exclusivo

Obrigações trabalhistas e previdenciárias

	Local armazenamento	Base Legal (Lei, Decreto, Contrato)	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
A contratada comprovou o pagamento dos salários dos funcionários			☐	☐	☐
A contratada comprovou o recolhimento do FGTS dos funcionários alocados no contrato			☐	☐	☐
A contratada apresentou a folha de ponto / controle de frequência dos funcionários			☐	☐	☐
Há evidência de fornecimento de EPIs			☐	☐	☐
Observação:					

Benefícios trabalhistas
(Acordo CCT/fornecido pela contratada)

	Local armazenamento	Base Legal (Lei, Decreto, Contrato)	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
Vale transporte/vale refeição/alimentação			☐	☐	☐
Outros benefícios			☐	☐	☐
Observação:					

Conferência esporádica e/ou por amostragem

		Data de conferência	Atende ?		
			SIM	NÃO	N/A
Acordo constante na CCT estão sendo respeitados			☐	☐	☐
CTPS dos funcionários com anotações atualizadas			☐	☐	☐

Checklist – Fiscalização de Contratos Administrativos		3/5
Monitoramento		
Ocorrências e irregularidades	Registro de Problemas Data da ocorrência _____ Descrição _____ Providências tomadas _____ Notificações enviadas _____ Observações _____	Penalidades Aplicadas Data da aplicação _____ Tipo de penalidade _____ Motivo _____ Status _____ Observações _____
	Responsável pela análise (nome, cargo)	Local e data
CIÊNCIA: as informações foram enviadas para o Gestor do Contrato (e-mail/data)		
Instruções de uso, orientações gerais e fundamentos jurídicos		
Preenchimento	A coluna 'Atende?' deverá ser preenchida apenas com as respostas pré-definidas no formulário, sendo: ☐ Sim: em conformidade com a exigência ☐ Não: em desconformidade com a exigência ☐ Não se aplica: a exigência não é feita para o caso analisado	
Segurança jurídica do fiscal de contratos	Fundamentos jurídicos – segurança jurídica do fiscal e respaldo da Administração Pública	
	Art. 28 da Lei nº 13.655/2018 (LINDB – Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro)	A responsabilidade pessoal por decisões ou opiniões técnicas limita-se aos casos de dolo ou erro grosseiro , não sendo admitida a responsabilização por falhas meramente culposas no exercício da fiscalização contratual.
	Art. 117 da Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)	O fiscal de contratos deve ser formalmente designado para o exercício da função e ter recebido, ou estar ciente da necessidade de buscar, capacitação institucional para o seu desempenho.
	Art. 11 da Lei nº 14.230/2021 (LIA – Lei de Improbidade Administrativa)	A caracterização de improbidade administrativa exige a comprovação de dolo específico , sendo vedada a responsabilização por falhas meramente culposas na fiscalização.

Checklist – Fiscalização de Contratos Administrativos

4/5

Instruções de uso, orientações gerais e fundamentos jurídicos (continuação)

Respaldo jurídico da Administração Pública

Art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988 (CF/88)

A Administração Pública deve observar os princípios da **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**. O preenchimento criterioso deste instrumento materializa o cumprimento desses princípios na gestão contratual.

Art. 117 da Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)

A fiscalização adequada da execução contratual é **dever da Administração Pública**. O presente instrumento comprova o cumprimento desse dever, resguardando o órgão perante eventuais questionamentos dos órgãos de controle.

Art. 140 da Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)

O recebimento do objeto contratual somente ocorre após a devida verificação de sua conformidade com o pactuado. O registro formal dessa verificação resguarda a Administração e documenta a diligência do agente público responsável pelo acompanhamento contratual.

Orientações Gerais

Periodicidade

Realizar verificações diárias quando necessário; preencher avaliação mensal completa; manter registro atualizado das ocorrências.

Documentação

Anexar documentos comprobatórios, manter arquivo organizado com todos os checklists e arquivar em pasta específica.

Comunicação

Reportar irregularidades imediatamente à gestão, manter registro de todas as comunicações e compartilhar relatórios mensais com superiores.

Recomendações

Verificação Inicial

Conferir todos os documentos e validar autenticidade.

Organização

Manter pasta específica em ordem cronológica com índice documentos.

Controle

Planilha de acompanhamento com datas de validade e pendências.

Atualização

Solicitar novos documentos, acompanhar alterações e registrar modificações.

Arquivo

Digital e/ou físico, fazer backup de segurança e fácil acesso.

Aspectos Importantes

Verificação de Poderes

Quem pode assinar, limites de alçada e procurações válidas.

Monitoramento

Acompanhar situação financeira e registrar alterações significativas.

Documentação

Manter registros organizados.

Alertas

Identificar sinais de problemas, comunicar alterações relevantes, propor medidas preventivas.

Alterações Societárias

Impacto no contrato, comunicação obrigatória, documentação comprobatória.

Checklist – Fiscalização de Contratos Administrativos

5/5

Nota sobre a Aplicabilidade e Atualização deste Checklist

Aplicabilidade e atualização

Modelo referencial de fiscalização

O presente instrumento constitui **modelo referencial de fiscalização**, aplicável à generalidade dos contratos administrativos, não sendo rígido ou exaustivo.

Contratos com especificidades

Contratos com especificidades poderão exigir verificações adicionais, bem como itens constantes poderão ser dispensados, adaptados ou substituídos por equivalentes, conforme autorização legal, regulamento do órgão ou decisão fundamentada do gestor.

Bases legais vigentes

Ressalta-se, igualmente, a importância da consulta às **bases legais vigentes** que fundamentam a exigência de cada documento, sendo responsabilidade do fiscal e do gestor verificar sua atualidade e aplicabilidade antes de cada utilização deste instrumento.

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS-COEP

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

I - Título do trabalho experimental: A fiscalização de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino do estado de Minas Gerais – uma análise pós Lei nº 14.133/2021.

Pesquisador(es) responsável(is): Izabel Cristina de Almeida; Daniela Meirelles Andrade.

Cargo/Função: Discente - Mestrando Administração Pública; Docente – Orientadora.

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Lavras (UFLA)/DAE.

Telefone para contato: 32-98809-5421.

Local da coleta de dados: Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais.

II - OBJETIVOS

Compreender o papel dos fiscais de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino, suas atribuições, desafios enfrentados e se a participação em cursos e capacitações direcionam esses profissionais para uma melhor atuação nas atividades fiscalizatórias, após a Lei nº 14.133/2021.

III – JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se pela importância da fiscalização de contratos na Administração Pública, fundamentada na nova lei de licitações (Lei n.º 14.133/2021) e no Decreto Estadual nº 48.587/2023. A delimitação formal das atribuições dos fiscais é essencial para garantir segurança na gestão dos recursos públicos, sendo que os resultados deste estudo visam contribuir diretamente para a prática institucional, através de um produto técnico (checklist), que uma vez divulgado poderá ser utilizado para auxiliar as atividades relacionadas a fiscalização de contratos das instituições.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO (COLETA DE DADOS)

A pesquisa com os servidores (efetivos e cargo em comissão) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE) será realizada mediante aplicação de questionário e de entrevista semiestruturada, contendo questões relacionadas a fiscalização de contratos administrativos nas SREs.

Os questionários (anexo) serão enviados por e-mails para os servidores que atuam como fiscais de contratos administrativos nas SREs, através do Google Forms. Os servidores que participarão da pesquisa realizada através do questionário, serão selecionados utilizando a técnica de amostragem em bola de neve. Esse método funciona da seguinte forma: inicialmente, escolhem-se os primeiros participantes ou informantes-chave, chamados de sementes. Depois, essas sementes são convidadas a indicar, através de suas redes de contatos pessoais, outras pessoas que possuam as características e o perfil demandados pela pesquisa. O processo se repete até que se alcance a saturação da amostra, ou seja, até o momento em que as novas indicações deixam de agregar informações ou elementos relevantes ao estudo. Por se tratar de amostragem em bola de neve, não é possível prever com antecedência o número exato de entrevistados ou identificá-los.

Os informantes-chave para a amostragem por bola de neve serão selecionados por conveniência, possibilitando o pesquisador escolher os atores a que tem melhor acesso. Considerando que a responsável pela elaboração do presente estudo já possuía um contato profissional com alguns Diretores da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) que é o setor responsável pela execução e acompanhamentos dos contratos celebrados pelo órgão e servidores de outras SREs. Esses contatos surgiram durante reuniões, capacitações, treinamentos e cursos de aperfeiçoamento profissional promovidos pela SEE/MG, facilitando a troca de experiências e o relacionamento profissional.

As entrevistas semiestruturadas ocorrerão individualmente (conforme anexo), com os servidores que ao responder o questionário demonstraram interesse e aceitaram ser entrevistados a fim de fornecer mais informações e esclarecimentos sobre procedimentos relacionados a fiscalização de contratos. Tais

Campus Universitário da UFLA, Caixa Postal 3037
37200-000 Lavras-MG – Brasil
E-mail coep@nintec.ufla.br

Fone 35 3829 5182
CNPJ: 22.078.679/0001-74
Site: http://www.prp.ufla.br/site/?page_id=440



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS-COEP

entrevistas serão conduzidas em ambiente virtual síncrono através da plataforma Google Meet, com agendamento prévio conforme disponibilidade dos participantes. As questões serão previamente estabelecidas pelo entrevistador, sendo este livre para realizar outros questionamentos, a fim de aprofundar e melhor compreender as informações sobre o tema desejado. O registro das sessões, condicionado à autorização expressa dos entrevistados, será efetuado por meio de gravação digital para posterior transcrição e análise dos dados, sendo que haverá qualquer tipo de divulgação das informações colhidas.

Não haverá participação de grupos vulneráveis. Os servidores das SREs são maiores e plenamente capazes para deliberar sobre dar consentimento para participar da pesquisa.

V - RISCOS ESPERADOS

A probabilidade de que o entrevistado experimentar algum tipo de dano, seja imediato ou futuro, como resultado do estudo é MÍNIMA. Durante a pesquisa, é possível que ocorram episódios de fadiga, desconforto ou insatisfação, e ocasionalmente algum constrangimento ao responder determinadas perguntas. Para minimizar esses riscos, o participante terá a liberdade de pausar ou abandonar a pesquisa a qualquer instante, não acarretando nenhum prejuízo profissional em decorrência de sua desistência. Além disso, a identidade do entrevistado será protegida, garantindo sua privacidade e o acesso aos resultados obtidos no estudo.

VI – BENEFÍCIOS

Espera-se que a participação dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino contribua para uma melhor compreensão do papel desempenhado pelos fiscais de contratos administrativos dentro da instituição. Ao detalhar as responsabilidades atribuídas aos fiscais de contrato e identificar as dificuldades enfrentadas durante a execução dessas tarefas, proporcionará um correto direcionamento baseado na legislação vigente aos servidores responsáveis pela fiscalização, além de proporcionar uma visão mais abrangente sobre os desafios e problemas encontrados por esses profissionais no desempenho de suas funções. É importante também destacar que o estudo abordará sobre a relevância da participação em cursos e capacitações no aprimoramento da atuação desses servidores, promovendo possíveis melhorias nas atividades fiscalizatórias.

Por fim, a elaboração de um checklist voltado ao setor de fiscalização de contratos visa oferecer um produto técnico que oriente e facilite o desenvolvimento das atividades relacionadas à fiscalização dentro do órgão.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

A realização da pesquisa será interrompida caso sejam detectados problemas na entrevista que gerem um nível excessivo de desconforto para o participante.

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

_____, ____ de _____ de 20 ____.

 Nome (legível) / RG

 Assinatura

ATENÇÃO! Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que eventualmente ocorrerem; será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento sem nenhuma penalidade e sem perder quaisquer benefícios. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Finanças na Diretoria Administrativa e Financeira. Telefones de contato: (32) 3052-2070 ou (32) 98809-5421.

Campus Universitário da UFLA, Caixa Postal 3037
 37200-000 Lavras-MG – Brasil
 E-mail coep@nintec.ufla.br

Fone 35 3829 5182
 CNPJ: 22.078.679/0001-74
 Sítio: http://www.prp.ufla.br/site/?page_id=440

ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A fiscalização de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais e uma análise pós Lei nº 14.133/2021.

Pesquisador: IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 87636625.4.0000.5148

Instituição Proponente: Universidade Federal de Lavras

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.529.437

Apresentação do Projeto:

Resumo:

A Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) trouxe mudanças em relação aos contratos administrativos celebrados entre a Administração Pública e seus prestadores de serviços. O presente trabalho possui como objetivo geral compreender o papel dos fiscais de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais e se a participação em cursos e capacitações direcionam esses profissionais para uma melhor atuação nas atividades fiscalizatórias, após a Lei nº 14.133/2021. Para tanto será realizada uma contextualização das leis sobre aquisições públicas e os contratos administrativos no Brasil, bem como os procedimentos para a fiscalização dos contratos administrativos pautados na Lei nº 14.133/2021 e no Decreto Estadual nº 48.587/2023 publicado especificamente para regulamentar o disposto no § 3º do artigo 8º da Nova Lei de Licitações e Contratos, estabelecendo diretrizes e definindo a atuação dos gestores e fiscais de contratos na Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais. A ferramenta metodológica adotada baseia-se na estratégia do estudo de caso, a partir de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, será realizada uma revisão bibliográfica, com análise documental, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com servidores públicos que atuam na fiscalização de contratos da Administração Pública. Os objetivos específicos do presente estudo são descrever as

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.529.437

atribuições designadas ao fiscal de contrato, relatar o processo de fiscalização dos contratos nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais e identificar as dificuldades enfrentadas nesse processo, analisar se a participação em cursos e capacitações melhoram o desempenho das atividades fiscalizatórias e por fim, criar um checklist para a fiscalização dos contratos administrativos.

Hipótese:

Os fiscais de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino enfrentam desafios no desempenho das suas atribuições e a participação em cursos e capacitações podem direcionar esses profissionais para uma melhor atuação nas atividades fiscalizatórias, após a Lei nº 14.133/2021.

Metodologia Proposta:

Quanto à natureza, a pesquisa será aplicada, pois conforme Gil (2017) esse tipo de pesquisa engloba estudos desenvolvidos com o propósito de abordar questões identificadas dentro da sociedade em que os pesquisadores estão inseridos, adquirindo conhecimento para aplicação em uma situação específica. Em relação à forma de abordagem, a pesquisa será qualitativa, pois permitirá a busca de informações e posterior análise dos procedimentos de fiscalização contratual nas SREs de Minas Gerais. De acordo com Yin (2016), possibilita a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla gama de tópicos, proporcionando maior flexibilidade na escolha dos temas. Os objetivos serão descritivos, ou seja, têm como

objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...] (Gil, 2008, p. 28). Em relação aos procedimentos, esse trabalho se classifica como estudo de caso. De acordo com Gil (2017) os objetivos do estudo de caso não consistem em fornecer um conhecimento preciso das características de uma população, mas sim em oferecer uma visão abrangente do problema ou em identificar os possíveis agentes que afetam ou são afetados por ele. Para a realização da coleta de informações, quatro técnicas serão empregadas de maneira combinada, a saber: revisão bibliográfica, aplicação de questionário, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. A revisão bibliográfica será realizada em material tornado público e que tratam da fiscalização de contratos administrativo e que poderão conter informações que poderão ser seguidas no objeto de estudo. A aplicação de questionário tem por objetivo identificar as atribuições, dificuldades encontradas na fiscalização de contratos administrativos e a participação de servidores em capacitação e cursos voltados para a

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.529.437

atuação como fiscal de contratos. Os servidores que participarão da pesquisa, serão selecionados por meio da amostragem por bola de neve, conhecida como snowball sampling. De acordo com Bockorni e Gomes (2021) essa é uma forma de amostragem não probabilística, em estudos de natureza qualitativa, que usa cadeias de referência. E continuam a explicar que essa técnica começa com a seleção de entrevistados ou intermediário inicial, chamados de sementes. Os intermediários, ou sementes, serão escolhidos por seu conhecimento sobre a população que será investigada. Em seguida, essas sementes são solicitadas a indicar, através de suas redes de contato pessoal, outros indivíduos que possuam as características e o perfil buscados pela pesquisa. A semente pode, por conseguinte, ser considerada um dos participantes do estudo. As pessoas inicialmente selecionadas são, então, convidadas a indicar outras pessoas. Por esse meio, a amostra, tende a expandir-se de maneira geralmente satisfatória. Os informantes-chave para a amostragem por bola de neve serão selecionados por conveniência, pois conforme Gil (2008) essa forma de amostragem possibilita o pesquisador selecionar os atores a que tem melhor acesso. A entrevista semiestruturada será a terceira técnica de coleta de dados a ser empregada. Visam obter informações sobre determinado problema (Marconi; Lakatos, 2003). Será utilizado um questionário semiestruturado, formado por perguntas abertas padronizadas, mas as respostas são responsabilidade do entrevistado. Alguns dos entrevistados já terão respondido ao questionário enviado para coleta de dados desse estudo, porém, como resposta a um dos quesitos contido no questionário, demonstraram interesse e aceitaram ser entrevistados a fim de fornecer mais informações sobre a fiscalização de contratos. A pesquisa documental será a quarta técnica de coleta de informações utilizada neste estudo.

Ressalta-se que a presente pesquisa será delimitada apenas nas SREs em que as pesquisadoras possuem autorização concedida.

Critério de Inclusão:

servidores efetivos e cargo em comissão, maiores de 18 anos e que estejam desempenhando a função de fiscais de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais que participarão da pesquisa e na qual o servidor trabalha.

Critério de Exclusão:

servidores efetivos e cargo em comissão, previamente selecionados, mas que não responderem ao questionário e servidores que ao serem entrevistados não assinem o Termo de

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.529.437

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e/ou não aceitem que a entrevista seja gravada. Quanto aos demais servidores efetivos e cargo em comissão, maiores de 18 anos serão excluídos por não desempenharem a função de fiscais de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais em que trabalham.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

O presente trabalho possui como objetivo compreender o papel dos fiscais de contratos administrativos nas Superintendências Regionais de Ensino e se a participação em cursos e capacitações direcionam esses profissionais para uma melhor atuação nas atividades fiscalizatórias, após a Lei nº 14.133/2021.

Objetivo Secundário:

a) Descrever as atribuições designadas ao fiscal de contrato; b) relatar o processo de fiscalização dos contratos nas Superintendências Regionais de Ensino e identificar as dificuldades enfrentadas nesse processo; c) analisar se a participação em cursos e capacitações melhoram o desempenho das atividades fiscalizatórias; d) criar um checklist para a fiscalização dos contratos administrativos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A probabilidade de que o entrevistado experimentar algum tipo de dano, seja imediato ou futuro, como resultado do estudo é MÍNIMA. Durante a pesquisa, é possível que ocorram episódios de fadiga, desconforto ou insatisfação, e ocasionalmente algum constrangimento ao responder determinadas perguntas.

Benefícios:

Espera-se que a participação dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino contribua para uma melhor compreensão do papel desempenhado pelos fiscais de contratos administrativos dentro da instituição. Ao detalhar as responsabilidades atribuídas aos fiscais de contrato e identificar as dificuldades enfrentadas durante a execução dessas tarefas, proporcionará um correto direcionamento baseado na legislação vigente aos servidores responsáveis pela fiscalização, além de proporcionar uma visão mais

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.529.437

abrangente sobre os desafios e problemas encontrados por esses profissionais no desempenho de suas funções. É importante também destacar que o estudo abordará sobre a relevância da participação em cursos e capacitações no aprimoramento da atuação desses servidores, promovendo possíveis melhorias nas atividades fiscalizatórias. Por fim, a elaboração de um checklist voltado ao setor de fiscalização de contratos visa oferecer um produto técnico que oriente e facilite o desenvolvimento das atividades relacionadas à fiscalização dentro dos órgãos participantes da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de pesquisa de caráter acadêmico envolvendo 15 participantes.

Vide campo "Conclusões ou pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou pendências e Lista de Inadequações".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências foram solucionadas.

Considerações Finais a critério do CEP:

Comitê considera o protocolo aprovado.

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo *relatório* para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme norma operacional CNS nº001/13, item XI.2.d.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2532588.pdf	16/04/2025 09:27:12		Aceito
Outros	Comentarios_versao2.docx	16/04/2025 09:22:33	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS**



Continuação do Parecer: 7.529.437

Outros	Carta_Resposta.doc	15/04/2025 21:19:39	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Uba.pdf	15/04/2025 21:10:04	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Sao_Sebastiao_do_Paraíso.pdf	15/04/2025 21:09:39	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Ponte_Nova.pdf	15/04/2025 21:09:08	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Passos.pdf	15/04/2025 21:08:40	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Janauba.pdf	15/04/2025 21:08:06	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Coronei_Fabriciano.pdf	15/04/2025 21:07:39	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_SEE_SRE_Barbacena.pdf	15/04/2025 21:06:28	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_versao2.docx	15/04/2025 20:56:26	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Roteiro_entrevista.docx	15/04/2025 20:56:12	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Questionario.docx	15/04/2025 20:55:38	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	15/04/2025 20:52:44	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	04/04/2025 21:27:11	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_Responsabilidade.pdf	04/04/2025 21:25:44	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Comentarios.pdf	04/04/2025 21:22:39	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Autorizacao_do_Autor.pdf	04/04/2025 21:21:56	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia.pdf	04/04/2025 21:17:24	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/04/2025 21:13:22	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	04/04/2025 21:05:26	IZABEL CRISTINA DE ALMEIDA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.529.437

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

LAVRAS, 26 de Abril de 2025

Assinado por:

ALCINÉIA DE LEMOS SOUZA RAMOS
(Coordenador(a))

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida Sul, Prédio das
Bairro: PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3829-5182 **E-mail:** coep.prp@ufla.br