



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

ROGÉRIO ALVES DA SILVA

Título:

O DESENVOLVIMENTO DE UM ARTEFATO QUE SUBSIDIE A DECISÃO DE GESTORES COMO FORMA DE MELHORAR A CONDUÇÃO DA GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS LOGÍSTICOS MILITARES: um estudo de caso na
Diretoria de Abastecimento

Brasília - DF

2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Sérgio Antônio Andrade de Freitas
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

ROGÉRIO ALVES DA SILVA

O DESENVOLVIMENTO DE UM ARTEFATO QUE SUBSIDIE A DECISÃO DE GESTORES COMO FORMA DE MELHORAR A CONDUÇÃO DA GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS LOGÍSTICOS MILITARES: um estudo de caso na
Diretoria de Abastecimento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis e Atuariais, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e Atuariais.

Linha de Pesquisa: Contabilidade para Tomada de Decisão; Impactos da Contabilidade para Sociedade;

Área: Governança Corporativa, Riscos e Compliance; Contabilidade Financeira; Educação em Contabilidade;

Orientadora: Prof^ª Dr^ª LUDMILA DE MELO SOUZA

Brasília - DF

2021

Ficha catalográfica

ROGÉRIO ALVES DA SILVA

O DESENVOLVIMENTO DE UM ARTEFATO QUE SUBSIDIE A DECISÃO DE GESTORES COMO FORMA DE MELHORAR A CONDUÇÃO DA GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS LOGÍSTICOS MILITARES: um estudo de caso na Diretoria de Abastecimento

Trabalho de Conclusão de Curso (**Monografia**) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Prof^a Dr^a LUDMILA DE MELO SOUZA

Aprovado em, 18 de novembro de 2021.

Prof^a Dr^a LUDMILA DE MELO SOUZA
Orientador

Prof. Dr. JOSÉ LÚCIO TOZETTI FERNANDES
Professor - Examinador

Brasília - DF, 19 de novembro de 2021.

*À minha Esposa, Cláudia, ao meu Filho,
Rogério Júnior, e à minha Filha, Isabella,
razão de minha existência.*

A Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora pela prestimosa atenção dispensada à minha aprendizagem e a meus Chefes pela disponibilidade em sanar as minhas dúvidas ao longo do desenvolvimento deste trabalho

RESUMO

Este estudo objetivou o desenvolvimento de um artefato que subsidie a decisão de gestores como forma de melhorar a condução da gestão e a fiscalização de contratos logísticos militares da Diretoria de Abastecimento. Assim, favorecendo a governança e a conformidade dos procedimentos realizados e por consequência reduzindo os riscos na gestão dos contratos de suprimento. Além de explicar a logística militar, apresentar o COLOG e atribuições da D Abst no processo de contratação, distinguir funções de gestor e fiscal de contratos, conhecer artefatos gerenciais e propor artefato que subsidie a decisão de gestores para criação de uma área dedicada à gestão de contratos. A fim de atingir os objetivos, utilizou-se como método para coleta de dados a pesquisa bibliográfica através de consultas às plataformas <<http://www.spell.org.br>> e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), disponível no sitio <<http://bdtd.ibict.br/>>, sendo utilizado como matriz de consulta o termo “Fiscal de Contratos”, assim, 10(dez) dissertações foram localizada. Além disso, verificou-se que a busca pela compreensão das ações que envolvem a fiscalização de contratos ainda é intensa, 41,38% da amostra, mesmo após quase 30 anos após a Lei 8.666, demonstrando necessidade de acompanhamento dos gestores. Dessa forma, a análise da amostra nos possibilitou construir e ofertar um instrumento gerencial viável, o qual tem a possibilidade de subsidiar a decisão de gestores para auxiliar na criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos, pois a intensificação nos controles é necessária. Somente a aplicação do questionário e a coleta de seus resultados poderão indicar o quão assertiva essa ferramenta é, mas cabe ressaltar que seu potencial de apoio é significativo, pois encontra-se ajustado à D Abst e compreende todos os aspectos encontrados nos resultados das amostras. Já seu auxílio, como artefato que subsidie a decisão de gestores, na criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização é uma decisão exclusiva da autoridade competente.

Palavras-Chave: Risco; Governança; Fiscalização; Contrato; Suprimento.

ABSTRACT

This study aimed to develop an artifact that supports the decision of managers as a way to improve the conduct of management and inspection of military logistics contracts of the Supply Directorate. Thus, favoring governance and compliance of procedures performed and, consequently, reducing risks in the management of supply contracts. In addition to explaining military logistics, presenting the COLOG and D Abst's attributions in the hiring process, distinguishing contract manager and supervisor functions, knowing managerial artifacts and proposing an artifact that supports the decision of managers to create an area dedicated to the management of contracts. In order to achieve the objectives, bibliographic research was used as a method for data collection, through consultations on the platforms <<http://www.spell.org.br>> and the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), available on the website <<http://bdt.d.ibict.br/>>, being used as a query matrix the term “Inspector of Contracts”, thus, 10 (ten) dissertations were located. In addition, it was found that the search for understanding the actions involving the inspection of contracts is still intense, 41.38% of the sample, even after almost 30 years after Law 8666, demonstrating the need for monitoring by managers. Thus, the analysis of the sample allowed us to build and offer a viable management tool, which has the possibility of supporting the decision of managers to assist in the creation of an area dedicated to the management and inspection of contracts, as the intensification of controls is necessary. Only the application of the questionnaire and the collection of its results can indicate how assertive this tool is, but it is worth emphasizing that its support potential is significant, as it is adjusted to the D Abst and comprises all aspects found in the sample results. Its assistance, as an artifact that subsidizes the decision of managers, in the creation of an area dedicated to management and inspection is an exclusive decision of the competent authority.

Key words: Risk; Governance; Oversight; Contract; Supply.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Antecessores históricos do Comando Logístico	24
FIGURA 2 - Comando Logístico	25
FIGURA 3 - Diretoria de Abastecimento	30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quantidade de embasamento teórico em relação aos assuntos abordados	54
GRÁFICO 2 - Tipos de pesquisas em relação a seus objetivos	55

LISTA DE QUADROS INFORMATIVO

QUADRO 1 - Classe de suprimentos	26
QUADRO 2 - Identificação de alguns eventos de riscos inerentes a objetivos	35
QUADRO 3 - Extrato da matriz de riscos e controles	36
QUADRO 4 - Escala dos níveis de riscos	37
QUADRO 5 - Matriz de Exposição a Riscos	37
QUADRO 6 - Classificação dos artefatos da Contabilidade Gerencial	40
QUADRO 7 - Quadro evolutivo da Business Intelligence (BI)	41
QUADRO 8 - Proposta de regras na construção de questionamento	43
QUADRO 9 - Resultados em relação a aspectos da Gestão de Contratos	57
QUADRO 10 - Resultados em relação a aspectos da Fiscalização de Contratos	59
QUADRO 11 - Metadados do questionário proposto	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Pesquisas em relação ao nível de complexidade dos objetivos gerais	50
TABELA 2 - Pesquisas em relação ao nível de complexidade dos objetivos gerais	52
TABELA 3 - Pesquisas em relação ao nível de complexidade dos objetivos específicos	53
TABELA 4 - Pesquisas em relação aos procedimentos realizados	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1º D Sup - 1º Depósito de Suprimentos

AC – Acórdão

AGS - Assessoria de Governança Setorial

APPCO - Assessoria de Planejamento, Programação e Controle Orçamentário

Asse Ap As Jurd - Assessoria de Apoio de Assuntos Jurídicos

Asse Tec Intlg Log - Assessoria Técnica de Inteligência Logística

BApLogEx - Base de Apoio Logístico do Exército

BMA - Batalhão de Manutenção de Armamento

CC Op Log – Centro de Coordenação de Operações Logística

C Ob - Centro de Obtenções

COLOG - Comando Logístico

CONJUR – Consultoria Jurídica Adjunta ao Comando do Exército

D Abst - Diretoria de Abastecimento

D Mat - Diretoria de Material

DACAI - Divisão de Acompanhamento e Controle das Aquisições Internacionais

DCA - Depósito Central de Armamento

DCMun - Depósito Central de Munições

DFPC - Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados

Div Adm - Divisão Administrativa

Div Op Log / C Op Log - Divisão de Operação Logística / Comando de Operações Logísticas

DMAvEx - Diretoria de Material de Aviação do Exército

DPEGD - Divisão de Planejamento Estratégico, Gestão e Doutrina

DPIC - Divisão de Planejamento e Integração da Contratação

DPPO - Divisão de Planejamento Programação e Orçamentação

DSMM - Divisão de Sistemas de Material e Mobilização

DT - Divisão de Transporte

E Pjt - Escritório de Projetos

E Proc G - Escritório de Processos e Gestão

ECT - Estabelecimento Central de Transportes

EGFC - Equipe de Gestão e Fiscalização Contratual

Gab Cmt Ex - Gabinete do Comandante do Exército

IN - Instrução Normativa

MC - Manual de Campanha

MD - Ministério da Defesa

OMDS - Organizações Militares Diretamente Subordinadas

PAS - Processos Administrativos Sancionadores

RI - Regimento Interno

SALC - Seção de Licitações e Contratos

SEF – Secretaria de Economia e Finanças

SISAC – Sistema de Acompanhamento de Contratos

SISACOP - Sistema de Acompanhamento de Processos

SISLOG - Sistema Logístico do Exército

TCU - Tribunal de Contas da União

TR/PB - Termo de Referência / Projeto Básico

TRD - Termo de Recebimento Definitivo

TRP - Termo de Recebimento Provisório

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	18
<i>1.1.</i>	<i>Justificativa</i>	<i>20</i>
<i>1.2.</i>	<i>Delimitação do tema</i>	<i>20</i>
<i>1.3.</i>	<i>Formulação do problema</i>	<i>20</i>
<i>1.4.</i>	<i>Hipótese</i>	<i>21</i>
<i>1.5.</i>	<i>Objetivo geral</i>	<i>21</i>
<i>1.6.</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
2.	VISÃO SOBRE A LOGÍSTICA MILITAR	22
<i>2.1.</i>	<i>Logística Militar</i>	<i>22</i>
<i>2.1.1.</i>	<i>Criação do Comando Logístico (COLOG)</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2.</i>	<i>Função Logística Suprimento</i>	<i>26</i>
3.	CONHECENDO O COMANDO LOGÍSTICO E AS ATRIBUIÇÕES DA DIRETORIA DE ABASTECIMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO DA CONTRATAÇÃO	28
<i>3.1.</i>	<i>Gestão de contratos públicos no âmbito do COLOG e da D Abst</i>	<i>28</i>
<i>3.2.</i>	<i>Execução das contratações no âmbito do Comando Logístico e sua fiscalização, especificamente pela Diretoria de Abastecimento</i>	<i>29</i>
4.	A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DE GESTOR DE CONTRATOS E FISCAL DE CONTRATOS	32
<i>4.1.</i>	<i>Equipe de Gestão e Fiscalização de contratos públicos: concepções institucionais</i>	<i>32</i>
<i>4.2.</i>	<i>Riscos na atividade de fiscalização de contratos públicos</i>	<i>34</i>

4.3.	<i>Controle dos procedimentos internos na fiscalização de contratos públicos e governança corporativa</i>	37
5.	TIPOS DE ARTEFATOS GERENCIAIS	39
6.	ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE UM ARTEFATO QUE SUBSIDIE A DECISÃO DE GESTORES PARA CRIAÇÃO DE UMA ÁREA DEDICADA À GESTÃO DE CONTRATOS	41
6.1.	<i>Característica básica para aplicação de questionário</i>	42
6.2.	<i>Característica básica para aplicação de formulário</i>	44
6.3.	<i>Característica básica para realização de entrevistas</i>	45
6.4.	<i>Definição do instrumento a ser utilizado</i>	45
7.	METODOLOGIA	47
7.1.	<i>Classificação da pesquisa</i>	47
7.2.	<i>Delimitação da pesquisa</i>	47
7.3.	<i>Coleta de dados</i>	48
7.4.	<i>Análise dos dados</i>	48
8.	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO	50
8.1.	<i>Características dos verbos utilizados quanto ao nível de complexidade mental</i>	50
8.1.1.	Características dos verbos dos objetivos gerais quanto ao nível de complexidade ...	52
8.1.2.	Características dos verbos dos objetivos específicos quanto ao nível de complexidade	53
8.2.	<i>Composição dos embasamentos teóricos</i>	53
8.3.	<i>Características estruturais das pesquisas analisadas</i>	54
8.3.1.	Tipos de pesquisas quanto aos objetivos	55
8.3.2.	Tipos de pesquisas quanto aos procedimentos	56

8.4.	<i>Síntese dos resultados das pesquisas selecionadas</i>	57
8.4.1.	aspectos dos resultados que impactam a gestão contratual	57
8.4.2.	aspectos dos resultados que impactam a fiscalização contratual	59
8.5.	<i>Conclusão da análise das amostras para embasamento na construção de um artefato que subsidie os gestores para criação de uma área dedicada à gestão de contratos</i>	60
9.	ARTEFATO PROPOSTO PARA SUBSIDIAR A DECISÃO DE GESTORES	62
9.1.	<i>Sobre o questionário</i>	62
9.2.	<i>Metadados do questionário proposto</i>	63
9.3.	<i>Composição do questionário</i>	64
10.	CONCLUSÃO	83
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	APÊNDICE A – Bibliografia amostral	90
	APÊNDICE B - Categorização dos objetivos quanto ao grau de complexidade.	92
	APÊNDICE C - Classificação quanto ao embasamento teórico abordado.....	103
	APÊNDICE D - Classificação quanto ao tipo de objetivos da pesquisa	105
	APÊNDICE E - Classificação quanto aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa	106
	APÊNDICE F - Categorização dos resultados das pesquisas	108
	APÊNDICE G - Questionário para sondagem das atividades de gestão e fiscalização de contratos	117

1. INTRODUÇÃO

Em um momento histórico no qual o fluxo informacional é intenso, as instituições necessitam ter a capacidade de gerenciamento de suas atividades, para isso, orientam-se pelos diversos mecanismos que possibilitam tempestivamente o acesso e o tratamento de seus dados. A Diretoria de Abastecimento, braço do Exército Brasileiro e vinculado ao Comando Logístico, é a responsável pelos suprimentos relativos à alimentação, ao uniforme e equipamentos, aos combustíveis para veículos terrestres e fluviais, as munições para armamento, além de uma seção que trata de assuntos veterinários. Uma de suas atribuições é a contratação e posterior acompanhamento desses contratos, que viabilizam a consecução de seu objetivo, que é abastecer. A atividade de fiscalização e gestão contratual já foi objeto de diversas pesquisas, face ao impacto dessas atividades tanto para o corpo permanente quanto para o próprio desempenho dessas instituições. Assim, buscou-se verificar como um artefato gerencial pode subsidiar o decisor, a fim de viabilizar a criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização contratual.

De forma geral, a especialização de setores para a condução de atividades específicas viabiliza ganho em escala para a instituição, contudo qualquer decisão com vista à reformulação da estrutura administrativa carece de fundamentação extremamente técnica, pois possivelmente acarretará mudança de cultura organizacional. Neste ponto, observamos que o decisor deve ser assessorado por um instrumento que viabilize a visão dos possíveis impactos positivos ou negativos. Assim, as evidências da necessidade e das oportunidades para criação de uma área dedicada à fiscalização de contratos no âmbito da Diretoria de Abastecimento também poderão ser coletadas com o instrumento aqui proposto.

As atividades inerentes à condução da gestão e da fiscalização de contratos muitas das vezes são dinâmicas, necessitando de que os dados sejam disponibilizados tempestivamente, assim, favorecendo a ocorrência da conformidade necessária e estipulada no instrumento contratual, além viabilizar à autoridade competente a garantia da governança institucional. Contudo há riscos que podem inviabilizar este estado de regularidade e possivelmente a especialização das atividades inerentes a contratos possa ser uma garantidora da regularidade dessa atividade. Assim, ao longo dessa pesquisa buscou-se reunir dados e informações com o propósito de possibilitar a verificação de que forma o desenvolvimento de um artefato pode subsidiar a decisão de gestores e auxiliar na criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos, a fim de poder melhorar o desempenho dessas atividades, principalmente por viabilizar maior celeridade para o tráfego de informações contratuais na

Diretoria de Abastecimento.

Objetivando a exposição dos aspectos possíveis a serem demonstrados ao gestor advindas da criação de um setor específico para gestão e fiscalização de contratos, em virtude da utilização de um artefato gerencial, temos que ter em mente que esta análise será mais bem realizada com a explicação de como é a logística militar, assim a apresentação do órgão central da logística no Exército Brasileiro, o Comando Logístico, além da Diretoria de Abastecimento faz-se necessário, pois ambos são os responsáveis por parte dos processos de contratações. Há também de sabermos distinguir quais são as atribuições de dois atores responsáveis pelo processo ao longo da vigência contratual, são eles: o gestor de contratos e o fiscal de contratos. Desta forma ao verificarmos quais aspectos caracterizam um artefato gerencial estaremos em condições de realizar a proposta de um artefato que venha a subsidiar a decisão de gestores para criação de uma área dedicada à gestão de contratos.

Diante da necessidade de que a administração possa ser instrumentalizada, com a finalidade de que seja viabilizado auxílio para a criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos, observou-se que o desenvolvimento de um artefato gerencial que traga a tona aspectos inerentes ao processo contratual rotineiros da Diretoria de Abastecimento possa favorecer essa análise. Com isso, o decisor poderá basear-se em informações que viabilizem a mensuração dos possíveis impactos positivos e negativos para o caso de alteração da cadeia de ações que são atualmente realizadas, bem como indicar se essas mesmas alterações proporcionarão celeridade ao tráfego de informações contratuais.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizados os autores constantes do Apêndice A, cujo tema principal ou mesmo aspectos periféricos tiveram como objetos a fiscalização contratual, assim caracterizando esse como estudo de caso de acordo com Prodanov et al. (2013), também se lançou mão de uma pesquisa bibliográfica, sendo o material base extraído das plataformas <<http://www.spell.org.br>> e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), disponível no sítio <<http://bdtd.ibict.br/>>, tendo sido utilizado como matriz de consulta o termo “Fiscal de Contratos”.

Em virtude de a intenção deste trabalho ser produzir um artefato gerencial sua natureza é de pesquisa aplicada. Quanto aos objetivos ela é enquadrada como exploratória, pois trabalharmos com situações e problemas similares, além de insights e ideias que visaram torná-lo artefato gerencial real. A síntese de cada um dos resultados apresentados, bem como a indicação de termos mais amplos que os identificaram, sintetizando-o em uma “ideia”, além da "síntese" produzida, bem como a estruturação de aspectos referentes à Gestão e a fiscalização, possibilitou sua tabulação em planilha eletrônica, o que viabilizou tanto uma

abordagem qualitativa quanto quantitativa. As tabulações foram possibilitadas em virtude das informações contidas nos Apêndices B, C, D, E e F que viabilizou seu tratamento e posteriormente a fundamentação da construção do artefato (questionário) para essas tabulações.

O trabalho de conclusão de curso estrutura-se em dez tópicos, apresentando-se no primeiro os aspectos introdutórios. No segundo tópico é abordada uma visão da logística militar com aspectos históricos relacionados ao COLOG, além dos relacionados à função “logística suprimento”. No terceiro tópico ingressamos no universo da gestão e fiscalização de contratos. No quarto tópico foram apontados a importância da atividade de fiscal de contratos, além de alguns riscos inerentes à atividade. No quinto tópico indicamos o conceito e a caracterização de um artefato gerencial. No sexto tópico discorremos sobre característica de questionário, formulário e entrevista, bem como definimos questionário como base para o artefato gerencial. No sétimo tópico discorremos sobre a metodologia a ser praticada para trabalharmos os dados. No oitavo tópico analisamos e discutimos o tratamento e as tabulações construídas as informações retiradas da bibliografia relacionada no Apêndice. No nono tópico o artefato foi construído na forma de um questionário. No décimo tópico consta a conclusão deste trabalho.

1.1. Justificativa

Devido à necessidade para auxiliar na criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos, essa pesquisa se justifica através do desenvolvimento de um artefato (questionário) que subsidie a decisão de gestores em contribuição para o seu público alvo teremos a vantagem de dar celeridade ao tráfego de informações contratuais.

1.2. Delimitação do tema

Evidências da necessidade e oportunidade de criação de uma área dedicada à fiscalização de contratos no âmbito da Diretoria de Abastecimento.

1.3. Formulação do problema

Portanto, buscou-se reunir dados e informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma o desenvolvimento de um artefato que subsidie

a decisão de gestores pode auxiliar na criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos?

1.4. Hipótese

Minha teoria é que a necessidade para auxiliar na criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos pode ser resolvida com o desenvolvimento de um artefato que subsidie a decisão de gestores.

1.5. Objetivo geral

O objetivo da pesquisa é propor a criação de um instrumento para verificar a necessidade ou não de se criar, na Diretoria de Abastecimento, uma área dedicada à fiscalização de contratos. Assim nosso objetivo geral é apresentar de que forma o desenvolvimento de um artefato que subsidie a decisão de gestores, pode auxiliar à criação de uma área dedicada à gestão e à fiscalização de contratos como forma de melhorar a condução da gestão e da fiscalização de contratos logísticos militares, tendo por finalidade estruturar a vantagem da celeridade para o tráfego de informações contratuais na Diretoria de Abastecimento.

1.6. Objetivos específicos

- 1.6.1. Explicar a logística militar;
- 1.6.2. Apresentar o Comando Logístico e as atribuições da Diretoria de Abastecimento no processo de contratação;
- 1.6.3. Distinguir as funções de gestor de contratos e fiscal de contratos;
- 1.6.4. Conhecer artefatos gerenciais; e
- 1.6.5. Propor um artefato que subsidie a decisão de gestores para criação de uma área dedicada à gestão de contratos.

2. VISÃO SOBRE A LOGÍSTICA MILITAR

2.1. *Logística Militar*

A sustentação para uma efetiva atuação de qualquer força ocorre primordialmente através de sua capacidade de disponibilizar homens, equipamentos e suprimentos em uma determinada localização. Para que essa disponibilidade se concretize, o sistema de logística militar é essencialmente demandado. Assim, segundo o Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (2018), logística militar é o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão de qualquer uma das sete funções logísticas, as quais compreendem Recursos Humanos, Saúde, Suprimento, Manutenção, Transporte, Engenharia e Salvamento, todas necessárias à execução das missões das Forças Armadas.

Como afirma Ballou (2001 apud BRAZ, 2004), logística é um macroprocesso que engloba os aspectos relacionados ao planejamento, a execução e ao controle do fluxo, viabilizando que, além dos demais, este último seja eficiente e economicamente eficaz. Com isso, as demandas dos clientes por matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados, bem como informações sobre seu processo de fornecimento são plenamente atendidas desde o ponto de origem até o ponto de consumo efetivo.

Conforme explicado acima, os aspectos inerentes à logística em tudo são realizados ao longo da atuação das Forças Armadas quando de sua preparação ou de seu emprego, compreendendo três fases destacadamente importantes, que são: a determinação das atividades, a obtenção e a distribuição. Evidentemente sua aplicação pode ser realizada para a manutenção das condições de preparo necessárias à permanente capacitação técnica da tropa, e primordialmente ao longo do emprego quando for o caso. Sendo uma atividade permeada de riscos, seja de caráter administrativo em virtude de eventuais deficiências nos controles e acompanhamentos, seja em aspectos de caráter operacional.

O autor deixa claro, citando Napoleão quando ele diz: "na estratégia, decisiva é a aplicação", que a palavra estratégia simboliza precipuamente os objetivos com os quais a instituição tem que lidar e almejar, sendo necessário o perfeccionismo ao longo da execução de todas as suas fases, integrando-as, a fim de que o sucesso seja alcançado. Assim é concretizando o resultado esperado por seus generais, que é o "comprometimento e aplicação dos integrantes do exército" (DOS SANTOS FERNANDES, 2012, p. 14).

Pode-se dizer que Logística Militar é iniciada através de um estudo prévio que visa à articulação dos meios necessários à execução das funções logísticas de forma individual ou

em conjunto. Assim, conforme mencionado pelo autor “a logística preocupa-se não só com a movimentação física de mercadorias. Na realidade, muitas organizações que produzem serviços em vez de produtos físicos têm substanciais problemas logísticos.” (BRAZ, 2004, p. 29). Nesse contexto, Dos Santos Fernandes (2012), ao citar Napoleão, deu importância à logística, pois o comprometimento pessoal na realização de qualquer atividade é decisivo para a materialização do planejamento realizado. Não é exagero afirmar que as instituições, que possuem em suas atividades o impacto da logística, tenham a responsabilidade de acompanhar e de criar mecanismos de controle que viabilizem tempestivamente possíveis ajustes de rumo ou mesmo planejamento. Assim, verifica-se que o controle de informações e documentos relativos a contratações que visem atender a demandas logísticas tenham que ser geridas de tal forma que qualquer consulta realizada tenha respostas tempestivas, viabilizando a governança e *compliance*.

Conforme explicado acima, a logística militar tem que viabilizar não apenas suas principais funções logísticas, que são: Recursos Humanos; Manutenção; Saúde; Suprimento; e Transporte, mas também disponibilizar os serviços necessários para que as demandas apresentadas sejam previamente planejadas e disponibilizadas, por exemplo, o planejamento para a contratação de um fornecedor para o fornecimento de uniformes e equipamentos necessários ao efetivo de militares incorporados em um determinado local. Após a escolha do fornecedor e sua contratação, a verificação da correta execução do contrato é realizada através do fluxo dos documentos, na qual parcialmente é realizada pela figura do Fiscal de Contratos, atribuição essa instituída pela Lei de Licitações e Contratos, art 67 da Lei 8.666. Lembremos que a estrutura administrativa por qual o dados transitam pode favorecer ou comprometer as atividades logísticas, assim o Fiscal de Contratos assume importância significativa no processo de recebimentos de itens adequados.

Em seu manual de logística a Marinha do Brasil (2003, p. 13) indica que:

"Cabe ao Comando efetuar o balanço adequado da estratégia, da tática e da logística, admitindo uma temporária prevalência de qualquer uma delas sobre as outras em função das circunstâncias.

O aspecto logístico é de importância capital em todas as fases de um conflito e orienta, em grande parte, a estratégia a seguir. Nenhum plano estratégico pode ser considerado válido enquanto não se comprove sua possibilidade sob o ponto de vista da logística. O sucesso de uma operação militar depende fundamentalmente da logística. Se a estratégia não pode ser estabelecida sem o correspondente planejamento logístico para o seu apoio, o reverso desse relacionamento também é verdadeiro".

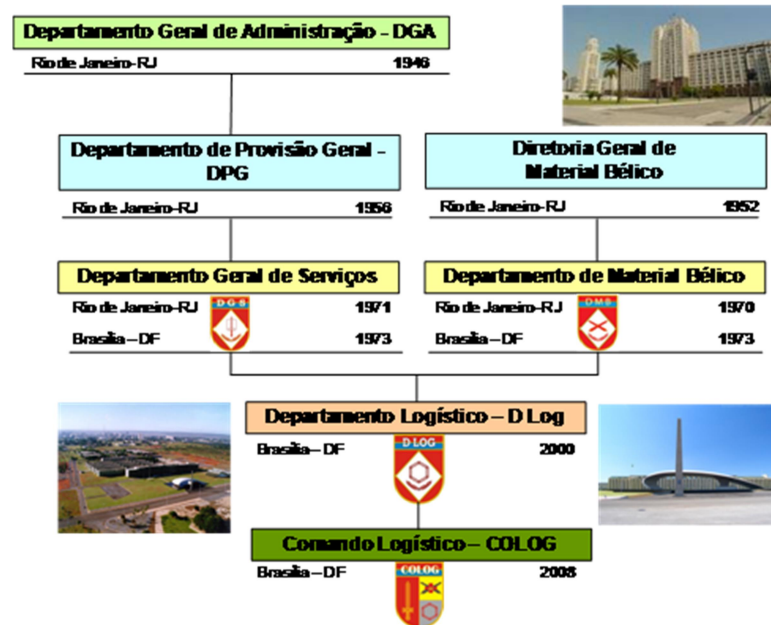
O autor deixa claro que é importante compreender que a preparação da tropa está estreitamente ligada aos meios que possibilitam sua atuação de forma plena. Nesse sentido,

logística militar pode ser explicada como a área responsável por viabilizar os itens necessários ao preparo (treinamento) e ao emprego (utilização) das Forças Armadas de um país.

No Exército Brasileiro, seguindo diretrizes do Comandante do Exército e do Estado-Maior do Exército, cabe ao Comando Logístico (COLOG) a responsabilidade para realizar as orientações, através de normatizações, e coordenação das ações necessárias à previsão e à provisão do apoio logístico a todas as Organizações Militares distribuídas pelo território nacional. Cabe à Diretoria de Abastecimento a condução da execução das atividades de gestão de itens de suprimento de sua responsabilidade, além do acompanhamento dos contratos realizados para as aquisições centralizadas dos mesmos itens, que são: Alimentação - CI I (Ração Operacional); Fardamento e Equipamento – CI II; Combustíveis – CI III; e Munições e Explosivos – CI V.

2.1.1. Criação do Comando Logístico (COLOG)

Figura 1 - Antecessores históricos do Comando Logístico



Fonte: <http://www.colog.eb.mil.br/index.php/historico> (LOGÍSTICO, 2016)

Criado através do Decreto Nº 6.710, de 23 de dezembro de 2008, o Comando Logístico tem por finalidade viabilizar que o Sistema Logístico do Exército – SISLOG seja dotado de uma unidade que centralize as missões de orientação e coordenação do apoio logístico para o preparo e para o emprego da Força Terrestre. Desta forma, o COLOG passou

a ter a responsabilidade de prever e prover apenas três das sete funções logísticas, que são: suprimento, manutenção e transporte, com vistas a atender todas as unidades do Exército Brasileiro, utilizando os meios necessários para realizar a mobilização dessas funções.

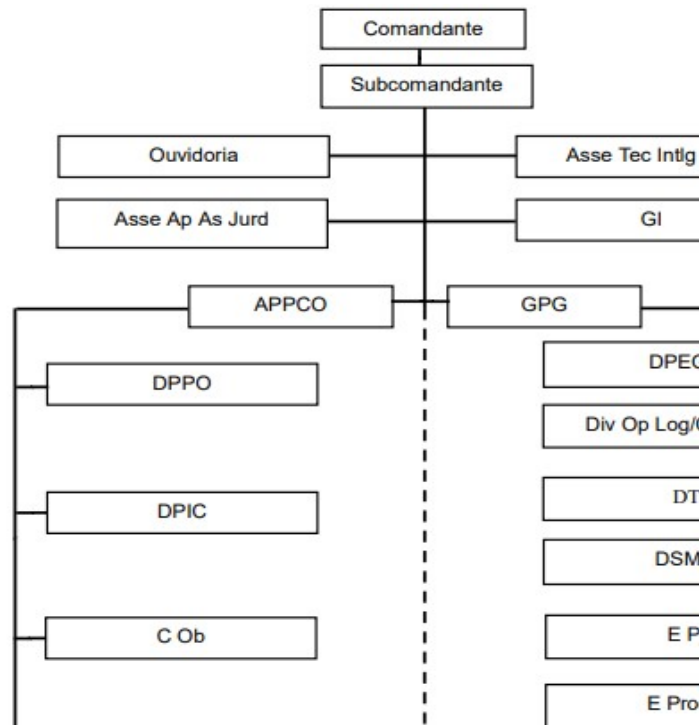
A ele estão subordinada 5(cinco) Organizações Militares (OMDS):

1. Diretoria de Material (D Mat);
2. Diretoria de Abastecimento (D Abst);
3. Diretoria de Material de Aviação do Exército (DMAvEx);
4. Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC); e
5. Base de Apoio Logístico do Exército (BApLogEx), braço operacional do

COLOG e que possui outras 5(cinco) Organizações Militares subordinadas:

- a. Depósito Central de Munições (DCMun);
- b. Estabelecimento Central de Transportes (ECT);
- c. Batalhão de Manutenção de Armamento (BMA);
- d. Depósito Central de Armamento (DCA); e
- e. 1º Depósito de Suprimentos (1º D Sup)

Figura 2 - Comando Logístico



Fonte: EB40-RI-03.001 - Regimento Interno do Comando Logístico (EB, 2017)

2.1.2. Função Logística Suprimento

Com a finalidade de viabilizar uma melhor gestão, tanto administrativa quanto operacional, dos artigos rotineiramente necessários à vida diária de qualquer unidade militar, os itens de Suprimento foram segregados em 10(dez) classes distintas, passando a compor a Função Logística Suprimento, assim o EB70-MC-10.238 (Manual de Campanha Logística Militar Terrestre, p. 3-2) os classifica:

Quadro 1 - Classe de suprimentos

CLASSE	DESCRIÇÃO
I	Subsistência, incluindo ração animal e água.
II	Material de intendência, englobando equipamento, móveis, utensílios, material de expediente, material de escritório e material de expediente. Inclui vestuário específico para Defesa Química, Radiológica e Nuclear (DQBRN).
III	Combustíveis, óleos e lubrificantes (sólidos e líquidos).
IV	Construção, incluindo equipamentos e materiais para construção e manutenção de fortificação.
V	Armamento e munição (inclusive DQBRN), incluindo mísseis, explosivos, artefícios pirotécnicos e outros relacionados.
VI	Material de engenharia e cartografia
VII	Tecnologia da informação, comunicações, informática. Inclui equipamentos de imageamento, transmissão de dados e voz.
VIII	Saúde (humana e veterinária), inclusive sangue.
IX	Material de manutenção e reparação.
X	Material de remonta e veterinária.

Fonte: EB70-MC-10.238

Como pode ser constatada na página da internet que discorre sobre o histórico do COLOG, quando remete ao Nr 8, em que indica suas Organizações Militares subordinadas e respectivas missões, apontando os Suprimentos de responsabilidade da D Abst:

“[...]”

b. Diretoria de Abastecimento (D Abst)

É missão da D Abst prever e prover os recursos e serviços necessários ao suprimento e à manutenção, no Exército Brasileiro, relativos às Classes I (material de **subsistência**), II (material de intendência [**Fardamento e Equipamento**], exceto equipamento de voo), III (**combustível**, exceto o de aviação), V (**munição**, exceto os específicos de aviação), VIII (**material de saúde de campanha**, exceto materiais permanentes), X (materiais **não incluídos em outras classes**) e de Remonta e Veterinária. (**grifo nosso**)

Os procedimentos licitatórios para aquisição desses suprimentos são conduzidos pelo

Comando Logístico por requisição da Diretoria de Abastecimento, a quem cabe selecionar, entre aqueles de seu corpo técnico, o responsável por algumas das ações inerentes à Fiscalização de Contratos.

Cabe salientar que nem todos os itens de suprimento são contratados pelo COLOG, mas apenas aqueles cuja aquisição é centralizada e suas entregas descentralizadas em diversos pontos do território nacional, de acordo com as classes de suprimento abaixo:

a. *Suprimento cuja fiscalização cabe a militares de diversas Seções da D Abst.*

II (material de intendência): itens do fardamento e equipamento básico são contratados de forma centralizada, sendo outros mais específicos contratados de forma descentralizada.

b. *Suprimento cuja fiscalização cabe à própria Seção de Suprimento.*

- **I (material de subsistência):** apenas o item Ração Operacional é contratado de forma centralizada, sendo os demais itens de alimentação contratados de forma descentralizada;

- **III (combustível):** item de contratação centralizada; e

- **V (munição):** item de contratação centralizada.

c. *Suprimento cujas aquisições não são realizadas pelo COLOG, não cabendo sua fiscalização de contratos à D Abst*

- **VIII (material de saúde de campanha);**

- **X (materiais não incluídos em outras classes); e**

- **Remonta e Veterinária.**

3. CONHECENDO O COMANDO LOGÍSTICO E AS ATRIBUIÇÕES DA DIRETORIA DE ABASTECIMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO DA CONTRATAÇÃO

3.1. *Gestão de contratos públicos no âmbito do COLOG e da D Abst*

Face à estrutura organizacional do COLOG cabe subdividir a Gestão de Contratos em dois grupos, onde:

- OMDS, APPCO ou CC Op Log assumem a condição de Gestor de Contratos com um viés de controle dos aspectos logísticos (acompanhamento das entregas e disponibilidade dos itens de Suprimento para distribuição); e a

- Seção de Licitações e Contratos (SALC) vinculada à APPCO COLOG assume a responsabilidade pela execução de toda parte administrativa necessária ao início, à execução (reequilíbrio econômico-financeiro, problemas relacionados a pagamentos, a documentos, emissão de Termos Aditivos para prorrogação, etc) e ao encerramento do contrato.

Deve ser evidenciado que a APPCO executa a integração e o assessoramento na elaboração dos TR/PB dos demandantes, executa a seleção de fornecedores, elabora os contratos, elabora os Termos Aditivos, elabora os Processos Administrativos Sancionadores (PAS), realiza os julgamentos dos recursos dos PAS, executa os pagamentos, executa as publicações no DOU dos atos administrativos das aquisições, executa o arquivamento dos contratos e processos, assessora e emite pareceres nas precificações, realiza as relações com a Secretaria de Economia e Finanças (SEF), com a Consultoria Jurídica Adjunta ao Comando do Exército (CONJUR) e com o Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex) e realiza as reuniões para mediar relações entre a Equipe de Gestão Contratual e Fiscalização e os Contratados quando não há consenso ou nos temas que necessitam de apoio técnico (precificação e jurídico). Portanto, a APPCO não planeja as aquisições, ficando essa atividade para a Diretoria de Abastecimento no que se refere às Classes I, II, III, V e Remonta e Veterinária.

Na direção de especialização da atividade da Gestão, Alves (2004, p. 67) indica que:

“Os órgãos podem implantar um serviço específico de gestão dos contratos. É bom que isso aconteça. Permite a profissionalização. Cria especialistas na área. Entretanto, essa medida não exclui a responsabilidade da nomeação do fiscal. A lei estabelece o dever de nomear um fiscal específico para cada contrato.”

Também não se pode confundir GESTÃO com FISCALIZAÇÃO contratual, pois

enquanto o primeiro trata de aspectos administrativos, o segundo é exercido por pessoa designada para verificar a execução do cumprimento das cláusulas contratuais, de acordo com o art. 67 da Lei 8.666/93 onde é imposto que:

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

Assim, cabe ressaltar que a fiscalização pode ser até mesmo terceirizada, designação essa que a legislação em momento algum torna possível à gestão contratual, atividade exclusiva do ente contratante.

3.2. Execução das contratações no âmbito do Comando Logístico e sua fiscalização, especificamente pela Diretoria de Abastecimento

O Sistema Logístico Militar Terrestre do Exército Brasileiro tem como Órgão Central de operacionalização o Comando Logístico (COLOG), o qual tem por responsabilidade:

“[...]”
 - Orientar e coordenar o apoio logístico ao preparo e emprego da Força Terrestre;
 - Prever e prover, no campo das funções logísticas de suprimento, manutenção e transporte, os recursos e os serviços necessários ao Exército e às necessidades de mobilização; e
 - Coordenar as atividades de fiscalização de produtos controlados pelo Exército. (COLOG – Cartilha do Fornecedor,
 [...]”

Para auxiliar na execução de suas missões basilares o COLOG tem na Assessoria de Planejamento, Programação e Controle Orçamentário (APPCO) o seu Centro de Obtenções, utilizando-o para realizar a contratação centralizada de bens e serviços, de acordo com o EB40-RI-03.001 - Regimento Interno do Comando Logístico (2017, art. 70):

“[...]”
 XXVI – executar as licitações, elaborar contratos e processos de inexigibilidade, homologar pregões, assinar atas de registro de preços e quaisquer ações necessárias para a ocorrência das fases da despesa, de forma transitória, enquanto a Div Adm/COLOG não possuir estrutura para a execução das atividades retro mencionadas.
 [...]”

Por sua vez, cabe às Diretorias vinculadas a Gestão e a Fiscalização dos Contratos Administrativos firmados, assim constando do EB40-RI-30.003 - Regimento Interno da

Diretoria de Abastecimento (2020, art. 1º e 12º):

“A Diretoria de Abastecimento (D Abst) é o Órgão de Apoio Setorial do Comando Logístico (COLOG) incumbido de prever e prover os recursos e serviços necessários ao suprimento e à manutenção relativos ao material de subsistência (Suprimento Classe I), de intendência (Suprimento Classe II – fardamento e equipamento), combustíveis (Suprimento Classe III), munições (Suprimento Classe V), outras classes (Suprimento CL X), bem como das atividades de Remonta e Veterinária.

[...]

Art. 12 Compete à D Abst, no escopo da gestão das atividades sob sua responsabilidade, descritas no Art. 1º e parágrafo único desse Regimento:

[...]

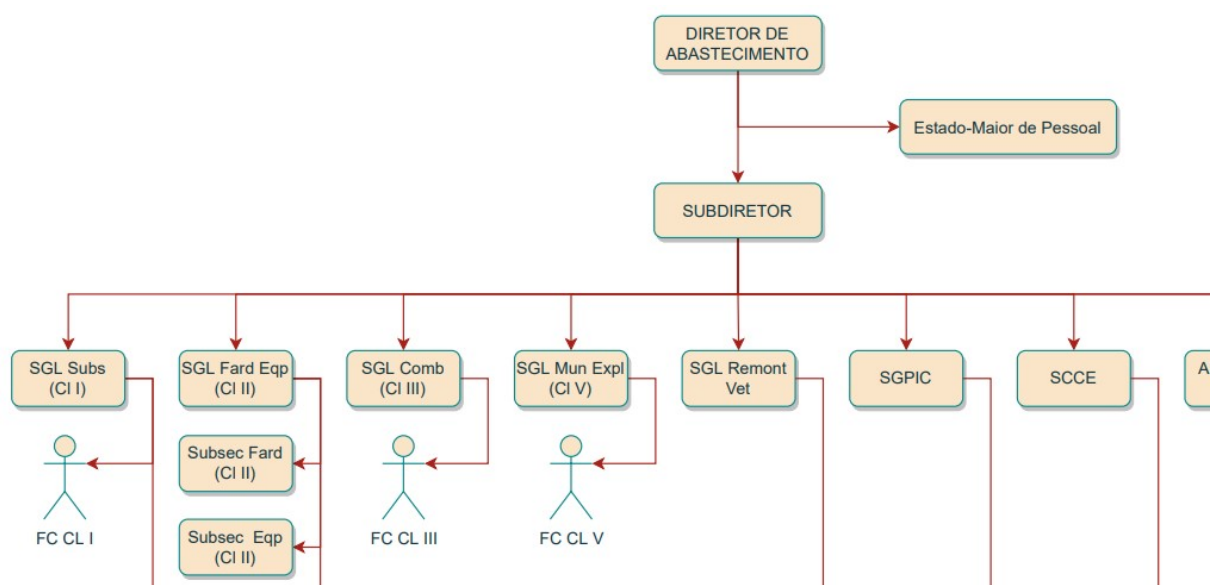
VII – acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos celebrados pelo COLOG

[...]”

Neste cenário, os itens **adquiridos de forma centralizada** pelo COLOG e que possuem a destinação em atender a Alimentação - Cl I (Ração Operacional); Fardamento e Equipamento – Cl II; Combustíveis – Cl III; e Munições e Explosivos – Cl V passam a ter na Diretoria de Abastecimento sua Gestão e sua Fiscalização Contratual, ficando a distribuição dos Fiscais de Contratos (FC), de acordo com a Figura 3.

Ao analisar o organograma indicado na Figura 3, podemos verificar que, em relação à atividade de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, as Classes de Suprimento: Subsistência (Cl I); Combustíveis (Cl III) e Munições e Explosivos (Cl V) são autosuficientes nesta atividade, mantendo tanto a atividade de Gestão quanto a de Fiscalização Contratual sob seu domínio, para isso designando militares de seu próprio efetivo.

Figura 3 - Diretoria de Abastecimento
Distribuição atual dos Fiscais de Contratos



Fonte: o autor

Contudo, o volume significativo de contratações referentes aos contratos da Classe de Suprimento de Fardamento e Equipamentos (Cl II) acarreta onus às seções cujas atividades são distintas desta, isso acarreta aos efetivos das Seções que os apoiam a necessidade de, além de realizar a atividade fim para a qual se destina, também especializar-se em Suprimentos Classe II, aos menos nos aspectos inerentes à fiscalização das contratações desses artigos.

4. A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DE GESTOR DE CONTRATOS E FISCAL DE CONTRATOS

4.1. *Equipe de Gestão e Fiscalização de contratos públicos: concepções institucionais*

Há de ser feita a seguinte ressalva: Gestão e Fiscalização são entes distintos, mas que possuem ações complementares, desta forma salienta-se que a razão da existência de cada Diretoria do COLOG é a gestão da cadeia logística, logo os processos e as estruturas devem operar em consonância com o atendimento ao objetivo de se instalar e operar uma cadeia logística dos diversos suprimentos sob competência, no caso sob análise, da Diretoria de Abastecimento, assim:

“Importante se torna enfatizar que a gestão e a fiscalização de contrato são institutos diferentes, não podendo confundi-los. A gestão é o gerenciamento de todos os contratos; A fiscalização é pontual, sendo exercida necessariamente por um representante da Administração, especialmente designado, como exige a lei, que cuidará pontualmente de cada contrato.

Realizar uma gestão e uma fiscalização contratual não envolve apenas o aspecto da legalidade, isto é, se as ações estão de acordo com a lei e os regulamentos pertinentes. Envolve também as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, implica verificar se estão sendo produzidos os resultados esperados, a um custo razoável, se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se os usuários estão satisfeitos com os serviços que lhes são prestados.” (ENAP, 2014, p. 5)

Mas a composição de uma equipe que tenha como objetivo a tomada de decisões tempestivas, além de definir as ações inerentes a cada ente, o que viabilizará sinergia nas atividades contratualmente previstas, que consta nas Normas para a atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos, definidas pela SEF do Exército Brasileiro em suas, então:

“[...] a constituição da [Equipe de Gestão e Fiscalização Contratual (EGFC)] poderá ser estabelecida em normativo próprio de cada OM, atendendo às características e peculiaridades dos processos de trabalho da estrutura organizacional e atentando para que todas as atividades relativas à execução do contrato estejam bem definidas.” (EB90-N-08.004, art 14, §2º)

A fim de indicar as ações de responsabilidade de cada um dos dois atores (Gestor + Fiscal de Contratos) responsáveis pela correta condução do contrato, passamos à leitura daquilo da doutrina aceita pelo Tribunal de Contas da União:

“Os órgãos podem implantar um serviço específico de gestão dos contratos. É bom que isso aconteça. Permite a profissionalização. Cria especialistas na área. Entretanto, essa medida não exclui a responsabilidade da nomeação do fiscal. A lei estabelece o dever de nomear um fiscal específico para cada contrato.

A área de gestão, então, terá uma visão macro, fará um gerenciamento geral. Mas o acompanhamento pontual será sempre do fiscal, com responsabilidade

própria e exclusiva.” (BRASIL, 2004, p. 67)

Mas o acompanhamento mais rotineiro e diário é de responsabilidade efetiva do Fiscal de Contratos, cabendo ao Gestor o papel predominantemente legal da lavratura de termos para a continuidade ou rescisão contratual. Nesse entendimento o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte indica que:

“De outro lado, o Gestor não se atém ao acompanhamento cotidiano, função esta dos fiscais.

No entanto, é a autoridade responsável pela eventual assinatura de aditivo necessário ao contrato, ou pela sua prorrogação ou rescisão. É, assim, autoridade superior.” (BRASIL, 2017, p. 11)

Permanecendo nos aspectos que cabem exclusivamente ao Gestor do Contrato, a Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019, indica-o como um dos componentes da equipe de Fiscalização Contratual sendo possuidor de “atribuições gerenciais, preferencialmente da Área Requisitante da solução, designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual, [sendo necessário ser] indicado por autoridade competente;”

Corroborando com a necessidade de segregar a pessoa do Gestor da pessoa do Fiscal, temos a Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, que em seu artigo 40 discorre:

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

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;” (BRASIL, 2017, p. 92)

Em normatização do próprio Exército Brasileiro, a Secretaria de Economia e Finanças publicou a Portaria nº 37-SEF, de 14 de abril de 2020, na qual em seu artigo 7º indica que o Gestor do Contrato:

“é o agente da Administração **designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual**. Cabe-lhe, portanto, tratar com o contratado, exigindo o fiel cumprimento do que foi pactuado.” (**grifo nosso**)

Portanto, fica explícito que Gestor de Contratos e Fiscal de Contratos são entes distintos com atribuições que viabilizam sinergia na condução das atividades inerentes a verificação da execução contratual, onde o primeiro é de fato o responsável pela autorização

de atos administrativos, já o segundo rotineiramente realiza a verificação de sua execução.

4.2. Riscos na atividade de fiscalização de contratos públicos

É importante salientar que o dever legal obriga a administração a nomear um Fiscal de Contrato, por força do Art. 67, da Lei nº 8.666/93. Assim:

“A execução do contrato **deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado**, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.” (grifo nosso)

Mas diversos **órgãos de fiscalização e controle**, além de outros na esfera da execução, **têm sugerido a constituição de uma estrutura de gestão contratual** como boa prática da execução contratual. Todavia, essas sugestões não contrariam determinações legais, mas apenas reforçam aquelas previstas, razão pela qual a estrutura de gestão contratual não possui forma obrigatória.

Esse entendimento fica materializado pela edição da Instrução Normativa nº 4, de 11 de setembro de 2014, revogada pela Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019, e da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017. Todas tratam de contratações específicas, sendo as duas primeiras sobre a contratação de Soluções de Tecnologia da Informação e a terceira sobre a contratação de serviços sob o regime de execução indireta. Assim, pretende-se demonstrar que houve a preocupação do legislador, nessas instruções, em criar uma norma específica para cada tipo de contratação estritamente peculiar. Logo, se a intenção fosse disciplinar o assunto de maneira ampla, bastaria uma norma disciplinadora geral, o que se torna impossível, devido à heterogeneidade dos diversos tipos de contrato administrativo.

Observa-se que a fiscalização e todas as atividades que permeiam o acompanhamento da execução de contratos tem que ser efetivamente precedido de um sistema que viabiliza o fluxo das informações que agregue a elas a tempestividade necessária para tomada de decisão.

Observando a Figura 3, página 30, nota-se que os Fiscais de Contratos das Classes I, III e V possuem apenas uma conexão, pois além de estarem como Fiscais de Contratos das Classes indicadas, também fazem parte de seu respectivo efetivo, assim o fluxo dos documentos e informações circula apenas em um ambiente.

Contudo a realidade daqueles que fiscalizam contratos da Classe II é bem diferente, pois esses fiscais estão espalhados por diversas seções de trabalho, fato esse que onera significativamente o sistema de acompanhamento.

O risco de uma determinada informação não chegar tempestivamente ao destinatário é

plausível e pode acarretar impactos significativos dependendo do valor contratual envolvido.

Afinal, para Siegfried (2000, apud COHEN, 2002, p. 28) “a informação, numérica ou não, não é uma abstração, mas está inexoravelmente ligada a uma representação física [...] Assim, o processamento da informação está inexoravelmente ligado ao universo material e suas leis”.

Portanto a administração jamais deve abrir mão do gerenciamento do fluxo e dos processos que estão intrínsecos às atividades que ocorrem rotineiramente ao longo do percurso realizado pelos Fiscais de Contratos. Para que os dados enviados e recebidos cheguem até seus “clientes”, a Diretoria deve ter a primazia narrada por Assi (2012, p. 83) de que a “informação relevante [seja] identificada, capturada e divulgada de maneira padronizada e em tempo hábil, [o que possibilita] aos envolvidos o cumprimento de sua responsabilidade. [...] abrangendo todos os setores da [Diretoria].”

Com a finalidade de fazermos um breve exercício das possibilidades de análise de riscos e de seus possíveis impactos, utilizamos como fonte normativa o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), e exemplificaremos no Quadro 2 objetivos rotineiros da fiscalização de contratos, bem como possíveis riscos inerentes a eles.

Quadro 2 - Identificação de alguns eventos de riscos inerentes a objetivos

Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos	
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco
Realizar os atos necessários ao perfeito andamento das atribuições de Fiscal de Contratos	01	Não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade.	01
Encaminhar demanda originada do fornecedor	02	Não encaminhamento de solicitação da empresa em tempo hábil	02
Encaminhar à APPCO documentação (Termo de Recebimento Definitivo e Nota Fiscal) para pagamento	03	Não encaminhamento de documentação fiscal em tempo hábil	03
		Encaminhamento para pagamento de “Nota de Simples Remessa” no lugar de “Nota Fiscal”	04
Realizar o registro dos fatos e atos contratuais em livro próprio	04	Não escrituração em Livro registro de fato ou ato ocorrido no contrato	05

Informar ao Fiscal Substituto período que ficará ausente	05	Ausência temporária de fiscalização	06
--	----	-------------------------------------	----

Fonte: o autor

Observemos que do risco 02 até o 05 podem ser caracterizados justamente por deficiência no relacionamento com o “ativo” informação, sendo demonstrados no Quadro 3 os níveis de risco, de acordo com escala do Quadro 4, com magnitude trabalhada no Quadro 5.

Quadro 3 - Extrato da matriz de riscos e controles
(Avaliação de probabilidade e impacto)

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I	(magnitude) Nível de Risco
Realizar os atos necessários ao perfeito andamento das atribuições de Fiscal de Contratos	1	Não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade.	1	2	4	8	Alto
Encaminhar demanda originada do fornecedor	2	Não encaminhamento de solicitação da empresa em tempo hábil	2	1	5	5	Médio
Encaminhar à APPCO documentação (Termo de Recebimento Definitivo e Nota Fiscal) para pagamento	3	Não encaminhamento de documentação fiscal em tempo hábil	3	1	5	5	Médio
		Encaminhamento para pagamento de “Nota de Simples Remessa” no lugar de “Nota Fiscal”	4	1	4	4	Médio
Realizar o registro dos fatos e atos contratuais em livro próprio	4	Não escrituração em Livro registro de fato ou ato ocorrido no contrato	5	1	2	2	Baixo
Informar ao Fiscal Substituto período que ficará ausente	5	Ausência temporária de fiscalização	6	1	4	4	Médio

Fonte: o autor

Quadro 4 - Escala dos níveis de riscos

Nível de Risco (Impacto x Probabilidade), Criticidade ou Magnitude	
Descrição	Faixa
Risco Baixo	1 e 2
Risco Médio	3 a 6
Risco Alto	8 a 12
Risco Extremo	15 a 25

Fonte: EB20-MT-02.001

Quadro 5 - Matriz de Exposição a Riscos

IMPACTO DE RISCO	MUITO ALTO (5)	R2, R3				
	ALTO (4)	R4, R6	R1			
	MÉDIO (3)					
	BAIXO (2)	R5				
	MUITO BAIXO (1)					
		MUITO BAIXA (1)	BAIXA (2)	MÉDIA (3)	ALTA (4)	MUITO ALTA (5)
PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA						

Fonte: o autor

4.3. Controle dos procedimentos internos na fiscalização de contratos públicos e governança corporativa

O Exército Brasileiro em seu Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), art 10 classifica risco em 4(quatro) categorias: I – estratégicos; II – operativos; III - gestão interna e de V – integridade, cabendo para nosso estudo nos atermos riscos inerentes à “**gestão interna**”, sendo esses:

Aqueles “eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas das OM, normalmente **associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos de gestão de recursos organizacionais**, dentre os quais, obrigatoriamente, deverão constar os seguintes processos de apoio.” (**grifo nosso**)

Portanto, entram nessa categoria de risco os recursos organizacionais ligados à

tecnologia da informação, às aquisições e contratação, à gestão financeira e orçamentária; à gestão de pessoal e à gestão do patrimônio.

Ciente que “informação é um ativo da organização, talvez o mais precioso, um bem que deve ser tão protegido quanto os bens físicos, tendo em vista a sua importância para a própria existência da organização.” (DA SILVA MANOEL, 2014, p. 18) e realizando a gestão de aspectos que possam acarretar riscos à gestão interna, o COLOG administra seus mecanismos internos, os quais são compartilhados com suas Diretorias subordinadas, viabilizando controles dos processos relacionados à contratação. Desta forma esses controles têm por regra serem sistematicamente aferidos através da verificação dos dados lançados pelos diversos atores ao longo de todo o processo, da contratação até o pagamento final pela entrega do bem contratado, ou mesmo pela abertura de Processos Administrativos quando da inadimplência verificada.

Para a execução dos acompanhamentos diversos, são disponibilizadas aos Fiscais de Contratos algumas ferramentas de Tecnologia da Informação, sendo elas:

- SISAC (Download de Contratos + Registro de Ocorrências por qualquer um que tenha a Senha) - qualquer um que tenha a senha pode consultar;
- SISACOP (Agenda de entregas + Registro de Ocorrências);
- KANBOARD (software que serve de ferramenta para uso do Kanban e que disponibiliza o fluxo de documentos ocorridos apenas da APPCO);
- Business Intelligence APPCO (BI APPCO) (Fluxo de NF após TRD na APPCO, disponibilizando informações do Empenho, da Liquidação e do Pagamento);
- Business Intelligence SGPIC (BI SGPIC) (Painel de Empenho, Liquidação e Pagamentos);
- Comprasnet 4.0 Contratos (Fase de implementação - Acompanhamento e Registros);
- Tesouro Gerencial (Empenho, Liquidação e Pagamento); e
- Portal da Transparência do Governo Federal (Empenho, Liquidação e Pagamento).

Contudo, dentre os sistemas acima indicados, provavelmente não há um que oferte o acompanhamento de um determinado contrato desde sua assinatura até o cumprimento dos deveres da contratada, com a entrega total dos itens contratados, e da contratante, com o pagamento integral do valor empenhado (devido).

Para isso, faz-se necessário acessar diversas das ferramentas de TI citadas, em alguns casos com redundância de dados, assim, ao fiscal de contrato resta consolidar as informações em registros e controles próprios, subsidiado por todas as ferramentas, a fim de ter em apenas um local a visão geral de como o contrato se encontra, acompanhando sua conformidade.

5. TIPOS DE ARTEFATOS GERENCIAIS

Artefatos são estruturas criadas pelo homem e cuja finalidade é auxiliá-lo como ferramenta, dando-lhe a possibilidade de alcançar um objetivo específico. Com essa premissa, Horggren et al. (2008) nos indica algumas das diversas ações que são viabilizadas através dos artefatos utilizados na contabilidade gerencial, dos quais podemos citar: "mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os objetivos organizacionais". Dessa forma, temos na Contabilidade Gerencial artefatos originados da necessidade de agregar valor à estrutura administrativa e viabilizar que ações possam ser conduzidas e acompanhadas rotineiramente, assim o gestor passa a instrumentalizar-se para realizar possíveis ajustes ao longo da execução das tarefas.

De acordo com Bazzi (2015) existem diversos artefatos que instrumentalizam o gestor, mas o que mais se destaca é o *balanced scorecard* que possui como premissa o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Fica claro que as três estratégias da contabilidade gerencial: a corporativa, e competitiva e a de produção quando caminhando juntas possibilitam uma visão mais abrangente, proporcionando ao gestor avançar para novos objetivos. Isso ocorre em virtude de a aplicação do BSC ser de viés mais prático e de fácil entendimento possuindo perspectivas financeiras e não financeiras. Portanto, não há como instrumentalizar a mensuração de desempenho sem que para isso sejam criados mecanismos que favoreçam o acompanhamento das ações definidas pelos gestores e realizadas por aqueles que têm a responsabilidade de operar o sistema.

Conforme explicado acima, o BSC pode ser o que mais se destaca, mas o Quadro 6, constituído por Marques (2016a), indica que não é o único artefato contábil que favorece a análise ao agente decisor, e até mesmo as de quem o assessora, existem outras ferramentas, cuja complexidade é variável, das quais o desenvolvimento apoiou a busca pelo conhecimento sobre a estrutura operacional e administrativa das organizações. Essas ferramentas permitiram ajustes necessários quando das ocorrências de vícios rotineiros ou da possibilidade de realocação de pessoal para áreas críticas, além daqueles que possibilita desonerar das atividades de apoio, ou mesmo daquelas que não agregue valor, setores envolvidos com a atividade finalística por não guardarem nexos com aquelas, dentre muitas outras intervenções julgadas necessárias pela gestão.

Quadro 6 - Classificação dos artefatos da Contabilidade Gerencial

Artefato	Chenhall e Langfield-Smith (1998)	Sulaiman, Ahmadi e Alwi (2004)	Soutes (2006)	Santos <i>et al.</i> (2014)	Este Trabalho	
Custeio padrão		Tradicional	Primeiro	Primeiro	Primeiro	Tradicionais
Custeio por absorção			Primeiro	Primeiro	Primeiro	
Custeio variável			Primeiro	Primeiro	Primeiro	
Retorno sobre o investimento	Tradicional		Primeiro	Primeiro	Primeiro	
Análise Custo-Volume-Lucro	Tradicional	Tradicional		Segundo	Segundo	
Descentralização			Segundo		Segundo	
Orçamento	Tradicional	Tradicional	Segundo	Segundo	Segundo	
Preço de transferência			Segundo		Segundo	Modernos
<i>Benchmarking</i>	Moderno		Terceiro	Terceiro	Terceiro	
Custeio ABC	Moderno	Moderno	Terceiro	Terceiro	Terceiro	
Custeio meta		Moderno	Terceiro	Terceiro	Terceiro	
Gestão baseada em atividades	Moderno		Terceiro		Terceiro	
<i>Just in time</i>			Terceiro	Terceiro	Terceiro	
<i>Kaizen</i>			Terceiro	Terceiro	Terceiro	
Planejamento estratégico	Moderno		Terceiro	Terceiro	Terceiro	
Teoria das restrições			Terceiro	Quarto	Terceiro	
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Moderno	Moderno	Quarto	Quarto	Quarto	
Ciclo de vida do produto				Quarto	Quarto	
EVA®			Quarto	Quarto	Quarto	
Gestão Econômica (Gecon)			Quarto		Quarto	
Gestão baseada em valor (VBM)			Quarto		Quarto	

Fonte: Adaptado de Marques (2016b)

Portanto, podemos constata que:

“O sistema de controle gerencial é o resultado de um processo de planejamento consciente. E nesse processo o gestor decide quais ações a organização deve empreender, é uma parte do processo de controle é a comparação entre as realizações efetivas e os planos definidos. Portanto, o processo de controle em uma organização envolve o planejamento. Em diversas situações, o planejamento e o controle podem ser compreendidos como duas atividades separadas. O controle gerencial, no entanto, envolve o planejamento e o controle” (ANTHONY, 2018, p. 4).

Fica evidente, nos exemplos indicados no Quadro 6, que é extremamente amplo o universo de artefatos que podem ser utilizados como instrumentos gerenciais, não estando esgotados naqueles que aqui foram citados. Assim, a materialização dos artefatos gerenciais pode ocorrer desde uma simples planilha eletrônica até o mais elaborado dos sistemas de informação, ou outro mecanismo a ser utilizado como ferramenta para influenciar na tomada de decisão. Portanto a criatividade e a necessidade será o motor que influenciará sua criação, pois para a tomada de direção mais benéfica à instituição, o gestor da entidade terá que fundamentar sua decisão em aspectos críveis disponibilizados por essas ferramentas que favorecem uma análise ampla e conjuntural.

6. ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE UM ARTEFATO QUE SUBSIDIE A DECISÃO DE GESTORES PARA CRIAÇÃO DE UMA ÁREA DEDICADA À GESTÃO DE CONTRATOS

O contexto histórico no qual nos encontramos demanda celeridade no fluxo informacional para aqueles que necessitam tomar decisões e manter a continuidade do processo que gerencia. Atualmente a *Businnes Intelligence* (BI) é amplamente utilizada para subsidiar as decisões dos gestores, contudo, nem sempre as informações foram colhidas e tratadas de forma tão célere, vejamos o Quadro 6 indicado por Primak (2008, p. 4).

Quadro 7 - Quadro evolutivo da *Businnes Intelligence* (BI)

Período	O que aconteceu?
Idade Antiga	• Povos do Oriente Médio cruzavam informações da natureza, marés, etc. para analisarem a viabilidade do cultivo de determinadas espécies, períodos de pesca abundante, etc.
Século XVI	• Rainha Elizabeth I determinou que a base da força inglesa fosse “informação e comércio” e ordenou então ao filósofo Francis Bacon que inventasse um sistema dinâmico de informação, o qual foi amplamente aplicado pelos ingleses.
Década de 60	• Evolução dos computadores que deixaram de ocupar salas enormes, na medida em que diminuíram de tamanho; • As empresas passaram a perceber os dados como uma possível e importante fonte geradora de informações decisórias e que renderiam eventuais lucros; • Época dos cartões perfurados; e • Predominância das linguagens de programação COBOL, ASSEMBLY e FORTRAN.
Década de 70	• Evolução das formas de armazenamento e acesso a dados OASD e SGBD (Sistema Gerenciador de Banco de Dados); e • Desenvolvido o EIS.
Década de 80	• Desenvolvimento e evolução das linguagens de programação CLIPPER e PASCAL; e • Início da aplicação do termo <i>Business Intelligence</i> .
Década de 90	• Início do termo CPD nas empresas; • Desenvolvimento do <i>Data Warehouse</i> ; e • O setor corporativo passou a se interessar pelas soluções de BI.
Década de 2000	• Evolução dos conceitos de DSS (<i>Decision Support System</i> - sistema de suporte à decisão), Planilhas Eletrônicas, Geradores de Consultas e de Relatórios, <i>Data Marts</i> , <i>Data Mining</i> , Ferramentas OLAP, entre outras; • Estreitamento das conexões entre o BI e o ERP; • Surgimento do termo E-business.

Fonte: Adaptado de Primak (2008).

De fato, o Quadro 7 informa que a dinâmica no fluxo de dados cresceu exponencialmente nas últimas décadas, desta forma, a fim de que a autoridade decisora possa realizar uma avaliação do cenário atual com vista a possíveis tomadas de decisão em relação a alterações de procedimentos, há de ter em mente que dados deverão ser coletados perante a população que é impactada pelo problema que esteja sendo analisado. Assim, deverá ser indicado um instrumento que venha viabilizar que esses dados possam ser coletados, e posteriormente tratados e disponibilizados ao cliente, no nosso caso o agente decisor.

Nesse ponto cabe reforçar que:

“No campo da Ciência de Administração são poucas as situações que permitem a observação direta dos fatos. Assim, a maioria das informações alcançadas diretamente das pessoas acontece por meio de processamento de questionamentos, especialmente de entrevistas e questionários.” (ALYRIO, 2009, p. 206).

Portanto, foquemos aqui em três possibilidades que possuem um potencial inicial para embasar a construção de um artefato gerencial para tomada de decisão de gestores como forma de melhorar a condução da gestão e a fiscalização de contratos logísticos militares: aplicação de questionário, aplicação de formulário ou realização de entrevistas, as quais dão origem a uma documentação direta através de pesquisa de campo, além de originar dados quantitativos ou qualitativos (quantitativo-descritivos).

6.1. *Característica básica para aplicação de questionário*

Lançando mão da matriz vernácula da palavra questionário, essa nos remete ao termo questão, algo que foi questionado e cuja resposta é discorrida por escrito por aquele que as responde. Em sua forma oral, temos a arguição de alguém através do interrogatório, para esse caso perguntas e respostas ocorrem verbalmente. Tanto para um quanto para o outro, o objetivo é, de acordo com Gil (1999, p. 128), possibilitar que o questionado exponha “opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”, contudo, são respostas a questões já pré-estabelecida lançada ao respondente, o qual deve se ater apenas aquilo que lhe foi perguntado.

Este instrumento propicia a realização de coleta de dados quando da realização de pesquisa de campo, possibilitando a observação direta da realidade, contaponde-se àquelas pesquisas realizadas pela consulta documental ou bibliográfica, para Lima (2017, p. 71) essa é a “razão pela qual está intrinsecamente associada aos métodos subordinados à abordagem quantitativa”.

Para Alyrio (2009, p. 207) é de se ressaltar os seguintes aspectos:

“Obstáculos do questionário (a minimizar)

Desvios devido à rigidez; exame e ordenação dos dados mais difíceis; interpretação delicada, risco de erro; custo mais elevado.

Vantagens relativas do questionário

Economia; uniformidade; anonimato; facilidade de exame; filtragem das perguntas; respostas mais complexas”.

A fim de possibilitar um melhor direcionamento durante a confecção de questões, o Quadro 8 indica quais são os pontos críticos que o pesquisador deve ter cuidado.

Quadro 8 – Proposta de regras na construção de questionamento

a)	As questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis;
b)	Devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto;
c)	Não devem ser incluídas perguntas cujas respostas possam ser obtidas de forma mais precisa por outros procedimentos;
d)	Devem-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados;
e)	Devem ser evitadas perguntas que penetrem na intimidade das pessoas;
f)	As perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;
g)	Deve-se levar em consideração o sistema de referência do entrevistado, bem como seu nível de informação;
h)	A pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
i)	A pergunta não deve sugerir respostas;
j)	As perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez;
l)	O número de perguntas deve ser limitado;
m)	O questionário deve ser iniciado com as perguntas mais simples e finalizado com as mais complexas;
n)	As perguntas devem ser dispersas sempre que houver possibilidade de "contágio";
o)	Convém evitar as perguntas que provoquem respostas defensivas, estereotipadas ou socialmente indesejáveis, que acabam por encobrir sua real percepção acerca do fato;

p)	Na medida do possível, devem ser evitadas as perguntas personalizadas, diretas, que geralmente se iniciam por expressões do tipo “o que você pensa a respeito de...”, “na sua opinião...” etc., as quais tendem a provocar respostas de fuga;
q)	Deve ser evitada a inclusão, nas perguntas, de palavras estereotipadas, bem como a menção a personalidades de destaque, que podem influenciar as respostas, tanto em sentido positivo quanto negativo;
r)	Cuidados especiais devem ser tomados em relação à apresentação gráfica do questionário, tendo em vista facilitar seu preenchimento;
s)	O questionário deve conter uma introdução que informe acerca da entidade patrocinadora, das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos;
t)	O questionário deve conter instruções acerca do correto preenchimento das questões, preferencialmente com caracteres gráficos diferenciados.

Fonte: Adaptado de Gil (2002).

Ou seja, a redação dada aos questionamentos deve ter caráter bastante técnico, além das ideias contidas nos objetivos específicos das pesquisas ficarem expressas textualmente no enunciado das perguntas.

6.2. *Característica básica para aplicação de formulário*

Sob a ótica conceitual, esta ferramenta distingui-se do questionário prioritariamente por haver o impedimento para que o respondente tenha contato com o material que possui as perguntas, sendo necessário um intermediário para fazer a verbalização das questões, posteriormente, ao ouvir a resposta emitida pelo respondente, o agente que conduz o formulário é quem tem a responsabilidade de fazer o lançamento da resposta em capo próprio, em virtude disso, Lima (2017, p. 89) reforça que “a comunicação entre o pesquisador e o respondente é estabelecida de forma direta (presencial)”.

A necessidade para que questionador e respondente tenham contato, seja pessoalmente, seja através de outro meio de comunicação, em virtude de ser o questionador o responsável pela transcrição da resposta, gera limitação pela impossibilidade de garantir o anonimato a quem responde e coloca esse instrumento entre o questionário e a entrevista, em virtude dessa proximidade interpessoal, algumas vezes é confundido com a própria entrevista.

Também tem a imposição de treinamento para os agentes manipularem o formulário, apesar disso Gil (2002, p. 115) o coloca como “uma das mais práticas e eficientes técnicas de

coleta de dados”. Demais aspectos para composição e estrutura das questões contidas nesse instrumento são idênticas àquelas relacionadas ao questionário.

6.3. *Característica básica para realização de entrevistas*

Esta técnica possibilita que haja interação entre questionador e respondente em uma comunicação, assim o questionador deverá conduzir o diálogo de forma a obter como retorno resposta que tenham a ver com o assunto objeto da conversa. Os dois extremos em relação ao planejamento da condução das perguntas possibilitam que o diálogo tenha um caráter parcialmente estruturado, quando a conversa é mais aberta, mas que necessita de atenção do questionador para que eventuais fugas do assunto principal tenha seu curso corrigido, ou totalmente estruturado, em virtude de haver um roteiro fixo de perguntas a ser realizada e cujos assuntos paralelos são vedados.

Contudo, há um meio termo, pois:

“Nos levantamentos que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado e m folhas próprias.” (GIL, 2002, p. 117).

Assim como no formulário, a questão do preparo para condução da entrevista é preponderante para seu sucesso, principalmente por ser possível sua interferência direta na condição da resposta, Gil (2002, p. 117) alerta que “o pesquisador está presente e, da mesma forma como pode auxiliar o entrevistado, pode igualmente inibi-lo a ponto de prejudicar seus objetivos”.

6.4. *Definição do instrumento a ser utilizado*

A ausência de pessoal qualificado para a aplicação de formulário combinado com a necessidade de uma abordagem mais objetiva, que favoreça a análise dos dados colhidos, indica que das ferramentas citadas a mais recomendada é o questionário na sua forma on-line, contudo, a fim de disponibilizar abertura para pronunciamento do respondente, em alguns pontos de seu preenchimento, é conveniente que questões abertas sejam incluídas, a fim de possibilitar que o respondente exponha seus pontos de vista em relação a aspectos da execução das atividades inerentes à Gestão e a Fiscalização Contratual. Ademais, a construção das perguntas constantes do questionário deve favorecer o ponto de vista dos respondentes.

Sobre isso, Gil (2002) informa que “qualquer que seja o instrumento utilizado, convém lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados”.

7. METODOLOGIA

A construção do conhecimento viabilizado por este estudo possibilitará a realização de uma pesquisa aplicada, a fim de que seja proporcionada a criação de um artefato (questionário) que será proposto para subsidiar decisão gerencial sobre a criação de uma área dedicada à fiscalização de contratos na D Abst / COLOG.

7.1 *Classificação da pesquisa*

A busca por situações e problemas de características similares passadas por aqueles que exercem a função de fiscal de contrato terá como base outras pesquisas que possuem como foco a atuação do fiscal de contratos e mesmo os gestores do contrato, a fim de que possamos realizar um melhor tratamento dos objetivos propostos inicialmente, desta forma, passamos a classificar esta fase como exploratória. Também serão utilizadas pesquisas bibliográficas em virtude de termos que acessar materiais cujo tema principal ou mesmo aspectos periféricos já tenham sido objeto, nesse caso focaremos em livros, artigos científicos, revistas e documentos eletrônicos que favoreçam a construção de conhecimento relacionado a um artefato que subsidie a decisão de gestores como forma de melhorar a condução da gestão e a fiscalização de contratos logísticos militares, correlacionando tal conhecimento com abordagens já trabalhadas por outros autores.

A necessidade de adquirirmos insights e ideias que tornem o artefato gerencial uma realidade passa a dar um caráter de exploratório, proporcionando familiarização com o problema abordado, além de torná-lo mais palpável através da bibliografia selecionada, somado a isso, temos a materialização da própria hipótese levantada inicialmente. Em virtude das peculiaridades pesquisadas, esta pode ser retratada também como um estudo de caso, assim, Prodanov et al. (2013, p. 60) nos lembra de que "o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa."

7.2 *Delimitação da pesquisa*

As pesquisas que originaram os dados utilizados nesta análise foram selecionadas aleatoriamente utilizando-se plataforma <<http://www.spell.org.br>> e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), disponível no sitio <<http://bdtd.ibict.br/>>, em ambos as consultas foram realizadas com a matriz "Fiscal de Contratos".

A ênfase esperada da pesquisa foi a de dar atenção a aspectos relacionados à análise na

condução da Gestão e a Fiscalização do Contrato, assim, foram selecionadas as pesquisas de Conceição (2019), Fernandes (2017), Freitas (2011), Galli (2009), Marques (2016b), Matias (2017), Mota (2017), Pires (2010), Silva (2014) e Zucoloto (2019), cujas bibliografias e links de acesso contam do Apêndice A.

7.3. Coleta de dados

Os procedimentos estarão primeiramente baseados em pesquisa bibliográfica em virtude de que utilizaremos material já publicado, constituído principalmente por legislações, livros e pesquisas já realizadas. O próprio estudo de caso pode ser considerado como um procedimento, em virtude de que haja a possibilidade de um caso específico ser expandido futuramente.

7.4. Análise dos dados

Os dados coletados ao longo das pesquisas realizadas passarão por um tratamento com abordagem quantitativa em virtude de requerer a utilização de recursos e técnicas de estatística, a fim de que possam ser traduzidos em números os conhecimentos agregados ao pesquisador. Essas informações poderão ser expressas graficamente, através de proporcionalidade ou mesmo valores absolutos, a fim de que possa passar por um processo de “medição”.

Também haverá uma abordagem qualitativa, o que viabiliza a síntese de cada um dos resultados apresentados, bem como a indicação de termos mais amplos que os identifiquem, o qual dará a “ideia” do conteúdo da síntese, além de outra que viabilize o agrupamento temático das ideias.

No tratamento dos dados serão estruturados os aspectos referentes à Gestão e a fiscalização, de tal forma que possibilite sua tabulação em planilha eletrônica, para isso, serão considerados os seguintes atributos: autores, ano, objetivo, metodologia (questionário, entrevistas, etc) e principais resultados.

Os dados serão tabulados em dois grupos: aspectos comuns ao gestor; e aspectos comuns ao fiscal, sendo esses divididos em tantos grupos temáticos quanto verificados necessários. As tabulações realizadas passarão por um tratamento que viabiliza a fundamentação da construção do artefato (questionário).

Esta pesquisa objetiva o desenvolvimento de um artefato que subsidie a decisão de gestores, viabilizando uma análise geral por parte dos decisores e possibilitando ações que favoreçam a criação de uma área dedicada à gestão e fiscalização de contratos visando a

melhoraria na condução da gestão e a fiscalização de contratos logísticos militares.

Assim, alcançando nosso objetivo geral, que é: apresentar de que forma o desenvolvimento de um artefato que subsidie a decisão de gestores, pode auxiliar à criação de uma área dedicada à gestão e à fiscalização de contratos como forma de melhorar a condução da gestão e da fiscalização de contratos logísticos militares, tendo por finalidade estruturar a vantagem da celeridade para o tráfego de informações contratuais na Diretoria de Abastecimento.

8. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

8.1. Características dos verbos utilizados quanto ao nível de complexidade mental

Base para se definir os objetivos na pesquisa, o verbo é aspecto preponderante que possibilita indicar o nível de complexidade que se dará ao objeto pesquisado, influenciando significativamente no desenvolvimento das atividades a serem realizadas e que possibilitam que as fases do processo de aprendizagem ocorram. Nessa trilha, podemos observar que:

"aprender é o processo de adquirir **conhecimento** ou habilidades. Para aprender a respeito de um domínio é necessário passar por vários estágios, desde a aquisição inicial e o aprendizado dos fatos em si (através da **compreensão** dos seus significados), até a **aplicação** do conhecimento no dia-a-dia e, por fim, a **análise, síntese e avaliação**" (LAGUNA, 2011, p. 148) (**grifo nosso**).

Assim, utilizando a taxonomia de Benjamin Bloom, em relação as ações cognitivas, os verbos utilizados nas pesquisas, tanto nos Objetivos Gerais quanto nos Específicos foram agrupados, na Tabela 1, dentro de cada conceito correspondente ao nível de complexidade da aprendizagem. Como indica Bloom et al. (1977, apud HEINZ, 2019, p. 414)

“(1) conhecimento: capacidade de recordar ou reconhecer fatos, métodos e processos na forma semelhante a que foi aprendida, (2) compreensão: representa uma captação ou interpretação, a partir de conhecimentos anteriores, (3) aplicação: refere-se ao uso de abstrações em situações específicas ou concretas, recordadas da memória e aplicadas a uma circunstância., (4) análise: expressa a relação entre as ideias, comparando a informação, (5) síntese: reúne elementos e partes para formar um todo, constituindo um esquema que não estava claro ou presente, e (6) avaliação: formula juízo, concepções para determinados propósitos, a partir de critérios determinados ou sugeridos”.

Tabela 1 - Pesquisas em relação ao nível de complexidade dos objetivos gerais

Complexidade	Tipo Obj	Verbos existentes	distribuição dos verbos das amostras em relação ao grau de complexidade										
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	Total
1-conhecimento	OE	apontar	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	2
		conhecer	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
		elencar	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
1-conhecimento Total			-	-	-	-	-	1	-	2	1	-	4
2-compreensão	OG	compreender	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
		discutir	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
		identificar	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
	OE	compreender	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1

Complexidade	Tipo Obj	Verbos existentes	distribuição dos verbos das amostras em relação ao grau de complexidade											
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	Total	
		descrever	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	3	
		detectar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	
		diagnosticar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	
		estudar	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	
		identificar	2	3	-	2	-	1	1	1	2	-	12	
		obter	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
2-compreensão Total			3	4	-	3	-	3	3	3	3	2	24	
3-aplicação	OE	tomar	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
		tornar	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
		traçar	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
3-aplicação Total			-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	3	
4-análise	OG	analisar	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	
		investigar	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
		testar	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	OE	analisar	-	2	1	-	-	1	1	-	-	-	-	5
		averiguar	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	3
		comparar	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
		investigar	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
		relacionar	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
		repensar	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
verificar	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1		
4-análise Total			1	2	2	6	-	2	1	1	1	1	17	
5-síntese	OG	construir	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
		desenvolver	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
	OE	levantar	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	3
		propor	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2
		reformular	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
5-síntese Total			1	-	2	1	2	1	-	1	-	-	8	
6-avaliação	OE	avaliar	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	
6-avaliação Total			-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	
Total Geral			5	6	6	10	4	7	4	8	5	3	58	

Fonte: Apêndice B, formulado pelo autor.

Legenda: (1)-Conceição (2019); (2)-Fernandes (2017); (3)-Freitas (2011); (4)-Galli (2009); (5)-Marques (2016b); (6)-Matias (2017); (7)-Mota (2017); (8)-Pires (2010); (9)-Silva (2014); (10)-Zucoloto (2019); OG-Objetivo Geral; e OE-Objetivo Específico.

8.1.1. Características dos verbos dos objetivos gerais quanto ao nível de complexidade.

Na Tabela 2 é indicado que os objetivos principais tiveram por finalidade proporcionar o entendimento através do aprofundamento daqueles conteúdos que eram sabidos de forma superficial. Há outros que viabilizaram o relacionamento do conhecimento já dominado e a comparabilidade com outras ideias. Por fim, os objetivos que possibilitam concatenar elementos complementares proporcionam uma visão mais completa de um contexto.

Tabela 2 - Pesquisas em relação ao nível de complexidade dos objetivos gerais

<i>Fonte</i>	<i>Complexidade dos objetivos Gerais</i>			<i>Total geral</i>
	<i>2-compreensão</i>	<i>4-análise</i>	<i>5-síntese</i>	
Conceição (2019)	-	1	-	1
Fernandes (2017)	1	-	-	1
Freitas (2011)	-	-	1	1
Galli (2009)	-	1	-	1
Marques (2016b)	-	-	1	1
Matias (2017)	1	-	-	1
Mota (2017)	1	-	-	1
Pires (2010)	1	-	-	1
Silva (2014)	-	1	-	1
Zucoloto (2019)	-	1	-	1
Total geral	4	4	2	10

Fonte: Apêndice B, formulado pelo autor.

Observamos que, dos objetivos gerais, 40% das pesquisas indicam a necessidade de aprofundamento de um conhecimento não dominado ainda. Outros 40% indicam que a atividade de Gestão e Fiscalização necessita compreender as influências que os aspectos que envolvem a atuação acarretam um sobre o outro.

8.1.2. Características dos verbos dos objetivos específicos quanto ao nível de complexidade

Quando lançamos olhos especificamente para os objetivos específicos, levando em consideração as 10 pesquisas constantes da Tabela 3, fica claro que 80% buscou compreender as atividades que envolvem tanto a gestão quanto a fiscalização contratual, contudo, apenas 10% propôs-se a ações de cunho avaliativo.

Tabela 3 - Pesquisas em relação ao nível de complexidade dos objetivos específicos

Ref_Trblh	Complexidade dos objetivos Específicos						Total geral
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Conceição (2019)	-	3	-	-	1	-	4
Fernandes (2017)	-	3	-	2	-	-	5
Freitas (2011)	-	-	-	2	1	2	5
Galli (2009)	-	3	-	5	1	-	9
Marques (2016b)	-	-	2	-	1	-	3
Matias (2017)	1	2	-	2	1	-	6
Mota (2017)	-	2	-	1	-	-	3
Pires (2010)	2	2	1	1	1	-	7
Silva (2014)	1	3	-	-	-	-	4
Zucoloto (2019)	-	2	-	-	-	-	2
Total geral	4	20	3	13	6	2	48

Fonte: Apêndice B, formulado pelo autor.

Legenda: (1) conhecimento; (2) compreensão; (3) aplicação; (4) análise; (5) síntese; e (6) avaliação.

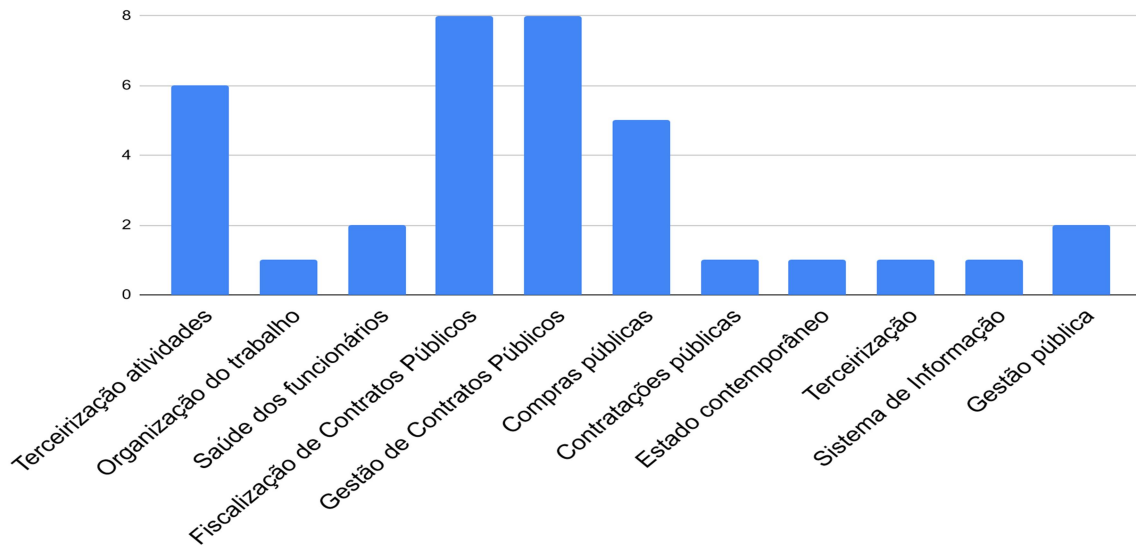
Tomando por base a classificação da complexidade dos objetivos específicos, pode-se constatar a seguinte distribuição na amostra: 8,33% buscou o conhecimento; 41,67% buscou a compreensão; 6,25% fez aplicação; 27,08% realizou análise; 12,50% realizou síntese; e (6) 4,17% fez avaliação do cenário pesquisado.

8.2. Composição dos embasamentos teóricos

A construção das pesquisas selecionadas utilizaram como aspectos à sustentação das ideias de seus autores os temas centrais verificados no Gráfico 1, atenção seja dada para o assunto “Saúde dos funcionários”, no qual se aprofundaram Fernandes (2017) e Matias (2017). Contudo o tema Fiscal de Contrato pode ser trabalhado através de diversas

abordagens como pode ser observado no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Quantidade de embasamento teórico em relação aos assuntos abordados



Fonte: Apêndice C, formulado pelo autor.

Como bem lembrado por Schreber (2013, p. 170), as perspectivas teóricas de aprendizagem adotadas nos estudos referentes à ciência da administração fazem com que a aprendizagem organizacional seja influenciada por diversas abordagens, estando essas arraigadas numa variedade de estruturas teóricas dificultando a consolidação desses aspectos em uma plataforma única, o que serviria posteriormente a uma base comum. Powlowsky (2001, apud SCHREIBER, 2013) faz a classificação em cinco perspectivas para a aprendizagem organizacional, sendo elas: "cognitiva e do conhecimento; tomada de decisão organizacional e de adaptação; teoria de sistema; cultural; aprendizagem na ação e recentemente a perspectiva da estratégia/gerencial".

8.3. Características estruturais das pesquisas analisadas

Quanto à sua natureza, as utilizadas para este estudo são predominantemente Pesquisas Aplicadas, com isso, atemo-nos a dois aspectos que as norteiam: **metodologia e campo de interesse**. Alegria (2011, p. 58) informa que para as pesquisas dessa natureza a metodologia constitui-se pela aplicação das técnicas procedimentais que auxiliam na coleta, na descrição e na interpretação dos dados, a fim de que proporcione a geração de informações e concretize o processo de tomada de decisão. Com isso, os instrumentos de pesquisa aqui utilizados possibilitaram instrumentalizar o processo de tomada de decisões, propiciando a redução de

riscos e incertezas e, nesse caso, aumentando significativamente as possibilidades de sucesso.

8.3.1. Tipos de pesquisas quanto aos objetivos

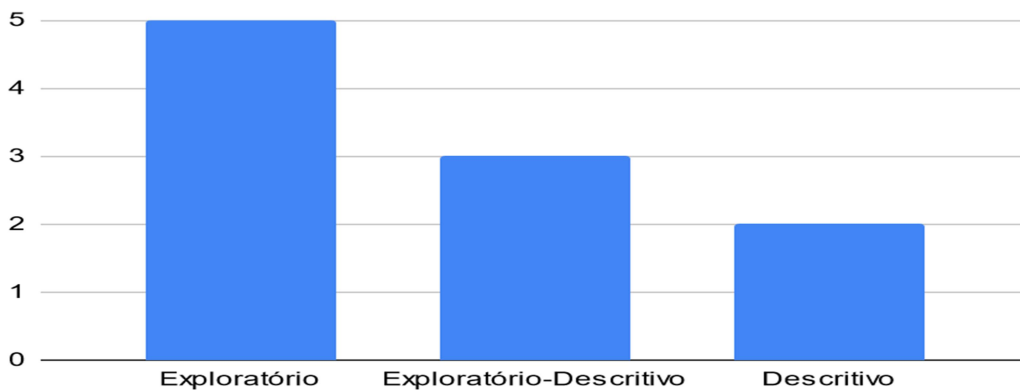
A necessidade para coleta de maiores informações sobre o assunto abordado pelos pesquisadores fez com que o caráter exploratório, entre híbridas e exclusivas, fosse aplicado em 80% das pesquisas analisadas, o que facilitou a delimitação do tema e orientou os objetivos propostos, além de reforçar "que a exploração do fenômeno tem como objetivos, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias" (DOXSEY & DE RIZ, 2002, apud GERHARDT, 2009, p. 66).

Em 50% delas a opção, entre híbridas e exclusivas, foram de aplicações descritivas, dando um caráter qualitativo em virtude de abranger procedimentos relacionados às pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso, favorecendo a análise interpretativa para dados qualitativos, porém vale ressaltar Prodanov (2013, p. 52) quando informa que esse tipo de pesquisa ocorre com a observação, o registro, a análise e a ordenação de dados, sem, contudo ocorrer interferência por parte do pesquisador, de tal forma que se encontre qual "a frequência com que um fato ocorre, além de sua natureza, causas, relações com outros fatos".

A definição do tipo de pesquisa realizada é bastante útil para precisar o seu marco teórico, apesar disso, 30% das pesquisas analisadas tiveram a indicação por parte de seus autores de terem sido conduzidas de forma híbrida, fazendo uso de objetivos tanto exploratórios quanto descritivos, conforme pode ser verificado no Gráfico 2. Assim,

"esta classificação não pode ser tomada como absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram facilmente num ou noutro modelo. Entretanto, na maioria dos casos, torna-se possível classificar as pesquisas com base nesse sistema" (GIL, 2002, p. 44)

Gráfico 2 - Tipos de pesquisas em relação a seus objetivos



Fonte: Apêndice D, formulado pelo autor.

8.3.2. Tipos de pesquisas quanto aos procedimentos

Os procedimentos aqui relacionados tornaram-se efetivos somente após sua aplicação através das ferramentas que viabilizaram a coleta dos dados necessários à análise do pesquisador, assim, instrução ao sócia, observações diretas, grupo focal, questionários, entrevistas e pesquisa de campo, dentre outros, foram coadjuvantes dos procedimentos utilizados pelas pesquisas analisadas, que viabilizam dados para indicação da solução do problema inicialmente apontado, contudo:

“A maneira como delimitamos o problema é que nos dá a capacidade de decisão para considerar quais dados devem ser aproveitados e quais devem ser descartados, levando em consideração o critério para a conveniência e a importância desses elementos, como também de sua ordem e disposição.” (ALYRIO, 2009, p. 114).

Os procedimentos indicados na Tabela 4 foram proporcionalmente utilizados nas pesquisas com a seguinte distribuição: 50% com Entrevistas Semiestruturadas, 50% com Estudo de Caso, 60% com Pesquisa Bibliográfica, 30% com Pesquisa de Campo e, na grande maioria, 80% com Pesquisa Documental. Em relação à utilização concomitante de procedimentos, 60% das pesquisas utilizaram 3(três) ou 4(quatro).

Tabela 4 - Pesquisas em relação aos procedimentos realizados.

Fonte-Objetivo	Procedimentos					por pesquisa
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Conceição (2019) - Descritivo	1	1	-	1	1	4
Fernandes (2017) - Exploratório	-	-	1	1	-	2
Freitas (2011) - Exploratório	1	-	1	-	1	3
Galli (2009) - Exploratório	-	1	-	-	-	1
Marques (2016b) - Exploratório	-	-	-	-	1	1
Matias (2017) - Descritivo-Exploratório	1	1	1	-	1	4
Mota (2017) - Descritivo-Exploratório	1	1	-	-	1	3
Pires (2010) - Exploratório	1	-	1	1	1	4
Silva (2014) - Descritivo-Exploratório	-	1	1	-	1	3
Zucoloto (2019) - Descritivo	-	-	1	-	1	2
Total de cada procedimento	5	5	6	3	8	27

Fonte: Apêndice E, formulado pelo autor.

Legenda: (1) Entrevistas Semiestruturadas; (2) Estudo de Caso; (3) Pesquisa Bibliográfica; (4) Pesquisa de Campo; e (5) Pesquisa Documental.

8.4. Síntese dos resultados das pesquisas selecionadas

Nesse ponto daremos atenção exclusivamente aos resultados das pesquisas selecionadas, os quais foram sintetizados em uma breve oração (“síntese”), sem, no entanto ocasionar perda ou alteração de significado. Cada resultado foi categorizado utilizando como referência um termo que define sua ideia central (“ideia”). As ideias também foram agrupadas sob outro termo que as define de forma mais ampla, aqui denominado “Grupo temático”.

Também foram criadas duas categorizações, sendo elas: “Gestão de Contratos” e “Fiscalização de Contratos”, a fim de designar, a princípio, cada resultado a uma das duas, contudo, houve resultados que impactam ambas as áreas, participando de ambos os grupos.

8.4.1. Aspectos dos resultados que impactam a gestão contratual

Observaram-se na composição do Quadro 9 os atributos “Grupo temático”, “ideia” e “síntese” que foram colhidas das pesquisas utilizadas como base e cujos resultados indicam aspectos que se deve esperar ou se observar na gestão contratual.

Quadro 9 - Resultados em relação a aspectos da Gestão de Contratos.

Grupo temático	ideia	Cod - síntese
Aprimoramento	aprimoramento	G01 - busca novos mecanismos para a capacitação daqueles envolvidos na gestão e na fiscalização.
	capacitação	G02 - capacitação rotineira dos selecionados à função de fiscal de contratos. G03 - oferecer capacitação aos profissionais envolvidos com as atividades de Gestão e Fiscalização de contratos.
Atuação	correção	G04 - Agir satisfatoriamente durante a execução contratual.
	especificação	G05 - adequação da especificação do objeto (item/serviço) às necessidades, acarretando atendimento efetivo, eficaz e eficiente.

Grupo temático	ideia	Cod - síntese
	legalidade	G06 - regularidade na confecção de toda a documentação desde a fase interna do processo até a conclusão da contratação.
	produtividade	G07 - realização de tarefas da atividade finalística da instituição cumulativamente com as contratuais.
	qualidade	G08 - os vícios ocorrido na origem do processo tendem a ser insanáveis, impactando significativamente a execução contratual.
Coordenação	amparo	G09 - mecanismo que viabilize tempestivamente o apoio necessário.
	dúvidas	G10 - criação de setor para ofertar suporte técnico quando necessário.
	inovação	G11 - promover reestruturações necessárias.
	normatizar	G12 - criação de manuais procedimentais para atuação dos atores envolvidos.
	valorização	G13 - reconhecimento pelo comprometimento à função.
Designação	economicidade	G14 - seleções deficientes na seleção de fiscais acarretam comprometimento da atividade fim, bem como da própria fiscalização.
	escolhas	G15 - processo de designação baseado em análise de risco (contratos de alto risco x contratos de baixo risco).
	frágil	G16 - deficiência em processo de designação, treinamento e capacitação de Fiscais de Contrato.
Fluxo de atividade	atribuições	G17 - ciência de até onde vai sua esfera de atribuições.
Sistema de informação	acompanhamento	G18 - utilização de banco de dados central para gerenciamento de 100% do histórico contratual.
	aplicativos	G19 - utilização de aplicativos no gerenciamento dos processos e das informações.

Grupo temático	ideia	Cod - síntese
	comunicação	G20 - viabilizar ferramentas que favoreçam a comunicação on-line e off-line.
	informatização	G21 - inserção de sistema informatizado de controle.
	memória	G22 - faz-se necessário a gestão das informações que envolvem os contratos (procedimentos, normas e histórico).

Fonte: Apêndice F, formulado pelo autor.

8.4.2. Aspectos dos resultados que impactam a fiscalização contratual

Observaram-se na composição do Quadro 10 os atributos “Grupo temático”, “ideia” e “síntese” que foram colhidas das pesquisas utilizadas como base e cujos resultados indicam aspectos que se deve esperar ou se observar na fiscalização contratual.

Quadro 10 - Resultados em relação a aspectos da Fiscalização de Contratos

Grupo temático	ideia	Cod - síntese
Aprimoramento	aprendizagem	F01 - necessário cursos de capacitação
	autoaperfeiçoamento	F02 - busca permanente pela capacidade técnica que a função exige
	capacitação	F03 - capacitação rotineira quando no exercício da função de fiscal de contratos
	qualificação	F04 - profissionais qualificados tendem a realizar suas ações de forma mais regulamentar
	treinamento	F05 - treinamento rotineiro quando no exercício da função de fiscal de contratos
Atuação	atenção	F06 - observâncias das possibilidades existentes e atuação, dentro de sua área de competência, para condução regular do contrato
	correção	F07 - Agir satisfatoriamente durante a execução contratual

Grupo temático	ideia	Cod - síntese
	crítica	F08 - possibilidade de comprometimento de atividade finalística em virtude da atenção dada aos aspectos contratuais
	dinâmica	F09 - relacionamento com outras dependências e pessoas
	insalubre	F10 - comprometimento da saúde
	prescritiva	F11 - realiza apenas o que está previsto em norma
	tempo	F12 - realização de tarefas da atividade finalística da instituição cumulativamente com as contratuais
Coordenação	colaborativa	F13 - distribuição de responsabilidades
	estratégia	F14 - distribuição de atividade para manutenção da saúde
Fluxo de atividade	dependente	F15 - há necessidade de que regras sejam criadas, a fim de viabilizar ações mais fluidas por parte do fiscal de contratos
	rotina	F16 - criação de rotinas procedimentais padronizadas
Sistema de informação	dependente	F17 - há necessidade de que outros níveis da contratação repassem dados e informações

Fonte: Apêndice F, formulado pelo autor.

8.5. Conclusão da análise das amostras para embasamento na construção de um artefato que subsidie os gestores para criação de uma área dedicada à gestão de contratos

Os objetivos iniciais das pesquisas aqui analisadas indicam que a compreensão sobre as atribuições e atividades realizadas pelos Gestores de Contratos e pelos Fiscais de Contratos são objeto de permanente necessidade de aprimoramento, diga-se que 41,38% dos objetivos propostos se enquadraram em sua complexidade no campo da “*compreensão*”, portanto, as “*sínteses*”, contantes do item 8.4., que foram englobadas no “Grupo temático” “aprimoramento” devem ter aorbodagem sistematizada dentro das instituições possuidoras das funções de Gestores de Contratos e de Fiscais de Contratos, a fim de que o aprimoramento do

conhecimento faça parte da rotina institucional.

Não obstante e ainda sob a ótica da complexidade do conhecimento, verifica-se que 29,31% dos objetivos pautaram-se sobre o enfoque da análise, cujo intuito é realizar uma abordagem de verificação de como estão ocorrendo os processos, assim, o resultado trouxe à luz as necessidades que englobam outros “Grupos temáticos” além do “aprimoramento”.

Desta forma, observou-se a vantagem em realizar intervenções no aspecto que cabe exclusivamente à gestão, que é a designação dos profissionais para o exercício das funções, de acordo com cada aspecto sintetizado para esse “grupo temático”.

Tanto para a gestão quanto para a fiscalização, os grupos temáticos relacionados à atuação, coordenação, fluxo de atividade e sistema de informações levantaram em suas sínteses possibilidade de intervenções, as quais, caso ocorram, poderão viabilizar uma atuação mais sistematizada, o que tenderá a reduzir os riscos inerentes das duas funções, trazendo uma Governança mais efetiva e melhorando significativamente a conformidade (*Compliance*) na rotina das atividades, não que essas não ocorram, mas as intervenções possíveis as tonarão mais aversa a erros.

A intensificação dos controles é necessária, pois como é colocado por Assi (2012, p. 81) “é de vital importância a criação e a manutenção de um sistema que possibilite identificar eventos que, de alguma forma, afetam os objetivos traçados”. Principalmente pelos aspectos aqui indicados influenciarem sobremaneira potenciais eventos geradores de risco, cujas fontes encontram-se internamente a instituição, pois ficam explicitados nos Quadro 9 e Quadro 10 que há fontes de riscos inerentes à infraestrutura, pessoas, processos e tecnologia.

Para mitigar potenciais riscos, a adoção de uma ferramenta de gestão para tomada de decisões, tipo questionário/pesquisa, poderá identificar riscos e viabilizar a instrumentalização que favoreça a geração de sinergia entre os responsáveis pela condução das atividades inerentes a contratos e aquele a quem cabe à tomada de decisão.

9. ARTEFATO PROPOSTO PARA SUBSIDIAR A DECISÃO DE GESTORES

Face aos aspectos apontados, verificou-se que dos instrumentos estudados, sendo eles: questionário, formulário e entrevista, o *questionário* é o que melhor se adequa como base para o artefato gerencial para tomada de decisões à criação de um setor específico para Gestão e Fiscalização contratual na Diretoria de Abastecimento.

Sua aplicação é facilitada em virtude de não haver necessidade de utilização de profissionais habilitados, aspecto esse que ocorre com a aplicação de formulário e com a realização de entrevistas, entendimento já pacificado no tópico anterior, contudo há de serem observados os aspectos indicados no Quadro 8, no qual são apontadas propostas de regras para construção dos questionamentos.

Assim, a base conceitual para os questionamentos terão obrigatoriamente pontos relacionados à Gestão e à Fiscalização de Contratos, os quais constam dos itens 8.3.1 e 8.3.2. Desta forma, aspectos indagando *Aprimoramento; Atuação; Coordenação; Designação; Fluxo de atividade e Sistema de informação* devem ser contemplados ao longo do desdobramento das perguntas realizadas.

9.1. Sobre o questionário

Podemos observar logo abaixo a distribuição das sínteses pelas questões:

01 - (não possui)	15 - (F06)	29 - (G19; F06)
02 - (não possui)	16 - (F06)	30 - (G22; F17)
03 - (não possui)	17 - (F08; F12)	31 - (G07; F08; F12)
04 - (não possui)	18 - (F13; F14)	32 - (G07; F08; F12)
05 - (não possui)	19 - (F13; F14)	33 - (G07; F08; F12)
06 - (G14; F01; F02)	20 - (G22; F15; F17)	34 - (G14; F01; F02; F03; F04; F05)
07 - (F03; F05)	21 - (F16)	35 - (G07; F08; F12)
08 - (G14; F01)	22 - (F03)	36 - (G17; F06)
09 - (F04)	23 - (G22; F15; F16; F17)	37 - (G01; G02; G03; G14; G16; F01; F02; F03; F04; F05)
10 - (F08; F12)	24 - (F08; F12; F13; F14)	38 - (G04; G05; G06; G08; F06; F07)
11 - (F10)	25 - (F08; F12; F13; F14)	
12 - (F10)	26 - (G21; F04)	
13 - (não possui)	27 - (F04; F11)	
14 - (F08; F12)	28 - (G18; F06)	

39 - (G14; G15; F04)	41 - (G12; F07)	43 - (G13)
40 - (G09; G10; F07; F09)	42 - (G11; G19; G20; F17)	44 - (não possui)

Portanto, todos os aspectos relacionados aos resultados das amostras estão presentes no questionário proposto, podendo ser encontrado um mesmo código síntese em diversos questionamentos, esse cenário favorece a análise, uma vez que esse aspecto pode ser observado de diversas formas.

Exemplificando: F03 é componente do grupo temático "aprimoramento", cuja ideia central é capacitação, sua presença está nos grupos de questões II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto; do IV - Fluxo das Informações; do VIII - Impressões pessoais; e do IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais, através das questões nº 007; 022; 034; e 037 respectivamente. Esse mesmo fenômeno ocorre com a maioria das sínteses.

9.2. Metadados do questionário proposto

No Quadro 11 é especificada a composição dos componentes de cada questionamento.

Quadro 11 - Metadados do questionário proposto

grupo	Indica grupo a que pertence a pergunta
questão nr	número da questão
grupo(s) temático(s):	palavra que designa um conjunto de ideia
ideia(s) atendida(s):	palavra que designa a ideia central do resultado
código(s) síntese(s):	código constante do início de cada síntese relacionado nos nº 8.4.1 e 8.4.2
ver nº:	indica o número a ser consultado, podendo ser 8.4.1 ou/e 8.4.2
enunciado:	enunciado referente a questão
respostas possíveis:	respostas possíveis para o enunciado
resposta é direcionadora?	para as questões, cuja resposta direciona o fluxo
lógica do fluxo para resposta direcionadora:	indica a próxima pergunta, no caso de a resposta ser direcionadora
esclarecimento (para alguns enunciados):	indica ao respondente aspectos específicos da pergunta

Fonte: o autor

Logo abaixo serão relacionados os questionamentos propostos que constituirão o artefato na condição de questionário, o qual visa subsidiar a decisão de gestores como forma de melhorar a condução das atividades da gestão e da fiscalização de contratos logísticos militares na Diretoria de Abastecimento. O referido instrumento conta com 44(quarenta e quatro) questões, sendo 30(trinta) com respostas fechadas e 14(quatroze) com questões abertas, esse tipo não é vedado, pois de acordo com Gil (2002, p. 116) o questionário é constituído preferencialmente de questões fechadas, e não exclusivamente.

A fim de manter a compreensão dos assuntos abordados em cada uma das questões apresentadas, foi proposta a sua distribuição dentro dos grupos abaixo relacionados:

- I - Dos vínculos funcionais;
- II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto;
- III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto;
- IV - Fluxo das Informações;
- V - Perspectiva de tempo gasto na função de Fiscal de Contrato e Substituto;
- VI - Ferramentas de consulta e apoio;
- VII - Impressões pessoais de outros agentes administrativos em relação à atuação dos fiscais;
- VIII - Impressões pessoais;
- IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais; e
- X – Sugestões.

Sua estética de aplicação pode ser observada no Apêndice G – Questionário para sondagem das atividades de Gestão e Fiscalização de Contratos, o qual é o resultado final deste trabalho, mas sua disponibilização ao respondente final é interessante que ocorra preferencialmente através do portal do Goolge com a utilização da solução de TI Google Docs.

9.3. Composição do questionário

GRUPO: I - Dos vínculos funcionais

QUESTÃO Nr 001

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): não possui

IDEIA(s) ATENDIDA(s): não possui

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)

ENUNCIADO:

Em que ano chegou na D Abst? (Ex. 2015)

RESPOSTAS POSSÍVEIS:**[valor numérico]***RESPOSTA É DIRECIONADORA?* **não**LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui***ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS):* **não possui***GRUPO: I - Dos vínculos funcionais**QUESTÃO* Nr **002***GRUPO(s) TEMÁTICO(s):* **não possui***IDEIA(s) ATENDIDA(s):* **não possui***CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)*ENUNCIADO:**Qual seu Posto ou Graduação?**RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [Gen Bda]; 2. [Cel]; 3. [Ten Cel]; 4. [Maj]; 5. [Cap]; 6. [Ten]; 7. [Asp]; 8. [Sub Ten]; 9. [1º Sgt]; 10. [2º Sgt]; ou 11. [3º Sgt].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui***ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS):* **não possui***GRUPO: I - Dos vínculos funcionais**QUESTÃO* Nr **003***GRUPO(s) TEMÁTICO(s):* **não possui***IDEIA(s) ATENDIDA(s):* **não possui***CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)*ENUNCIADO:**Em qual Seção trabalha?**RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [Gab Dir Abst]; 2. [Asse Contr]; 3. [SGA]; 4. [SGPIC]; 5. [SGLFE - CI II]; 6. [SGLRV - Rmont/Vet]; 7. [SGLC - CI III (Comb)]; 8. [SGLME - CI V (Mun)]; 9. [Enc Mat]; 10. [STI]; 11. [SGLS - CI I]; ou 12. [SCCE].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **A indicação da Seção é apenas para possibilitar a mensuração do impacto da atividade de Fiscalização de Contratos em sua Seção.**

GRUPO: I - Dos vínculos funcionais

QUESTÃO Nr 004

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): não possui

IDEIA(s) ATENDIDA(s): não possui

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)

ENUNCIADO:

Na D Abst, exerce ou já exerceu a função de Fiscal de Contratos ou Substituto?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? sim

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: Se "SIM" remete para à Seção II; se "NÃO" remete à Seção VII

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr 005

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): não possui

IDEIA(s) ATENDIDA(s): não possui

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)

ENUNCIADO:

Exerce atualmente a função de Fiscal de Contratos ou Substituto?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr 006

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Designação; Aprimoramento

IDEIA(s) ATENDIDA(s): economicidade; aprendizagem; autoaperfeiçoamento

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G14; F01; F02) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Realizou qualquer tipo de capacitação para exercer a função de Fiscal de Contrato?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **007**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Aprimoramento**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **capacitação; treinamento**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F03; F05) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Já realizou quantas capacitações com foco na função de Fiscal de Contrato?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[NENHUM]; [1]; [2]; [3]; ou [MAIS QUE 3].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **008**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Designação; Aprimoramento**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **economicidade; aprendizagem**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G14; F01) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Em quais estabelecimentos abaixo já realizou "qualquer tipo de capacitação" com foco na função de Fiscal de Contrato?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [IEFEx (Exército Brasileiro)]; 2. [ICFEx/CGCFEx (Exército Brasileiro)]; 3. [ABOP (Instituição Privada)]; 4. [ENAP (Instituição Pública)]; 5. [ESAF (Instituição Pública)]; 6. [TCU - Instituto Serzedello Corrêa (Instituição Pública)]; 7. [OUTRAS INSTITUIÇÕES]; ou 8. [NÃO ME RECORDO].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **009**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Aprimoramento**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **qualificação**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(F04)**VER nº: **8.4.2**

ENUNCIADO:

Em sua perspectiva, qual nível de conhecimento/prática considera que possui atualmente para exercer a função de Fiscal de Contrato ou Substituto?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [APROFUNDADO]; 2. [ELEVADO]; 3. [MEDIANO]; 4. [SUPERFICIAL]; ou 5. [NENHUM CONHECIMENTO].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **aprofundado é proficiência superior ao do elevado; elevado acima da média, mas com alguma deficiência.**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **010**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **crítica; tempo**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(F08; F12)**VER nº: **8.4.2**

ENUNCIADO:

Indique quais Classes de Suprimento já fiscalizou contratos:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [SGLS - CI I]; 2. [SGLFE - CI II]; 3. [SGLC - CI III (Comb)]; 4. [SGLME - CI V (Mun)] ou 5. [Contrato não vinculado as Classes acima].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **011**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **insalubre**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(F10)**VER nº: **8.4.2**

ENUNCIADO:

Indique a maior quantidade de contratos que já fiscalizou em um mesmo momento:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[valor numérico]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **012**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **insalubre**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F10) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Indique a quantidade de contratos que está fiscalizando atualmente:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[valor numérico]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **013**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **não possui**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **não possui**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)

ENUNCIADO:

Na possibilidade de o Senhor(a) ficar exclusivamente na função de Fiscal de Contratos, dentro de sua experiência, qual seria a quantidade máxima de contratos que o Senhor(a) conseguiria acompanhar?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[valor numérico]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **014**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **crítica; tempo**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F08; F12) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Indique de quais Classes de Suprimento são os contratos que está fiscalizando atualmente:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [SGLS - CI I]; 2. [SGLFE - CI II]; 3. [SGLC - CI III (Comb)]; 4. [SGLME - CI V (Mun)] ou 5. [Contrato não vinculado as Classes acima].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **015**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **atenção**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F06) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Em relação à função de substituto, tem ciência de quantos contratos está como Fiscal Substituto?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr **016**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **atenção**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F06) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Indique em quantos contratos está como Fiscal Substituto atualmente?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[valor numérico]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr 017

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Atuação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): crítica; tempo

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F08; F12) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Indique de quais Classes de Suprimento são os contratos que está como substituto:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [SGLS - CI I]; 2. [SGLFE - CI II]; 3. [SGLC - CI III (Comb)]; 4. [SGLME - CI V (Mun)]; 5. [Contrato não vinculado as Classes acima]; ou 6. [NÃO ME RECORDO].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr 018

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Coordenação; Designação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): valorização; economicidade

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F13; F14) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

No SISACOP, no "Menu do Sistema", quantos contrato há "Em vigor"?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[valor numérico]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: IV - Fluxo das Informações

QUESTÃO Nr 019

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Coordenação; Designação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): valorização; economicidade

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F13; F14) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

No SISACOP, no "Menu do Sistema", quantos contrato há "Arquivado"?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[valor numérico]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IV - Fluxo das Informações

QUESTÃO Nr **020** *GRUPO(s) TEMÁTICO(s):* **Sistema de informação; Fluxo de atividade**
IDEIA(s) ATENDIDA(s): **memória; dependente**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(G22; F15; F17)** VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Eu recebo, em tempo hábil, toda a documentação contratual a qual o fiscal de contratos tem que ter acesso:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IV - Fluxo das Informações

QUESTÃO Nr **021** *GRUPO(s) TEMÁTICO(s):* **Fluxo de atividade**
IDEIA(s) ATENDIDA(s): **rotina**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(F16)** VER nº: **8.4.2**

ENUNCIADO:

Para aqueles que responderam a questão 19 como "Não". Cite os tipos de documentos que o(a) levaram a atribuir essa resposta:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IV - Fluxo das Informações

QUESTÃO Nr **022** *GRUPO(s) TEMÁTICO(s):* **Aprimoramento**
IDEIA(s) ATENDIDA(s): **capacitação**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(F03)** VER nº: **8.4.2**

ENUNCIADO:

Dos documentos abaixo relacionados, qual(is) deve(m) ser encaminhado(s) ao Fiscal de Contratos:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [Informação originada da empresa sobre entrega realizada]; 2. [Termo de Recebimento Provisório encaminhado pelo OP]; 3. [Acionamento da Empresa para agendamento de retirada de amostra]; 4. [Acionamento do Órgão Provedor para agendamento de retirada de amostra]; 5. [Termo de Retirada de Amostra encaminhado pelo OP]; 6. [Laudo Laboratorial de Amostra]; 7. [Parecer do Laudo Laboratorial de Amostra]; 8. [Autorização para emissão do Termo de Recebimento Definitivo]; 9 [Termo de Recebimento Definitivo encaminhado pelo OP].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: IV - Fluxo das Informações

QUESTÃO Nr 023 GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Sistema de informação; Fluxo de atividade
IDEIA(s) ATENDIDA(s): memória; dependente; rotina

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G22; F15; F16; F17) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Dos documentos abaixo relacionados, assinale o(s) que já deixou(aram) de ser encaminhado(s) ao Fiscal de Contratos:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [Informação originada da empresa sobre entrega realizada]; 2. [Termo de Recebimento Provisório encaminhado pelo OP]; 3. [Acionamento da Empresa para agendamento de retirada de amostra]; 4. [Acionamento do Órgão Provedor para agendamento de retirada de amostra]; 5. [Termo de Retirada de Amostra encaminhado pelo OP]; 6. [Laudo Laboratorial de Amostra]; [Parecer do Laudo Laboratorial de Amostra]; 7. [Autorização para emissão do Termo de Recebimento Definitivo]; 8 [Termo de Recebimento Definitivo encaminhado pelo OP].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: V - Perspectiva de tempo gasto na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr 024

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Atuação; Coordenação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): crítica; tempo; colaborativa; estratégia

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F08; F12; F13; F14) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Na sua perspectiva, caso a quantidade dos contratos que já fiscalizou, na D Abst, totalizasse 10(dez), a distribuição ficaria:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

Exibição em tabela: Linha: [SGLS - CI I]; [SGLFE - CI II]; [SGLC - CI III (Comb)]; [SGLME - CI V (Mun)] ou [Contrato não vinculado as Classes acima]. - Coluna: [0]; [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; ou [10].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): A soma dos 5(cinco) valores tem que ser 10.- Informe 0(zero) para Classe(s) que jamais tenha fiscalizado contratos.

GRUPO: V - Perspectiva de tempo gasto na função de Fiscal de Contrato e Substituto:

QUESTÃO Nr 025

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Atuação; Coordenação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): crítica; tempo; colaborativa; estratégia

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F08; F12; F13; F14) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Na sua perspectiva, caso a quantidade de horas trabalhadas semanalmente na D Abst totalizasse 10(dez) horas, a distribuição do tempo entre "Atv Fiscal/Substituto" x "Outras Atv" seria:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

Exibição em tabela: Linha: ["ATV FISCAL/SUBSTITUTO"]; ou ["OUTRAS ATV"]. - Coluna: [0]; [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; ou [10].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): A soma dos 2(dois) valores tem que ser 10.

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

QUESTÃO Nr 026

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Sistema de informação; Aprimoramento

IDEIA(s) ATENDIDA(s): informatização; qualificação

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G21; F04) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Logo abaixo, são indicadas plataformas de apoio à fiscalização de contratos. Marque as que já utilizou:

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

1. [SISAC (Download de Contratos + Registro de Ocorrências por qualquer um que tenha a Senha) - qualquer um que tenha a senha pode consultar]; 2. [SISACOP (Agenda de entregas + Registro de Ocorrências apenas o Fiscal) - n]; 3. [KANBOARD (Fluxo de documents da APPCO)]; 4. [Business Intelligence APPCO (BI APPCO) (Fluxo de NF após TRD na APPCO)]; 5. [Business Intelligence SGPIC (BI SGPIC) (Painel de Liquidação e Pagamentos)]; 6. [Comprasnet 4.0 Contratos (Fase de implementação - Acompanhamento e Registros)]; 7. [Tesouro Gerencial (Empenho, Liquidação e Pagamento)]; ou 8. [Portal da Transparência do Governo Federal (Empenho, Liquidação e Pagamento)].

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

QUESTÃO Nr 027

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Aprimoramento; Atuação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): qualificação; prescritiva

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (F04; F11) VER nº: 8.4.2

ENUNCIADO:

Além das citadas anteriormente, já fez uso de outra(s) plataforma(s) de apoio para auxílio na atividade de fiscalização de contratos? Caso Sim, indique o nome da plataforma.

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

QUESTÃO Nr 028 **GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Sistema de informação; Atuação**
IDEIA(s) ATENDIDA(s): acompanhamento; atenção

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G18; F06) VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Focando em cada uma das ferramentas citadas, qual atende com mais funcionalidades as consultas necessárias à atividade do Fiscal de Contrato?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

QUESTÃO Nr 029 **GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Sistema de informação; Atuação**
IDEIA(s) ATENDIDA(s): aplicativos; atenção

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G19; F06) VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Poderia justificar sua resposta ao questionamento anterior (28)?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

QUESTÃO Nr 030 **GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Sistema de informação**
IDEIA(s) ATENDIDA(s): memória; dependente

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G22; F17) VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Cite funcionalidade(s) que não está(ão) presente(s) em nenhuma das ferramentas que utiliza, mas que a(s) vê como facilitadora(s) do processo? *

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**
 ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

QUESTÃO Nr 031

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **produtividade; crítica; tempo**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(G07; F08; F12)** VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Em sua Seção, há militares que desempenham função de Fiscal de Contatos ou Substituto?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **sim**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **Se "SIM" remete para à Seção VIII; se "NÃO" remete à Seção IX**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: VII - Impressões pessoais de outros agentes administrativos em relação à atuação dos fiscais

QUESTÃO Nr 032

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **produtividade; crítica; tempo**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(G07; F08; F12)** VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Em relação à documentação da execução contratual, considerando 0(zero) como NUNCA e 10(dez) como SEMPRE, com que FREQUÊNCIA DIÁRIA despacha ao Fiscal de Contratos ou ao Substituto documentos recebidos através SPED?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[Escala linear de 0(zero) a 10(dez)]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: VIII - Impressões pessoais

QUESTÃO Nr 033

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): produtividade; crítica; tempo

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G07; F08; F12) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Considerando 0(zero) como NUNCA e 10(dez) como SEMPRE, com que FREQUÊNCIA DIÁRIA observa militares de sua seção envolvidos em assuntos relacionados a contratos?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[Escala linear de 0(zero) a 10(dez)]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: VIII - Impressões pessoais

QUESTÃO Nr 034

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Designação; Aprimoramento

IDEIA(s) ATENDIDA(s): economicidade; aprendizagem; autoaperfeiçoamento; capacitação; qualificação; treinamento

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G14; F01; F02; F03; F04; F05) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Considerando 0(zero) como NENHUMA e 10(dez) como EXCEPCIONAL, qual o GRAU DE CONFIANÇA que os militares de sua seção conseguem evidenciar nos assuntos relacionados a contratos?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[Escala linear de 0(zero) a 10(dez)]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): Considere apenas o tempo médio dos militares da Seção que também são Fiscais de Contratos.

GRUPO: VIII - Impressões pessoais

QUESTÃO Nr 035

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Atuação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): produtividade; crítica; tempo

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G07; F08; F12) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Em uma escala de 0(zero) a 10(dez), considerando o período de 1(uma) semana, Qual

seria o percentual despendido pela Seção na atividade de Fiscalização de Contratos?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[Escala linear de 0(zero) a 10(dez)]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr 036

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Fluxo de atividade; Atuação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): atribuições; atenção

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G17; F06) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

As atribuições das Funções de Gestor de Contratos e de Fiscal de Contratos são fáceis de distinguir?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr 037

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Designação; Aprimoramento

IDEIA(s) ATENDIDA(s): aprimoramento; capacitação; economicidade; frágil; aprendizagem; autoaperfeiçoamento; qualificação; treinamento

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G01; G02; G03; G14; G16; F01; F02; F03; F04; F05) ... VER nº:

8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Já realizou qualificação na área de Gestão e Fiscalização de Contratos por indicação da Diretoria de Abastecimento?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr 038

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Atuação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): atenção; correção; especificação; legalidade; qualidade

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G04; G05; G06; G08; F06; F07) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Já se deparou com problemas ao longo da Gestão ou Fiscalização de Contratos em virtude de deficiências existentes no Termo de Referência/Termo de Contrato?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr 039

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Designação; Aprimoramento

IDEIA(s) ATENDIDA(s): economicidade; escolhas; qualificação

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G14; G15; F04) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Como o Senhor(a) avalia a seguinte frase: "para a designação de Fiscais de Contrato são levados em consideração aspectos referentes a valor de contrato ou empresas com histórico negativo."

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[FALSO]; ou [VERDADEIRO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr 040

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Coordenação; Atuação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): amparo; dúvidas; correção; dinâmica

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G09; G10; F07; F09) VER nº: 8.4.1 e 8.4.2

ENUNCIADO:

Nos casos em que problemas contratuais ocorrem e que necessita de apoio externo, o

Senhor(a) localiza com agilidade as informações referentes aos procedimentos necessários para sua solução?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr **041**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Coordenação; Atuação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **normatizar; correção**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(G12; F07)** VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Nos casos em que problemas contratuais ocorrem e que necessita realizar consultas a documentos ou normas, o Senhor(a) localiza com agilidade as informações referentes aos procedimentos necessários para sua solução?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): **não possui**

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr **042**

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): **Coordenação; Sistema de informação**

IDEIA(s) ATENDIDA(s): **inovação; aplicativos; comunicação; dependente**

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): **(G11; G19; G20; F17)** VER nº: **8.4.1 e 8.4.2**

ENUNCIADO:

Considerando o grupo "Controle Contratos DABST" existente no aplicativo de mensagens "whatsapp", o Senhor(a) tem como rotina utilizar essa canal de comunicação para sanar dúvidas relativas a contratos?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[SIM]; ou [NÃO]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? **não**

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: **não possui**

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

QUESTÃO Nr 043

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): Coordenação

IDEIA(s) ATENDIDA(s): valorização

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (G13)VER nº: 8.4.1

ENUNCIADO:

O Senhor(a) teria algo a citar que indique valorização à função de Fiscal de Contratos?

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

GRUPO: X - Sugestões

QUESTÃO Nr 044

GRUPO(s) TEMÁTICO(s): não possui

IDEIA(s) ATENDIDA(s): não possui

CÓDIGO(s) SÍNTESE(s): (não possui)

ENUNCIADO:

O espaço abaixo está aberto para as considerações que tenham como objetivo a melhoria no processo de Fiscalização e Gestão Contratual.

RESPOSTAS POSSÍVEIS:

[resposta aberta e pessoal]

RESPOSTA É DIRECIONADORA? não

LOGÍCA DO FLUXO PARA RESPOSTA DIRECIONADORA: não possui

ESCLARECIMENTO (PARA ALGUNS ENUNCIADOS): não possui

10. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise das ações que impactam Gestores de Contratos e Fiscais de Contratos, trazendo à tona algumas das circunstâncias que podem comprometer ou mesmo inviabilizar suas atuações, algumas dessas influenciadas pela deficiência no aprimoramento profissional, pela atuação inapropriada, pela ausência de coordenação, pela designação sem critérios, pelo fluxo de atividades não definido e pelos sistemas de informações não gerenciados, esse último possibilitando o comprometimento da tempestividade necessária à Governança e *Compliance*.

De um modo geral, as pesquisas analisadas indicam que há necessidade que os processos existentes ao longo da atuação tanto do Gestor de Contratos quanto do próprio Fiscal de Contratos carecem de compreensão, haja vista que 41,38% dos objetivos propostos nas pesquisas analisadas são enquadrados nesse campo da complexidade do conhecimento. Outros 29,31% pautaram-se sobre o enfoque da análise, caracterizando que aproximadamente 1/3 das ações realizadas necessitam ter suas consequências verificadas. Assim, por mais que seja uma atividade prevista na Lei de Licitações desde 1993, as funções de gestor e a de fiscal contratual necessitam de uma análise mais técnica, a fim de subsidiar melhoria nos processos a eles atribuídos, bem como nos processos daqueles que deles exigem uma correta atuação.

A busca por aspectos comuns aos resultados do conjunto das pesquisas analisadas possibilitou a categorização desse conteúdo, o que favoreceu a definição de termos únicos a cada resultado, os quais os distinguem dentre os demais, além de proporcionar seu grupamento em termos mais amplos, bem como sua designação a cada uma das duas funções (Gestor e Fiscal), assim foi possível observar quais áreas aqueles resultados indicam que estão sendo impactadas, o que viabilizou a construção de um questionário, cujas questões possibilitam a sondagem de um ou de mais aspectos.

A pesquisa possibilitou contato com a realidade existente em diversas outras instituições que realizam contratações públicas e que designam pessoal de seu corpo efetivo para as atribuições de Gestor e Fiscal Contratual. Essa heterogeneidade institucional tornou o espectro amostral mais rico em informações possibilitando dar ao questionário proposto capacidade para, se aplicado, proporcionar a quem cabe decidir a possibilidade para construir critérios que subsidiarão suas decisões no sentido de melhorar a condução da gestão e da fiscalização de contratos logísticos militares.

Dada à importância do tema, gerar capacidade avaliativa dos processos internamente existentes é necessário e primordial para aquele que possui a responsabilidade para propiciar

combustível para viaturas, para municiar armamentos, para alimentar e para vestir milhares de militares, mais ainda, em uma época na qual a informação flui de forma extraordinária e na qual está inserida uma instituição secular, como é o Exército Brasileiro, prova ser um vetor de mudanças e adaptar-se às novas tecnologias e boas práticas sociais é condição para a Governança.

Dada à importância do tema, a aplicação do questionário proposto instrumentalizará a Diretoria de Abastecimento para proceder a uma análise criteriosa e pautada em termos técnicos, viabilizando a criação de rotinas funcionais ou mesmo alterar as que já existem. Assim, a D Abst terá dados que possivelmente indicarão vantagens e desvantagens em eventuais movimentações internas de pessoal ou mesmo na criação de setores específicos para o exercício de determinadas atividades, dentre outros aspectos julgados necessários por parte do tomador de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEGRIA, Rosa et al. **Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada**. Elsevier Brasil, 2011.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, p. 58-60, 2009.

ALVES, Léo da Silva. **Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos**. *Revista do TCU*, [s. l.], ed. 102, p. 60-69, OUT / DEZ 2004. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/610>. Acesso em: 8 abr. 2021.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. Saint Paul Editora, 2012.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. Saint Paul Editora, 2021.

BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Intersaberes: Curitiba, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm#art17>. Acesso em: 1º abr. 2021.

_____. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - DNIT. **Manual de Diretrizes para Gestão, Acompanhamento e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília. 2017. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/manual-de-diretrizes-para-gestao-acompanhamento-e-fiscalizacao-de-contratos-administrativos/5159691/>. Acesso em: 26 ago. 2021.

_____. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos: Módulo 3 - Fiscalização de Contratos**. Brasília. 2014. *Revista do Tribunal de Contas da União*. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2118/1/GestaodeContratos_modulo_3_final_%20%283%29.pdf. Acesso em: 3 out. 2021.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com alterações resultantes da Lei 8.883, de 08 de junho de 1994 e da Lei 9.648, de 27 de maio de 1998. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 21 jun 1993. Disponível em: <http://webcbtu.gov.br/ac/pr/delic/8666/lei8666.htm>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

_____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 1º abr. 2021.

_____. Ministério da Defesa. **MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar**. 3 ed. Brasília, 2016. 40 p. Disponível em: http://legislacao.bombeiros.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/MD42_M02-logistica.pdf. Acesso em: 12 abr. 2021.

_____. Ministério da Economia - ME. **Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, 5 abr. 2019. Seção 1, p. 54-58. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=05/04/2019&jornal=515&pagina=54&totalArquivos=191>. Acesso em: 26 ago. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG. **Instrução Normativa nº 4, de 11 de setembro de 2014**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, 12 set. 2014. Seção 1, p. 96-99. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41528>. Acesso em: 20 ago. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, 26 maio 2017. Seção 1, p. 90-109. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=26/05/2017&pagina=90>. Acesso em: 20 ago. 2021.

_____. **Tribunal de Contas da União. Acórdão de Relação nº 299**. Relator: VALMIR CAMPELO. Brasília, DF, 27 de fevereiro de 2007. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522de%2520que%2520tal%2520profissional%2520possui%2520tempo%2520h%25C3%25A1bil%2520suficiente%2520para%2520desempenho%2520das%2520fun%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520a%2520ele%2520confiadas%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 01 abr. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Gestão e fiscalização de contratos públicos**. V 35 - n.102 - ano 2004. Revista do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/610/671>. Acesso em: 7 set. 2021.

BRAZ, Márcio Alexandre de Lima. **A logística militar e o serviço de intendência: uma análise do programa excelência gerencial do exército brasileiro**. 2004. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Cap. 8. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3394/DISSERTACAO%20MARCIO%20BRAZ.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

COHEN, Max F. **Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação.** Ciência da Informação, v. 31, p. 26-36, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/RZkrXpVpR8JLxpm4jNFkmzH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 ago. 2021.

CONCEIÇÃO, Sérgio Sávio Ferreira da. **Fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra na Universidade Federal de Sergipe:** uma análise sobre a atuação e percepção dos agentes envolvidos no processo. 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/11868>. Acesso em: 03 nov. 2021.

DA SILVA MANOEL, Sergio. **Governança de Segurança da Informação:** Como criar oportunidades para o seu negócio. Brasport, 2014.

DOS SANTOS FERNANDES, Kleber. **Logística:** fundamentos e processos. IESDE BRASIL SA, 2012.

EXÉRCITO BRASILEIRO. COLOG. **Cartilha do Fornecedor.** Disponível em: http://www.colog.eb.mil.br/images/phocagallery/arquivos/CARTILHA_FORNECEDOR.pdf. Acesso em: 10 de Out. 2021

_____. COLOG. **Histórico do Comando Logístico.** 2016. Comando Logístico. Disponível em: <http://www.colog.eb.mil.br/index.php/historico>. Acesso em: 08 abr. 2021.

_____. EB20-MT-02.001: **Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro.** 1 ed. Brasília, 2019. 70 p. Disponível em: https://rafaelauditoria.files.wordpress.com/2020/01/port_292_manual_tecnico_da_metodologia_de_gestao_de_riscos_-_do_eb.pdf. Acesso em: 09 set. 2021.

_____. EB40-RI-03.001: **Regimento Interno do Comando Logístico.** 1 ed. Brasília, 2017. 105 p. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/843/1/EB40RI03001.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2021.

_____. EB40-RI-30.003: **Regimento Interno da Diretoria de Abastecimento.** 1 ed. Brasília, 2020. 42 p. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7456/1/port_nr_069_colog-regimento%20interno%20da%20diretoria%20de%20abastecimento_eb40-ri-30.003-1.pdf. Acesso em: 09 set. 2021.

_____. EB70-MC-10.238: **Manual de Campanha Logística Militar Terrestre.** 1 ed. Brasília, 2018. 115 p. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/nx85ese>. Acesso em: 09 set. 2021.

_____. EB90-N- 08.004: **Normas para a atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos.** 2 ed. Brasília, 2020. Disponível em: http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/port_n_037_sef_14abr2020.html. Acesso em: 19 set. 2021.

FERNANDES, Sabrina Sossai. **Organização do trabalho dos fiscais de contrato de uma empresa de energia:** o ponto de vista da atividade. 2017. Disponível em: <http://app.uff.br/riuff/handle/1/4238>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FREITAS, Marcelo de et al. **Investigação das causas dos problemas de gestão e execução dos contratos de prestação de serviços contínuos, licitados por pregão eletrônico, pela Diretoria de Administração do Campus-DIRAC/FIOCRUZ**. 2011. Tese de Doutorado. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/CRUZ_c3a28daf09b7da66486b6cb53e4d1519. Acesso em: 03 nov. 2021.

GALLI, Ana Elisa de Aguiar. **A influência do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da Petrobras/Revap**. 2009. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5739/68070200643.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 nov. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HEINZ, Michele Urrutia; QUINTANA, Alexandre Costa; DA CRUZ, Ana Paula Capuano. **Desenvolvimento Cognitivo e Afetivo dos estudantes de Contabilidade–influência do Método de Caso à luz da Taxonomia de Bloom**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 13, n. 4, 2019. Disponível em <<https://doi.org/10.17524/repec.v13i4.2363>>. Acesso em 4 nov. 2021

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008. 560 p.

LAGUNA, F.; KERBER, C. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (TM)(Guia BABOK®)**. International Institute of Business Analysis, 2011.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**. Saraiva Educação SA, 2017.

MARINHA DO BRASIL. EMA-400: **Manual de logística da Marinha do Brasil**. 2ª Rev. Brasília, 2003. 64 p. Disponível em: <https://xdocs.com.br/doc/ema-400manual-de-logistica-da-marinha-6nw50z655pn1>. Acesso em: 09 set. 2021.

MARQUES, Leandro et al. **Artefatos da Contabilidade Gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da Região Sul do Brasil**. ConTexto, v. 16, n. 34, 2016. Disponível em <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/66770>. Acesso em 9 nov. 2021.

MARQUES, Lidiane da Silva et al. **Desenvolvimento de um sistema de informação para a gestão e fiscalização de contratos administrativos firmados em uma unidade federal de saúde**. 2016. Disponível em: <https://tede.ufrjr.br/handle/jspui/3245>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MATIAS, Érika Pena Bedin. **Impactos da discrepância entre o trabalho prescrito e real dos fiscais de contrato em universidades públicas federais**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9245>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MONTANHERI, Matheus Reis. **Governança corporativa no setor público: a comunicação pública no processo democrático.** 2010.

MOTA, Aline Fonseca. **Estudo dos fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos no IFNMG-Campus Montes Claros.** 2017. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24524>. Acesso em: 03 nov. 2021.

PIRES, Adriane Margareth de Oliveira Santana. **Fiscalização de contrato: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras.** 2020. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/426>. Acesso em: 03 nov. 2021.

PRIMAK, Fábio Vinícius. **Decisões com BI (*business intelligence*).** Fabio Vinicius Primak, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

SANTANA, Paulo Ricardo. **COMPLIANCE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS-O Sistema de Compliance como ferramenta de ética e integridade nas contratações públicas.** 2020. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra.

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional.** Editora Feevale, 2013.

SILVA, Maria de Jesus Lopes. **Fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará.** 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/12706>. Acesso em: 03 nov. 2021.

ZUCOLOTO, Izabel Eliani. **Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino.** 2019. 146 f. 2019. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública)-Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/11358/1/tese_12047_Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Izabel%20Eliani%20Zucoloto%20-%20versao%20apos%20defesa.pdf. Acesso em: 03 nov. 2021.

APÊNDICE A

BIBLIOGRAFIA AMOSTRAL

As pesquisas aqui relacionadas compuseram a base de dados para análise da atuação da Gestão e Fiscalização contratual em diversas instituições públicas, possibilitando a tabulação desses aspectos, a fim de viabilizar o desenvolvimento de um artefato que subsidie a decisão de gestores como forma de melhorar a condução da gestão e a fiscalização de contratos logísticos militares.

GALLI, Ana Elisa de Aguiar. **A influência do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da Petrobras/Revap**. 2009. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5739/68070200643.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 nov. 2021.

CONCEIÇÃO, Sérgio Sávio Ferreira da. **Fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra na Universidade Federal de Sergipe: uma análise sobre a atuação e percepção dos agentes envolvidos no processo**. 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/11868>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FERNANDES, Sabrina Sossai. **Organização do trabalho dos fiscais de contrato de uma empresa de energia: o ponto de vista da atividade**. 2017. Disponível em: <http://app.uff.br/riuff/handle/1/4238>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FREITAS, Marcelo de et al. **Investigação das causas dos problemas de gestão e execução dos contratos de prestação de serviços contínuos, licitados por pregão eletrônico, pela Diretoria de Administração do Campus-DIRAC/FIOCRUZ**. 2011. Tese de Doutorado. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/CRUZ_c3a28daf09b7da66486b6cb53e4d1519. Acesso em: 03 nov. 2021.

MARQUES, Lidiane da Silva et al. **Desenvolvimento de um sistema de informação para a gestão e fiscalização de contratos administrativos firmados em uma unidade federal de saúde**. 2016. Disponível em: <https://tede.ufrjr.br/handle/jspui/3245>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MATIAS, Érika Pena Bedin. **Impactos da discrepância entre o trabalho prescrito e real dos fiscais de contrato em universidades públicas federais**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9245>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MOTA, Aline Fonseca. **Estudo dos fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos no IFNMG-Campus Montes Claros**. 2017. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24524>. Acesso em: 03 nov. 2021.

PIRES, Adriane Margareth de Oliveira Santana. **Fiscalização de contrato: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras**. 2020. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/426>. Acesso em: 03 nov. 2021.

SILVA, Maria de Jesus Lopes. **Fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará.** 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/12706>. Acesso em: 03 nov. 2021.

ZUCOLOTO, Izabel Eliani. **Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino.** 2019. 146 f. 2019. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública)-Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/11358/1/tese_12047_Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Izabel%20Eliani%20Zucoloto%20-%20versao%20apos%20defesa.pdf. Acesso em: 03 nov. 2021.

APÊNDICE B

CATEGORIZAÇÃO DOS OBJETIVOS QUANTO AO GRAU DE COMPLEXIDADE

Relação dos objetivos gerais e objetivos específicos extraídos da bibliografia indicada no Apêndice A. Com destaque para os verbos de cada um dos objetivos,

Metadados da tabela:

Atributo	Descrição do atributo
Seq	Indica a linha em que o registro se encontra
Cod Trblh	Indica o trabalho analisado, numeração de 1 a 10
Ref Trblh	Referencia o trabalho analisado – nome do autor (ano)
Cod Obj	Indica o Objetivo, numeração de 1 a 51. Considerado a mesma indicação para objetivos que possuem mais de 1 verbo
Objetivo	Objetivo indicado pelo autor em sua obra
Cod Verbo	Indica verbo, composto pelo agrupamento do [Cod Trblh].[Cod Obj].[1 ou 2 para objetivos com mais de 1 verbo]
Verbo	Nome do verbo
Tipo Obj	Identifica OG [Objetivo Geral] ou OE [Objetivo Específico]
Cod Nível complex	Indica a classificação do nível de complexidade do verbo
Comple-xidade	Nome do nível de complexidade verbal

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
1	1	Conceição (2019)	1	investigar a percepção dos agentes participantes (Gestor, Fiscais e Prepostos) sobre o processo de fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na Universidade Federal de Sergipe.	1.1.1	investigar	OG	4	análise
2	1	Conceição (2019)	2	Identificar a atuação e atribuições dos envolvidos no processo de fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra no âmbito da UFS;	1.2.1	identificar	OE	2	compreensão
3	1	Conceição (2019)	3	Descrever a percepção dos agentes envolvidos no processo de fiscalização de contratos de mão de obra na Universidade Federal de Sergipe acerca do processo;	1.3.1	Descrever	OE	2	compreensão
4	1	Conceição (2019)	4	Levantar quais as motivações para o desempenho das atividades de Fiscal (servidores da UFS) e Preposto (funcionários das empresas contratadas);	1.4.1	Levantar	OE	5	síntese
5	1	Conceição (2019)	5	Identificar sugestões de mudanças que possam melhor direcionar as atividades de fiscalização de contratos de mão de obra da UFS.	1.5.1	identificar	OE	2	compreensão
6	2	Fernandes (2017)	6	discutir a influência da organização do trabalho dos fiscais de contrato de uma empresa de energia nos seus processos de construção de saúde e formação de competências.	2.6.1	discutir	OG	2	compreensão
7	2	Fernandes (2017)	7	Identificar e analisar os aspectos da organização do trabalho de uma equipe de	2.7.1	identificar	OE	2	compreensão

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
				fiscais de contrato.					
8	2	Fernandes (2017)	7	Identificar e analisar os aspectos da organização do trabalho de uma equipe de fiscais de contrato.	2.7.2	analisar	OE	4	análise
9	2	Fernandes (2017)	8	Identificar aspectos da organização do trabalho dos fiscais de contrato de uma empresa de energia que possam dificultar e facilitar a realização da atividade.	2.8.1	identificar	OE	2	compreensão
10	2	Fernandes (2017)	9	Analisar a influência dos aspectos da organização do trabalho dos fiscais de contrato de uma empresa de energia nos seus processos de construção de saúde e formação de competências.	2.9.1	Analisar	OE	4	análise
11	2	Fernandes (2017)	10	Identificar as possíveis regulações e estratégias adotadas pelo trabalhador frente aos constrangimentos com que se depara.	2.10.1	identificar	OE	2	compreensão
12	3	Freitas (2011)	11	Construir um diagnóstico dos problemas de gestão e execução ocorridos nos processos de contratação de serviços contínuos pela Diretoria de Administração do Campus – Dirac/Fiocruz e investigar suas possíveis causas	3.11.1	construir	OG	5	síntese

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
13	3	Freitas (2011)	12	Averiguar nos instrumentos convocatórios (editais) e seus anexos a existência de possíveis deficiências, que possibilitem o aparecimento de problemas de formulação e implementação de propostas de execução dos serviços.	3.12.1	Averiguar	OE	4	análise
14	3	Freitas (2011)	13	Analisar de que forma a redução de custos normalmente proporcionada pelo pregão eletrônico afeta a qualidade da prestação de serviços e as relações entre patrão (empresa contratada) e empregados (prestadores de serviços).	3.13.1	Analisar	OE	4	análise
15	3	Freitas (2011)	14	Avaliar a adequação do Pregão Eletrônico para a contratação de serviços contínuos com residência de mão-de-obra.	3.14.1	avaliar	OE	6	avaliação
16	3	Freitas (2011)	15	Avaliar a capacitação dos fiscais de contrato, em vista das competências e qualificações necessárias ao desempenho de suas funções.	3.15.1	avaliar	OE	6	avaliação
17	3	Freitas (2011)	16	Propor a adoção de dispositivos e ajustes aos procedimentos licitatórios e gerenciais - desde que não necessitem de alterações na legislação vigente - para evitar (ou, pelo menos, minimizar) a ocorrência dos problemas de execução e gestão de contratos de serviços contínuos.	3.16.1	Propor	OE	5	síntese

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
18	4	Galli (2009)	17	testar a influência do nível de adequação do perfil comportamental do Fiscal de Contrato sobre seu desempenho profissional, de forma a orientar a possível remodelagem de processo seletivo proposta	4.17.1	testar	OG	4	análise
19	4	Galli (2009)	18	identificar os perfis atuais de uma amostra de Fiscais de Contrato (usando a REVAP como contexto de teste)	4.18.1	identificar	OE	2	compreensão
20	4	Galli (2009)	19	comparar cada perfil atual com o perfil “ideal”, para se obter as medidas de nível de adequação do perfil comportamental dos Fiscais de Contrato da amostra	4.19.1	comparar	OE	4	análise
21	4	Galli (2009)	19	comparar cada perfil atual com o perfil “ideal”, para se obter as medidas de nível de adequação do perfil comportamental dos Fiscais de Contrato da amostra	4.19.2	obter	OE	2	compreensão
22	4	Galli (2009)	20	relacionar as medidas de nível de adequação de cada perfil comportamental atual com a efetividade da atividade de gestão de contratos, sendo esta última instrumentalizada pela nota de GD dos Fiscais da amostra	4.20.1	relacionar	OE	4	análise
23	4	Galli (2009)	21	averiguar o nível de influência de cada competência de perfil comportamental sobre a efetividade da gestão de contratos	4.21.1	averiguar	OE	4	análise
24	4	Galli (2009)	22	averiguar eventuais correlações das competências entre si	4.22.1	averiguar	OE	4	análise

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
25	4	Galli (2009)	23	identificar tanto quais competências impactam mais a efetividade da atividade, quanto o impacto que uma competência pode exercer sobre outra	4.23.1	identificar	OE	2	compreensão
26	4	Galli (2009)	24	repensar o processo de seleção de Fiscais na REVAP visando melhorar a gestão de contratos dessa unidade empresarial	4.24.1	repensar	OE	4	análise
27	4	Galli (2009)	25	propor pesquisas futuras que possam contradizer, complementar ou contrapor este estudo de caso ou pressuposto	4.25.1	propor	OE	5	síntese
28	5	Marques (2016b)	26	desenvolver sistema de informação que permita minimizar as falhas de gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados do HFX, reduzindo o desperdício de tempo, de recursos públicos e a incidência de falhas.	5.26.1	desenvolver	OG	5	síntese
29	5	Marques (2016b)	27	tomar medidas que atenuem e evitem os equívocos cometidos pelos fiscais e gestores no cumprimento dos dispositivos legais que norteia a gestão e fiscalização	5.27.1	tomar	OE	3	aplicação
30	5	Marques (2016b)	28	reformular o fluxo de informações, tornando-o mais enxuto, acrescido do apoio de um gerenciador de banco de dados	5.28.1	reformular	OE	5	síntese
31	5	Marques (2016b)	28	reformular o fluxo de informações, tornando-o mais enxuto, acrescido do apoio de um gerenciador de banco de dados	5.28.2	tornar	OE	3	aplicação

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
32	6	Matias (2017)	29	identificar os impactos que a discrepância entre o trabalho prescrito e real causa aos fiscais de contrato.	6.29.1	identificar	OG	2	compreensão
33	6	Matias (2017)	30	estudar as atividades do fiscal de contrato	6.30.1	estudar	OE	2	compreensão
34	6	Matias (2017)	31	investigar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e real	6.31.1	investigar	OE	4	análise
35	6	Matias (2017)	32	levantar e analisar os riscos de adoecimento	6.32.1	levantar	OE	5	síntese
36	6	Matias (2017)	32	levantar e analisar os riscos de adoecimento	6.32.2	analisar	OE	4	análise
37	6	Matias (2017)	33	identificar as estratégias de combate ao adoecimento adotadas	6.33.1	identificar	OE	2	compreensão
38	6	Matias (2017)	34	apontar sugestões para melhorias	6.34.1	apontar	OE	1	conhecimento
39	7	Mota (2017)	35	identificar os fatores que se relacionam ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos do IFNMG – Campus Montes Claros.	7.35.1	identificar	OG	2	compreensão
40	7	Mota (2017)	36	compreender o processo e os mecanismos de controle da fiscalização dos contratos do IFNMG – Campus Montes Claros	7.36.1	compreender	OE	2	compreensão
41	7	Mota (2017)	37	identificar as dificuldades enfrentadas pelo fiscal de contrato no desempenho de suas atividades	7.37.1	identificar	OE	2	compreensão

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
42	7	Mota (2017)	38	analisar as principais ocorrências na execução dos contratos do Campus Montes Claros, no período de 2012 a 2016, e sua relação com a fiscalização contratual	7.38.1	analisar	OE	4	análise
43	8	Pires (2010)	39	compreender a dinâmica de atuação dos fiscais de contrato, a estrutura e o apoio institucional recebido para o cumprimento dessa função.	8.39.1	compreender	OG	2	compreensão
44	8	Pires (2010)	40	Traçar o perfil dos fiscais de duas universidades federais mineiras, descrevendo-se as características gerais dos servidores que estão à frente da execução dos contratos terceirizados, analisando-se as informações referentes a idade, cargo, formação acadêmica, quantidade de anos no serviço público, tempo de experiência como fiscal, dentre outras informações.	8.40.1	traçar	OE	3	aplicação
45	8	Pires (2010)	40	Traçar o perfil dos fiscais de duas universidades federais mineiras, descrevendo-se as características gerais dos servidores que estão à frente da execução dos contratos terceirizados, analisando-se as informações referentes a idade, cargo, formação acadêmica, quantidade de anos no serviço público, tempo de experiência como fiscal, dentre outras informações.	8.40.2	descrever	OE	2	compreensão

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
46	8	Pires (2010)	41	Verificar a percepção dos fiscais de contratos acerca de sua preparação e capacitação para a atuação de fiscalização, bem como conhecer as demandas referentes à função que exercem.	8.41.1	verificar	OE	4	análise
47	8	Pires (2010)	41	Verificar a percepção dos fiscais de contratos acerca de sua preparação e capacitação para a atuação de fiscalização, bem como conhecer as demandas referentes à função que exercem.	8.41.2	conhecer	OE	1	conhecimento
48	8	Pires (2010)	42	Identificar quais são as principais dificuldades e os desafios vivenciados pelos fiscais nessa função, inclusive, elencar as atividades que os fiscais de contrato possuem maior dificuldade em realizar.	8.42.1	identificar	OE	2	compreensão
49	8	Pires (2010)	42	Identificar quais são as principais dificuldades e os desafios vivenciados pelos fiscais nessa função, inclusive, elencar as atividades que os fiscais de contrato possuem maior dificuldade em realizar.	8.42.2	elencar	OE	1	conhecimento
50	8	Pires (2010)	43	Levantar , junto aos fiscais de contrato, as percepções sobre a estrutura organizacional que acomoda os contratos terceirizados, bem como a avaliação deles no que se refere ao apoio institucional recebido durante o acompanhamento dos contratos.	8.43.1	levantar	OE	5	síntese

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
51	9	Silva (2014)	44	analisar a fiscalização de contratos administrativos de natureza contínua, no período de 2012 a 2014, na Universidade Federal do Ceará.	9.44.1	analisar	OG	4	análise
52	9	Silva (2014)	45	apontar os principais aspectos da teoria sobre contratos	9.45.1	apontar	OE	1	conhecimento
53	9	Silva (2014)	46	descrever o perfil dos fiscais de contratos da instituição	9.46.1	descrever	OE	2	compreensão
54	9	Silva (2014)	47	identificar a forma de trabalho dos fiscais perante os contratos administrativos	9.47.1	identificar	OE	2	compreensão
55	9	Silva (2014)	48	identificar possíveis alternativas que possam minimizar problemas apresentados pelos fiscais no exercício de suas funções	9.48.1	identificar	OE	2	compreensão
56	10	Zucoloto (2019)	49	analisar os aspectos fundamentais referentes à atuação dos servidores na gestão e fiscalização de contratos terceirizados de prestação de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo, vale dizer, atividade de gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados e subsidiar a instituições com propostas de melhorias para a área.	10.49.1	analisar	OG	4	análise

Seq	Cod Trblh	Ref Trblh	Cod Obj	Objetivo	Cod Verbo	Verbo	Tipo Obj	Cod Nível complex	Comple-xidade
57	10	Zucoloto (2019)	50	Detectar na literatura os aspectos relevantes para atuação profissional na gestão e na fiscalização de contratos de serviços terceirizados.	10.50.1	detectar	OE	2	compreensão
58	10	Zucoloto (2019)	51	Diagnosticar no Instituto Federal do Espírito Santo, de que forma ocorrem a gestão e a fiscalização de contratos de serviços terceirizados.	10.51.1	diagnosticar	OE	2	compreensão

APÊNDICE C

CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO EMBASAMENTO TEÓRICO ABORDADO

Indicação das metodologias, natureza e objetivos trabalhados da bibliografia indicada no Apêndice A.

Metadados da tabela:

Atributo	Descrição do atributo
Seq	Indica a linha em que o registro se encontra
Cod Trblh	Indica o nº do trabalho analisado, numeração de 1 a 10
Cod Embsmnt Trc	Indica o nº do embasamento teórico, se mais de dois assuntos é repetido
Embasamento Teórico	Embasamento teórico abordado nas bibliografias no Apêndice A
Categorias Embsmnt Trc	Nome da categoria do embasamento teórico

Seq	Cod Trblh	Cod Embsmnt Trc	Embasamento Teórico	Categorias Embsmnt Trc
1	1	1	terceirização de atividades	Terceirização atividades
2	1	2	organização do trabalho e saúde dos funcionários	Organização do trabalho
3	1	2	organização do trabalho e saúde dos funcionários	Saúde dos funcionários
4	2	3	fundamentos da Ergonomia da Atividade e da PDT (Psicodinâmica do Trabalho)	Saúde dos funcionários
5	3	4	sobre a temática fiscalização de contratos terceirizados na Administração Pública	Terceirização atividades
6	3	4	sobre a temática fiscalização de contratos terceirizados na Administração Pública	Fiscalização de Contratos Públicos
7	4	5	terceirização de atividades	Terceirização atividades
8	4	6	Gestão de contratos	Gestão de Contratos Públicos
9	4	7	seleção de pessoas por perfil comportamental	Fiscalização de Contratos Públicos
10	5	8	Compras e contratações públicas	Compras públicas
11	5	8	Compras e contratações públicas	Contratações públicas
12	5	9	Gestão e fiscalização de contratos	Gestão de Contratos Públicos
13	5	9	Gestão e fiscalização de contratos	Fiscalização de Contratos Públicos

Seq	Cod Trblh	Cod Embsmnt Tre	Embasamento Teórico	Categorias Embsmnt Tre
14	6	10	O Estado contemporâneo	Estado contemporâneo
15	6	11	Compras como atividade administrativa	Compras públicas
16	6	12	Compras do setor público	Compras públicas
17	6	13	O pregão eletrônico e suas inovações	Compras públicas
18	7	14	Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de serviços continuados na Administração Pública federal	Gestão de Contratos Públicos
19	7	14	Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de serviços continuados na Administração Pública federal	Fiscalização de Contratos Públicos
20	7	14	Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de serviços continuados na Administração Pública federal	Terceirização
21	7	15	Sistema de Informação	Sistema de Informação
22	7	16	Escritório Enxuto no Setor Público	Gestão pública
23	8	17	A administração pública e a evolução da terceirização	Gestão pública
24	8	17	A administração pública e a evolução da terceirização	Terceirização atividades
25	8	18	Terceirização de atividades-meio da administração pública	Terceirização atividades
26	8	19	Contratações públicas, gestão e fiscalização de contratos administrativos	Compras públicas
27	8	19	Contratações públicas, gestão e fiscalização de contratos administrativos	Gestão de Contratos Públicos
28	8	19	Contratações públicas, gestão e fiscalização de contratos administrativos	Fiscalização de Contratos Públicos
29	8	20	Sínteses de pesquisas sobre gestão e fiscalização de contratos administrativos	Gestão de Contratos Públicos
30	9	21	O processo da contratação na administração pública	Fiscalização de Contratos Públicos
31	9	22	Contratos administrativos	Gestão de Contratos Públicos
32	9	23	Gestão e fiscalização de contratos	Gestão de Contratos Públicos
33	9	23	Gestão e fiscalização de contratos	Fiscalização de Contratos Públicos
34	10	24	Terceirização	Terceirização atividades
35	10	25	Gestão e fiscalização de contratos na administração pública	Gestão de Contratos Públicos
36	10	25	Gestão e fiscalização de contratos na administração pública	Fiscalização de Contratos Públicos

APÊNDICE D

CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO TIPO DE OBJETIVOS DA PESQUISA

Categorização dos embasamentos teóricos utilizados na bibliografia indicada no Apêndice A.

Metadados da tabela:

Atributo	Descrição do atributo
Cod Trblh	Indica o trabalho analisado, numeração de 1 a 10
metodologia	Nome da metodologia indicada pelo autor
natureza	Nome da natureza da pesquisa
objetivo	Nome do tipo de objetivos trabalhados na pesquisa, indicação do autor

Cod_Trblh	METODOLOGIA	NATUREZA	OBJETIVO
1	pesquisa exploratória	Aplicada	Exploratório
2	estudo de caso	Aplicada	Exploratório-Descritivo
3	estudo de caso	Aplicada	Exploratório
4	estudo de caso	Aplicada	Exploratório
5	estudo de caso	Aplicada	Exploratório-Descritivo
6	pesquisa exploratória	Aplicada	Exploratório
7	estudo de caso	Aplicada	Exploratório
8	fontes e coleta de dados	Aplicada	Descritivo
9	pesquisa descritiva	Aplicada	Exploratório-Descritivo
10	pesquisa descritiva	Aplicada	Descritivo

APÊNDICE E

CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Indicação dos procedimentos metodológicos e ferramentas utilizadas na bibliografia indicada no Apêndice A.

Metadados da tabela:

Atributo	Descrição do atributo
Seq	Indica a linha em que o registro se encontra
Cod Trblh	Indica o trabalho analisado, numeração de 1 a 10
Ref Fonte	Referencia o trabalho analisado – nomo do autor (ano)
Cod Frrmnts Mtdlgc	Indica o nº da ferramenta metodológica
Natureza	Classificação quanto à natureza da pesquisa
Objetivo	Classificação da pesquisa quanto aos objetivos
Procedimentos	Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos realizados
Metodologia	Ferramenta metodológica indicada pelo autor
Qua-Quan	Qualitativa ou quantitativa, informação explicitada pelo autor

Seq	Cod Trblh	Ref Fonte	Cod Frrmnts Mtdlgc	Natureza	Objetivo	Procedimentos	Metodologia	Qua-Quan
1	1	Fernandes (2017)	1	Aplicada	Exploratório	Pesquisa Bibliográfica	-	-
2	1	Fernandes (2017)	2	Aplicada	Exploratório	Pesquisa de Campo	Instrução ao Sósia	-
3	2	Matias (2017)	3	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Pesquisa Bibliográfica	-	Qualitativa

Seq	Cod Trblh	Ref Fonte	Cod Frrmnts Mtdlgc	Natureza	Objetivo	Procedimentos	Metodologia	Qua-Quan
4	2	Matias (2017)	4	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Pesquisa Documental	-	Qualitativa
5	2	Matias (2017)	5	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Estudo de Caso	observações diretas	Qualitativa
6	2	Matias (2017)	6	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Entrevista Semiestruturada	Grupo Focal	Qualitativa
7	3	Pires (2010)	8	Aplicada	Exploratório	Pesquisa Documental	-	-
8	3	Pires (2010)	9	Aplicada	Exploratório	Pesquisa Bibliográfica	-	-
9	3	Pires (2010)	10	Aplicada	Exploratório	Pesquisa de Campo	Questionário	Qualitativa-quantitativa
10	3	Pires (2010)	11	Aplicada	Exploratório	Pesquisa de Campo	Entrevistas	Qualitativa-quantitativa
11	4	Galli (2009)	12	Aplicada	Exploratório	Estudo de Caso	pesquisa de campo	-
12	5	Mota (2017)	13	Aplicada	Exploratório-Descritivo	Pesquisa Documental	-	-
13	5	Mota (2017)	14	Aplicada	Exploratório-Descritivo	Estudo de Caso	-	-
14	5	Mota (2017)	14	Aplicada	Exploratório-Descritivo	entrevistas semiestruturadas	-	-
15	6	Freitas (2011)	15	Aplicada	Exploratório	Pesquisa Documental	-	-
16	6	Freitas (2011)	16	Aplicada	Exploratório	Entrevista Semiestruturada	Questionário	-
17	6	Freitas (2011)	17	Aplicada	Exploratório	Pesquisa Bibliográfica	-	-
18	7	Marques (2016b)	18	Aplicada	Exploratório	Pesquisa Documental	-	-
19	8	Zucoloto (2019)	19	Aplicada	Descritivo	Pesquisa Bibliográfica	-	-
20	8	Zucoloto (2019)	20	Aplicada	Descritivo	Pesquisa Documental	-	-
21	9	Silva (2014)	21	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Pesquisa Bibliográfica	-	Qualitativa
22	9	Silva (2014)	22	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Pesquisa Documental	-	Qualitativa
23	9	Silva (2014)	23	Aplicada	Descritivo-Exploratório	Estudo de Caso	-	Qualitativa
24	10	Conceição (2019)	24	Aplicada	Descritivo	Pesquisa Bibliográfica	-	Qualitativa
25	10	Conceição (2019)	25	Aplicada	Descritivo	Pesquisa Documental	-	Qualitativa
26	10	Conceição (2019)	26	Aplicada	Descritivo	Pesquisa de Campo	observações diretas	Qualitativa
27	10	Conceição (2019)	27	Aplicada	Descritivo	Estudo de Caso	observações diretas	Qualitativa

APÊNDICE F

CATEGORIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

Indicação da classificação dos resultados por categoria (Gestor/Fiscal); indicação de palavra que exprime seu significado (ideia); indicação de qual grupo a ideia faz parte, além de uma frase síntese. Base resultados constantes da bibliografia indicada no Apêndice A.

Metadados da tabela:

Atributo	Descrição do atributo
Seq	Indica a linha em que o registro se encontra
Cod Trblh	Indica o trabalho analisado, numeração de 1 a 10
Cod Rsltd	Indica o nº do resultado, se possui mais que uma ideia estará duplicado
Resultado	Transcrição dos resultados indicados em cada uma das pesquisas
Categorização Rsltd	Indica se o resultado tende a impactar a ação do Gestor ou do Fiscal (indicação deste autor)
ideia	Palavra que explime o cerne do resultado (indicação deste autor)
Grupo ideia	Palavra que exprime o significado de um conjunto de ideias (indicação deste autor)
síntese	Frase que exprime o núcleo do resultado (indicação deste autor)

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
1	1	1	Os resultados apontam que a atividade de fiscalização de contratos é extremamente prescritiva e o fiscal de contrato se utiliza dessa característica como mecanismo para	Fiscal	prescritiva	Atuação	realiza apenas o que está previsto em norma

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			evitar o processo de adoecimento.				
2	1	1	Os resultados apontam que a atividade de fiscalização de contratos é extremamente prescritiva e o fiscal de contrato se utiliza dessa característica como mecanismo para evitar o processo de adoecimento.	Fiscal	insalubre	Atuação	comprometimento da saúde
3	1	2	O fiscal de contrato precisa de um coletivo de trabalho para compartilhar as responsabilidades e atribuições entre o coletivo de trabalho. Esse compartilhamento cria estratégias para a construção da saúde e proteção contra o adoecimento, assim como permite diluir um pouco sua carga de trabalho.	Fiscal	colaborativa	Coordenação	distribuição de responsabilidades
4	1	2	O fiscal de contrato precisa de um coletivo de trabalho para compartilhar as responsabilidades e atribuições entre o coletivo de trabalho. Esse compartilhamento cria estratégias para a construção da saúde e proteção contra o adoecimento, assim como permite diluir um pouco sua carga de trabalho.	Fiscal	estratégia	Coordenação	distribuição de atividade para manutenção da saúde
5	2	3	Possibilidades para promover reestruturações no atual sistema organizacional por parte dos gestores e autoridades competentes no sentido de valorizar o desenvolvimento humano e comportamental como perspectiva na criação, implantação e disseminação de práticas organizacionais que conciliem a produtividade e o reconhecimento daquele	Gestão	inovação	Coordenação	promover reestruturações necessárias

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			que produz, ampliando o comprometimento e os vínculos organizacionais.				
6	2	3	Possibilidades para promover reestruturações no atual sistema organizacional por parte dos gestores e autoridades competentes no sentido de valorizar o desenvolvimento humano e comportamental como perspectiva na criação, implantação e disseminação de práticas organizacionais que conciliem a produtividade e o reconhecimento daquele que produz, ampliando o comprometimento e os vínculos organizacionais.	Gestão	produtividade	Atuação	realização de tarefas da atividade finalística da instituição cumulativamente com as contratuais
7	2	3	Possibilidades para promover reestruturações no atual sistema organizacional por parte dos gestores e autoridades competentes no sentido de valorizar o desenvolvimento humano e comportamental como perspectiva na criação, implantação e disseminação de práticas organizacionais que conciliem a produtividade e o reconhecimento daquele que produz, ampliando o comprometimento e os vínculos organizacionais.	Gestão	valorização	Coordenação	reconhecimento pelo comprometimento à função
8	3	4	identificaram-se as fragilidades existentes no processo de designação, treinamento e capacitação dos fiscais de contrato, bem como as demandas mais relevantes para o desempenho da função	Gestão	frágil	Designação	deficiência em processo de designação, treinamento e capacitação de Fiscais de Contrato
9	3	5	Foi possível elucidar as maiores dificuldades e desafios durante a realização das	Fiscal	atenção	Atuação	observâncias das possibilidades

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			atribuições. Ademais, evidenciaram-se as percepções dos fiscais sobre a estrutura organizacional que acomoda a fiscalização, bem como o apoio institucional que recebem durante o acompanhamento do contrato				existentes e atuação, dentro de sua área de competência, para condução regular do contrato
10	3	6	detectou-se que os fiscais carecem de contínuo aprendizado, mediante oferta de cursos de capacitação	Fiscal	aprendizagem	Aprimoramento	necessário cursos de capacitação
11	3	6	detectou-se que os fiscais carecem de contínuo aprendizado, mediante oferta de cursos de capacitação	Fiscal	autoaperfeiçoamento	Aprimoramento	busca permanente pela capacidade técnica que a função exige
12	3	7	detectou-se que alguns fiscais lidam com dificuldades de trabalhar com sobrecarga de tarefas carecem de tempo adequado para o exercício da função	Fiscal	tempo	Atuação	realização de tarefas da atividade finalística da instituição cumulativamente com as contratuais
13	3	7	detectou-se que alguns fiscais lidam com dificuldades de trabalhar com sobrecarga de tarefas carecem de tempo adequado para o exercício da função	Fiscal	crítica	Atuação	possibilidade de comprometimento de atividade finalística em virtude da atenção dada aos aspectos contratuais
14	3	8	passam por constrangimentos advindos da interação com outros setores	Fiscal	dinâmica	Atuação	relacionamento com outras dependências e pessoas
15	3	9	necessitam de um setor de apoio à fiscalização	Fiscal	dependente	Sistema de informação	há necessidade de que outros níveis da contratação repassem dados e informações
16	3	10	as instituições precisam aprimorar as	Fiscal	dependente	Fluxo de	há necessidade de que

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			condições de trabalho, oferecendo aos fiscais um melhor apoio institucional para a condução de suas atividades			atividade	regras sejam criadas, a fim de viabilizar ações mais fluidas por parte do fiscal de contratos
17	4	11	contribuiu para o não desperdício de recursos da empresa em remodelagem imediata dos critérios de seleção vigentes para a função, pelo menos até que as limitações da amostragem e da variável resposta desse estudo sejam solucionadas, e pesquisas científicas futuras provem predictividade do componente comportamental sobre a efetividade da gestão de contratos.	Gestão	economicidad e	Designação	seleções deficientes na seleção de fiscais acarretam comprometimento da atividade fim, bem como da própria fiscalização
18	5	12	indicativo da presença, na supracitada instituição, de fatores apontados pela literatura como influenciadores positivos no processo de fiscalização contratual, como formação acadêmica dos fiscais, o predomínio da adoção de instrumentos de controle e a manutenção de manual de fiscalização contratual.	Fiscal	qualificação	Aprimoramento	profissionais qualificados tendem a realizar suas ações de forma mais regulamentar
19	5	13	mostrou fatores que interferem negativamente nesse processo, como a falta de conhecimento amplo da legislação, a falta de clareza e precisão dos objetos contratados	Gestão	capacitação	Aprimoramento	capacitação rotineira dos selecionados à função de fiscal de contratos
20	5	14	insuficiência de capacitação dos fiscais de contrato dessa instituição que, em grande parte, não se submeteram a treinamentos ou capacitação para o exercício dessa atividade, sendo isso apontado, pelos fiscais, como	Fiscal	capacitação	Aprimoramento	capacitação rotineira quando no exercício da função de fiscal de contratos

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			principal dificultador no desempenho das atividades.				
21	6	15	Deficiências nos instrumentos convocatórios (editais) e seus anexos podem realmente contribuir para a ocorrência de problemas na execução e na gestão dos contratos de serviços contínuos, com residência de mão-de-obra.	Gestão	legalidade	atuação	regularidade na confecção de toda a documentação desde a fase interna do processo até a conclusão da contratação
22	6	16	O foco excessivo no menor preço e a conseqüente redução de custos diretos nas contratações licitadas por pregão eletrônico podem, sem dúvida, ter impactos negativos na qualidade dos serviços prestados e nas relações entre patrão (empresa contratada) e empregados (prestadores de serviços).	Gestão	qualidade	atuação	os vícios ocorrido na origem do processo tendem a ser insanáveis, impactando significativamente a execução contratual
23	6	17	A utilização do pregão eletrônico para contratações de serviços contínuos, com residência de mão-de-obra, ainda que considerada adequada pelos profissionais de compras entrevistados, é objeto de restrições e críticas por grande parte dos fiscais de contratos que participaram da pesquisa.	Gestão	especificação	atuação	adequação da especificação do objeto (item/serviço) às necessidades, acarretando atendimento efetivo, eficaz e eficiente
24	6	18	Apesar dos esforços e investimentos da Dirac na capacitação de seus profissionais, ainda existem importantes lacunas que precisam ser preenchidas visando o aprimoramento das competências dos pregoeiros e fiscais de contratos.	Gestão	aprimoramento	Aprimoramento	busca novos mecanismos para a capacitação daqueles envolvidos na gestão e na fiscalização
25	7	19	Geração de Guia de Boas Práticas de Gestão	Gestão	memória	Sistema de	faz-se necessário a

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			de Contratos do HFX, com vistas a garantir que as orientações e as práticas de sucesso do DEACONT não se percam com o passar do tempo			informação	gestão das informações que envolvem os contratos (procedimentos, normas e histórico)
26	7	20	O mapeamento dos fluxos de informações selecionados com a aplicação dos princípios do Lean Office, possibilitou identificar os gargalos para que mais adiante se possa realizar o mapeamento de fluxos futuros e torná-los mais enxutos e sem desperdícios	Gestão	aplicativos	Sistema de informação	utilização de aplicativos no gerenciamento dos processos das informações
27	7	21	A criação de um banco de dados buscou fazer com que como medida futura seja utilizado gerenciador que permita maior facilidade e agilidade no acesso e circulação da informação, formando eficiente sistema de informação na gestão e fiscalização de contratos do HFX.	Gestão	acompanhamento	Sistema de informação	utilização de banco de dados central para gerenciamento de 100% do histórico contratual
28	8	22	Criação Plano de ação para uma política de gestão e fiscalização de contratos no Instituto Federal do Espírito Santo, composto por: Criar manualização de procedimentos;	Gestão	normatizar	Coordenação	criação de manuais procedimentais para atuação dos atores envolvidos
29	8	23	Criação Plano de ação para uma política de gestão e fiscalização de contratos no Instituto Federal do Espírito Santo, composto por: Instituir suporte técnico na Reitoria;	Gestão	dúvidas	Coordenação	criação de setor para ofertar suporte técnico quando necessário
30	8	24	Criação Plano de ação para uma política de gestão e fiscalização de contratos no Instituto Federal do Espírito Santo, composto por: Instituir programa de capacitação e	Gestão	capacitação	Aprimoramento	ofertar capacitação aos profissionais envolvidos com as atividades de Gestão e

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			aperfeiçoamento;				Fiscalização de contratos
31	8	25	Criação Plano de ação para uma política de gestão e fiscalização de contratos no Instituto Federal do Espírito Santo, composto por: Inserção de sistema informatizado de controle;	Gestão	informatizaçã o	Sistema de informação	inserçãode sistema informatizado de controle
32	8	26	Criação Plano de ação para uma política de gestão e fiscalização de contratos no Instituto Federal do Espírito Santo, composto por: Instituir fórum de gestores e fiscais de contratos	Gestão	comunicação	Sistema de informação	viabilizar ferramenta que favoressa a comunicação on-line e off-line
33	9	27	O gestor da UFC escolheu acertadamente o agente executor do contrato	Gestão	escolhas	Designação	processo de designação baseado em análise de risco (contratos alto risco x contratos de baixo risco)
34	9	28	falta ao o agente executor do contrato apoio administrativo	Gestão	amparo	Coordenação	mecanismo que viabilize tempestivamente o apoio necessário
35	9	29	falta ao o agente executor do contrato o conhecimento e a aplicação de instrumentos padronizados de fiscalização	Fiscal	rotina	Fluxo de atividade	criação de rotinas procedimentais padronizadas
36	9	30	falta ao o agente executor do contrato treinamento e capacitação.	Fiscal	treinamento	Aprimoramento	treinamento rotineiro quando no exercício da função de fiscal de contratos
37	10	31	há condições satisfatórias de execução das atividades por parte dos agentes, baseado na	Gestão	correção	Atuação	Agir satisfatoriamente durante a execução

Seq	Cod Trblh	Cod Rsltd	Resultado	Categoria Rsltd	ideia	Grupo ideia	síntese
			análise das respostas aos elementos propostos, seja no âmbito daquilo disponibilizado, condições de trabalho, seja nos condicionantes necessários às atribuições.				contratual
38	10	31	há condições satisfatórias de execução das atividades por parte dos agentes, baseado na análise das respostas aos elementos propostos, seja no âmbito daquilo disponibilizado, condições de trabalho, seja nos condicionantes necessários às atribuições.	Fiscal	correção	Atuação	Agir satisfatoriamente durante a execução contratual
39	10	32	há boa percepção por parte dos respondentes acerca do seu papel no processo, ou seja, existe um entendimento satisfatório daquilo que é esperado de cada um, frente ao que é efetivamente executado.	Gestão	atribuições	Fluxo de atividade	ciência de até onde vai sua esfera de atribuições
40	10	32	há boa percepção por parte dos respondentes acerca do seu papel no processo, ou seja, existe um entendimento satisfatório daquilo que é esperado de cada um, frente ao que é efetivamente executado.	Fiscal	atribuições	Fluxo de atividade	ciência de até onde vai sua esfera de atribuições

APÊNDICE G
QUESTIONÁRIO PARA SONDAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E
FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

GRUPO: I - Dos vínculos funcionais

Questão nº 001

Em que ano chegou na D Abst? (Ex. 2015)

[valor numérico]

Questão nº 002

Qual seu Posto ou Graduação?

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. [Gen Bda] | 7. [Asp] |
| 2. [Cel] | 8. [Sub Ten] |
| 3. [Ten Cel] | 9. [1º Sgt] |
| 4. [Maj] | 10. [2º Sgt] |
| 5. [Cap] | 11. [3º Sgt] |
| 6. [Ten] | |

Questão nº 003

Em qual Seção trabalha?

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. [Gab Dir Abst] | 8. [SGLME - Cl V (Mun)] |
| 2. [Asse Contr] | 9. [Enc Mat] |
| 3. [SGA] | 10. [STI] |
| 4. [SGPIC] | 11. [SGLS - Cl I] |
| 5. [SGLFE - Cl II] | 12. [SCCE]. |
| 6. [SGLRV - Rmont/Vet] | |
| 7. [SGLC - Cl III (Comb)] | |

Questão n° 004

Na D Abst, exerce ou já exerceu a função de Fiscal de Contratos ou Substituto?

[SIM]

[NÃO]

GRUPO: II - Da função de Fiscal de Contrato e Substituto:**Questão n° 005**

Exerce atualmente a função de Fiscal de Contratos ou Substituto?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 006

Realizou qualquer tipo de capacitação para exercer a função de Fiscal de Contrato?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 007

Já realizou quantas capacitações com foco na função de Fiscal de Contrato?

[NENHUM]

[1]

[2]

[3]

[MAIS QUE 3]

Questão nº 008

Em quais estabelecimentos abaixo já realizou "qualquer tipo de capacitação" com foco na função de Fiscal de Contrato?

1. [IEFEx (Exército Brasileiro)]
2. [ICFEx/CGCFEx (Exército Brasileiro)]
3. [ABOP (Instituição Privada)]
4. [ENAP (Instituição Pública)]
5. [ESAF (Instituição Pública)]
6. [TCU - Instituto Serzedello Corrêa (Instituição Pública)]
7. [OUTRAS INSTITUIÇÕES]
8. [NÃO ME RECORDO]

Questão nº 009

Em sua perspectiva, qual nível de conhecimento/prática considera que possui atualmente para exercer a função de Fiscal de Contrato ou Substituto?

1. [APROFUNDADO]
2. [ELEVADO]
3. [MEDIANO]
4. [SUPERFICIAL]
5. [NENHUM CONHECIMENTO].

GRUPO: III - Da atuação na função de Fiscal de Contrato e Substituto:**Questão nº 010**

Indique quais Classes de Suprimento já fiscalizou contratos:

1. [SGLS - Cl I]

2. [SGLFE - Cl II]
3. [SGLC - Cl III (Comb)]
4. [SGLME - Cl V (Mun)]
5. [Contrato não vinculado as Classes acima].

Questão nº 011

Indique a maior quantidade de contratos que já fiscalizou em um mesmo momento:

[valor numérico]

Questão nº 012

Indique a quantidade de contratos que está fiscalizando atualmente:

[valor numérico]

Questão nº 013

Na possibilidade de o Senhor(a) ficar exclusivamente na função de Fiscal de Contratos, dentro de sua experiência, qual seria a quantidade máxima de contratos que o Senhor(a) conseguiria acompanhar?

[valor numérico]

Questão nº 014

Indique de quais Classes de Suprimento são os contratos que está fiscalizando atualmente:

1. [SGLS - Cl I]
2. [SGLFE - Cl II]
3. [SGLC - Cl III (Comb)]
4. [SGLME - Cl V (Mun)]

5. [Contrato não vinculado as Classes acima].

Questão nº 015

Em relação à função de substituto, tem ciência de quantos contratos está como Fiscal Substituto?

[SIM]

[NÃO]

Questão nº 016

Indique em quantos contratos está como Fiscal Substituto atualmente?

[valor numérico]

Questão nº 017

Indique de quais Classes de Suprimento são os contratos que está como substituto:

1. [SGLS - C1 I]
2. [SGLFE - C1 II]
3. [SGLC - C1 III (Comb)]
4. [SGLME - C1 V (Mun)]
5. [Contrato não vinculado as Classes acima]
6. [NÃO ME RECORDO].

Questão nº 018

No SISACOP, no "Menu do Sistema", quantos contrato há "Em vigor"?

[valor numérico]

GRUPO: IV - Fluxo das Informações**Questão n° 019**

No SISACOP, no "Menu do Sistema", quantos contrato há "Arquivado"?

[valor numérico]

Questão n° 020

Eu recebo, em tempo hábil, toda a documentação contratual a qual o fiscal de contratos tem que ter acesso:

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 021

Para aqueles que responderam a questão 19 como "Não". Cite os tipos de documentos que o(a) levaram a atribuir essa resposta:

.....

Questão n° 022

Dos documentos abaixo relacionados, qual(is) deve(m) ser encaminhado(s) ao Fiscal de Contratos:

1. [Informação originada da empresa sobre entrega realizada]
2. [Termo de Recebimento Provisório encaminhado pelo OP]
3. [Acionamento da Empresa para agendamento de retirada de amostra]
4. [Acionamento do Órgão Provedor para agendamento de retirada de amostra]

[SGLME - Cl V (Mun)]											
[Contrato não vinculado as Classes acima].											

Questão nº 025

Na sua perspectiva, caso a quantidade de horas trabalhadas semanalmente na D Abst totalizasse 10(dez) horas, a distribuição do tempo entre "Atv Fiscal/Substituto" x "Outras Atv" seria:

	[0]	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
["ATV FISCAL/SUBSTITUTO"]											
["OUTRAS ATV"]											

GRUPO: VI - Ferramentas de consulta e apoio

Questão nº 026

Logo abaixo, são indicadas plataformas de apoio à fiscalização de contratos. Marque as que já utilizou:

1. [SISAC (Download de Contratos + Registro de Ocorrências por qualquer um que tenha a Senha) - qualquer um que tenha a senha pode consultar]
2. [SISACOP (Agenda de entregas + Registro de Ocorrências apenas o Fiscal) - n]
3. [KANBOARD (Fluxo de documents da APPCO)]
4. [Business Intelligence APPCO (BI APPCO) (Fluxo de NF após TRD na APPCO)]
5. [Business Intelligence SGPIC (BI SGPIC) (Painel de Liquidação e Pagamentos)]
6. [Comprasnet 4.0 Contratos (Fase de implementação - Acompanhamento e Registros)]
7. [Tesouro Gerencial (Empenho, Liquidação e Pagamento)]
8. [Portal da Transparência do Governo Federal (Empenho, Liquidação e Pagamento)].

Questão n° 027

Além das citadas anteriormente, já fez uso de outra(s) plataforma(s) de apoio para auxílio na atividade de fiscalização de contratos? Caso Sim, indique o nome da plataforma.

.....
.....
.....

Questão n° 028

Focando em cada uma das ferramentas citadas, qual atende com mais funcionalidades as consultas necessárias à atividade do Fiscal de Contrato?

.....
.....
.....

Questão n° 029

Poderia justificar sua resposta ao questionamento anterior (28)?

.....
.....
.....

Questão n° 030

Cite funcionalidade(s) que não está(ão) presente(s) em nenhuma das ferramentas que utiliza, mas que a(s) vê como facilitadora(s) do processo? *

.....
.....
.....

Questão n° 031

Em sua Seção, há militares que desempenham função de Fiscal de Contatos ou Substituto?

[SIM]

[NÃO]

GRUPO: VII - Impressões pessoais de outros agentes administrativos em relação à atuação dos fiscais

Questão n° 032

Em relação à documentação da execução contratual, considerando 0(zero) como NUNCA e 10(dez) como SEMPRE, com que FREQUÊNCIA DIÁRIA despacha ao Fiscal de Contratos ou ao Substituto documentos recebidos através SPED?

[0]	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]

GRUPO: VIII - Impressões pessoais

Questão n° 033

Considerando 0(zero) como NUNCA e 10(dez) como SEMPRE, com que FREQUÊNCIA DIÁRIA observa militares de sua seção envolvidos em assuntos relacionados a contratos?

[0]	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]

Questão n° 034

Considerando 0(zero) como NENHUMA e 10(dez) como EXCEPCIONAL, qual o GRAU

DE CONFIANÇA que os militares de sua seção conseguem evidenciar nos assuntos relacionados a contratos?

[0]	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]

Questão n° 035

Em uma escala de 0(zero) a 10(dez), considerando o período de 1(uma) semana, Qual seria o percentual despendido pela Seção na atividade de Fiscalização de Contratos?

[0]	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]

GRUPO: IX - Pronunciamento de Gestores e Fiscais

Questão n° 036

As atribuições das Funções de Gestor de Contratos e de Fiscal de Contratos são fáceis de distinguir?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 037

Já realizou qualificação na área de Gestão e Fiscalização de Contratos por indicação da Diretoria de Abastecimento?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 038

Já se deparou com problemas ao longo da Gestão ou Fiscalização de Contratos em virtude de deficiências existentes no Termo de Referência/Termo de Contrato?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 039

Como o Senhor(a) avalia a seguinte frase: "para a designação de Fiscais de Contrato são levados em consideração aspectos referentes a valor de contrato ou empresas com histórico negativo."

[FALSO]

[VERDADEIRO]

Questão n° 040

Nos casos em que problemas contratuais ocorrem e que necessita de apoio externo, o Senhor(a) localiza com agilidade as informações referentes aos procedimentos necessários para sua solução?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 041

Nos casos em que problemas contratuais ocorrem e que necessita realizar consultas a documentos ou normas, o Senhor(a) localiza com agilidade as informações referentes aos procedimentos necessários para sua solução?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 042

Considerando o grupo "Controle Contratos DABST" existente no aplicativo de mensagens "whatsapp", o Senhor(a) tem como rotina utilizar esse canal de comunicação para sanar dúvidas relativas a contratos?

[SIM]

[NÃO]

Questão n° 043

O Senhor(a) teria algo a citar que indique valorização à função de Fiscal de Contratos?

.....
.....
.....

GRUPO: X - Sugestões

Questão n° 044

O espaço abaixo está aberto para as considerações que tenham como objetivo a melhoria no processo de Fiscalização e Gestão Contratual.

.....
.....
.....