

Autoria:

Primeiro-Tenente (Intendente da Marinha) Jorge Luiz da Silva Pires;  
Capitão de Mar e Guerra (RM1 - Intendente da Marinha) Mário Jorge de Queiroz Gonçalves

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) PARA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMA CONTINUADA NA MARINHA DO BRASIL

**Resumo:** Em face dos desafios enfrentados pela Marinha do Brasil (MB), como frequentes contingenciamentos de recursos, redução de gastos, de pessoal e outras dificuldades, torna-se essencial estabelecer uma estratégia, não apenas para que não ocorra perda do nível de serviço prestado ao país, mas que esse seja aprimorado. Assim, a fiscalização de contratos deixa de ser entendida somente como ferramenta operacional, mas também estratégica, seja para economizar recursos, permitindo a aplicação em outras áreas, seja para dar suporte à atividade fim da MB. Nos contratos de natureza continuada, os impactos da fiscalização são muito maiores, haja vista serem plurianuais e fundamentais para qualquer Organização. Nessa seara, este artigo buscou analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na Força. Para tal, utilizou-se questionários e instrumentos de análise descritiva para identificar os FCS e analisar os resultados. Ao final, foram elaborados planos de melhorias que podem contribuir expressivamente para aprimorar a fiscalização na MB.

**Palavras-chave:** Fiscalização de contratos administrativos. Contratos de prestação continuada. Fatores críticos de sucesso. Marinha do Brasil.

## INTRODUÇÃO

Diante de uma crescente crise econômica no setor público brasileiro, é fundamental que se tenha uma boa gestão do orçamento. Gerir não se traduz apenas sob o aspecto econômico, exemplificado por meio de economia de recursos, mas também em utilizá-los de forma a trazer o melhor para a Administração Pública. As Forças Armadas (FA), em especial, a Marinha do Brasil (MB), se insere nesse

contexto. Notase na MB, frequentes contingenciamentos, redução de gastos, de pessoal, além de outras dificuldades. Nesse sentido, é essencial estabelecer uma estratégia para manter ou aprimorar o nível de serviço prestado ao país, visando o cumprimento da missão e fortalecimento do sistema de defesa.

O controle dos gastos públicos frequentemente tem sido alvo de debates, não só pelas entidades fiscalizadoras da Administração

Pública, mas também pela mídia e principalmente pela sociedade. Observa-se uma preocupação de diversos atores externos e, da própria Administração, que age por meio de atos normativos com a finalidade de garantir o bom uso do dinheiro público.

Nesse sentido, percebe-se, atualmente, que a fiscalização de contratos não é somente uma ferramenta operacional mas estratégica; seja para economizar recursos, permitindo aplicação em outras áreas; seja para dar suporte a atividade fim da MB. De acordo com Hahn (2011) "... se um contrato administrativo for bem gerenciado e executado, ele se torna um instrumento poderoso, em benefício do interesse público, inclusive através da economia do erário, com aplicação mais objetiva e mais eficaz dos recursos financeiros".

A fiscalização da execução dos contratos administrativos é regida pela Lei n.º 8.666/1993, denominada como Lei Nacional de Licitações (LNL), e pela Instrução Normativa (IN) n.º 5/2017, que estabelecem normas gerais acerca dos contratos administrativos, conferindo privilégios à Administração para que sua necessidade seja atendida, como a possibilidade de fiscalizar e sancionar o contratado caso este descumpra cláusulas contratuais ou o serviço não seja satisfatório.

Ocorre que, muitos contratos não são executados da forma pretendida pela Administração, fato que resulta em prejuízo à Organização e ao erário. O prejuízo pode ser ainda maior quando se trata de serviços de prestação continuada, entendidos como aqueles que "pela sua essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro" (BRASIL, 2017).

A Lei n.º 14.133/21, que irá substituir plenamente a LNL em 2023, assim como essa, reforça o dever de fiscalizar da Administração por meio de representantes especialmente designados. Sendo assim, a

tarefa de fiscalização é uma obrigação de qualquer agente público que seja designado, inclusive os militares.

Para melhorar a gerência da fiscalização dos contratos, pode-se identificar os pontos chave por meio do método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Segundo Gonçalves (2004), esses fatores podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho da Administração, visto que com a organização e identificação deles é possível alinhá-los ao planejamento estratégico e objetivos estabelecidos, complementando as atividades de análise competitiva.

Diante da necessidade constante de aprimoramento da fiscalização dos contratos de prestação continuada e dos desafios a serem enfrentados, somada à complexidade da atividade e especificidades inerentes a carreira militar, defronta-se o seguinte problema: Quais são os Fatores Críticos de Sucesso para fiscalização de contratos administrativos de prestação de serviços de forma continuada na MB? Para responder a essa pergunta, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as variáveis críticas para sucesso na fiscalização contratual dos serviços continuados.

Para atingir esse objetivo, foram traçados outros, mais específicos: (i) levantar dados dos serviços de prestação continuada de Organizações Militares (OM) da MB; (ii) identificar os FCS na fiscalização contratual dos serviços continuados da Força; e (iii) elaborar um plano de ação voltado para a melhoria da fiscalização de contratos de serviços de caráter contínuo.

Destarte, essa pesquisa se justifica por proporcionar à MB uma análise dos pontos críticos relativos à fiscalização de contratos administrativos de prestação continuada, que poderá apresentar-se como uma oportunidade à Força de aperfeiçoar esse tipo de fiscalização. Esses serviços são comuns à toda Organização Militar devido a sua essencialidade e, em

muitos casos, também pela sua materialidade, bem como devem ser fiscalizados de uma forma ímpar, visando não apenas o cumprimento do rigor da lei, mas também os resultados advindos da prestação do serviço.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A presente parte trata de uma introdução sobre o tema. Na segunda parte, será apresentado o referencial teórico do estudo. Na terceira será exposta a metodologia aplicada na condução do trabalho. Na parte seguinte, será realizada uma apresentação e discussão dos resultados, seguida da proposta de solução para o problema de pesquisa. Na última parte, serão apresentadas considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Contratos Administrativos

Consoante Medeiros (2017), o processo de contratação pública possui como finalidade essencial a satisfação da necessidade da Administração, obtendo-se a melhor relação custo-benefício, mediante tratamento isonômico a terceiros interessados em firmar contrato com o Poder Público.

A IN n.º 5/2017 estabelece as seguintes fases do processo de contratação para a Administração Pública Federal: Planejamento da contratação; Seleção do fornecedor; e Gestão de contrato. A última etapa do processo é a formalização do instrumento contratual. Embora seja a etapa derradeira, é nesse momento que se inicia a prestação do serviço pelo particular.

Amorim (2020, p. 233) explica que existem contratos da Administração Pública que são regidos predominantemente pelo Direito Privado, ao passo que outros são regidos pelo Direito Público. Esses últimos são os contratos administrativos propriamente ditos que, segundo Justen Filho (2019), visam à consecução de objetivos de interesse público. Nessa condição, a Administração participa

com supremacia de poder e privilégio administrativo, o que assegura a possibilidade de "cláusulas exorbitantes".

A SGM-102 (BRASIL, 2020), que dispõe sobre Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos, em seu item 9.2, define contrato administrativo como um acordo que encerra um pacto de vontades entre a Marinha e um terceiro, onde a Marinha fixa e formaliza as condições do ajuste. Afirma ainda, que esses acordos estão submetidos ao regime jurídico do Direito Público, visam à obtenção de bem, prestação de serviço ou execução de obra e possuem cláusulas, chamadas de exorbitantes.

Para Ferreira (2021, p. 6), as cláusulas exorbitantes mais relevantes são: "Exigência de garantia; Alteração Unilateral; Rescisão Unilateral; Fiscalização; Aplicação de Penalidades; Anulação; Retomada do Objeto; Restrições ao uso do *exceptio non adimpleti contractus*".

Segundo Duarte e Júnior (2014), a primeira prerrogativa exorbitante recorrente é o poder de interpretação das cláusulas contratuais; a segunda, o poder de fiscalização. Quanto à esta, o autor afirma que a Administração tem o direito de fiscalizar o cumprimento do contrato com o intuito de garantir a devida prestação do serviço, evitando prejuízo ao interesse público e à eficiência. Destaca-se que essa atividade também é um dever da Administração Pública.

A atividade de fiscalização surge na celebração do contrato, cujos responsáveis devem garantir, segundo Borba (2014), que se cumpra o avençado, atendendo ao interesse público.

### 1.2 Contratos administrativos de prestação continuada

A SGM-102 (BRASIL, 2020) classifica os serviços em dois tipos: não continuados, e os continuados. A IN n.º 5/2017 define que:

*Art. 15. Os serviços prestados de forma contínua são aqueles que, pela sua*

essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro, assegurando a integridade do patrimônio público ou o funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional (BRASIL, 2017, grifo nosso).

É possível notar que o legislador atribuiu especial atenção a esse tipo de serviço, considerando a relevância não apenas para atender à necessidade interna da Administração, mas também a finalidade do órgão. Assim, depreende-se que os efeitos de um serviço dessa natureza, quando mal prestado, podem representar um grande prejuízo para a Organização.

Nesse contexto, considerando os possíveis impactos decorrentes da sua interrupção, Di Pietro (2017) afirma que, em decorrência do princípio da continuidade, o serviço público não pode parar, tendo especial aplicação com relação aos contratos administrativos e ao exercício da função pública, trazendo diversas consequências aos contratos.

Outro ponto que merece atenção, é o fato de a duração dos contratos de prestação continuada não estar adstrita à vigência dos créditos orçamentários, ou seja, são contratos plurianuais. A LNL estabeleceu, no inciso II do art. 57, essa exceção e permitiu que esses contratos fossem prorrogados por até 60 meses. A Lei n.º 14.133/21, no art. 107, estendeu esse prazo para 10 anos, desde que atendidos alguns critérios.

Os contratos de serviços de natureza continuada são essenciais à toda Administração Pública e, embora sejam relacionados à atividade de apoio, são fundamentais para o cumprimento da missão da instituição. Assim, é de suma importância que esses serviços sejam prestados com qualidade.

Embora a definição de “serviços continuados” dependa das características da organização estudada, em geral, serviços que são demandados de forma periódica são considerados contínuos, tais como: telefonia móvel, limpeza e conservação, manutenção de viaturas, equipamentos de rancho, apoio administrativo, controle de vetores, manutenção predial.

Amaral (2010) apud Santos (2018) afirma que, na compra de bens de pronta entrega, a relevância da execução contratual é menor, mas nos serviços contínuos, que são contratos de duração e execução diferida, não é suficiente apenas planejar, licitar e celebrar contratos com eficiência, faz-se necessário que o contrato seja administrado com eficiência durante toda a execução contratual.

As consequências das contratações de natureza continuada podem ser bastante benéficas, mas também podem acarretar uma série de malefícios à Força, pois há inúmeros fatores que impactam a execução contratual e que perpetuam ao longo do tempo. A fiscalização adequada é uma ferramenta essencial para mitigar esses prejuízos e ter sucesso nas contratações públicas.

### 1.3 Fatores Críticos de Sucesso

O método FCS surgiu na década de 60, apresentado por D. Ronald Daniel a diretores e gerentes, entretanto popularizou-se em 1979, com Rockart. Bullen e Rockart (1981) consideravam os FCS como as áreas-chave ou críticas pouco exploradas de uma empresa e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos.

Buss *et al.* (2019) comparam FCS à expressão “gargalos”, comumente utilizada na área de administração da produção. Os autores entendem que esses fatores são determinantes no desempenho da Organização.

Gonçalves (2004) afirma que a identificação dos fatores de sucesso permite que as

organizações focalizem estrategicamente suas ações e monitorem continuamente o ambiente socioproductivo em que atuam. O autor indica que esses fatores devem ser identificados por meio da aplicação dos princípios e/ou definições, com base em pesquisa teórica, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis e devem ser complementados com pesquisas de campo.

*"Após identificados os FCS, eles devem ser colocados hierarquicamente, priorizando primeiro aquele fator que influencia diretamente no desenvolvimento da empresa e, logo em seguida, os que tem impacto na satisfação do cliente". (GOMES, 2019).*

#### 1.4 Principais fatores críticos para fiscalização dos contratos de prestação continuada

Almeida (2009) afirma que a fiscalização constitui um verdadeiro "calcanhar de Aquiles" da execução dos contratos administrativos. Para o autor, não são raros os casos que bons contratos produzem um resultado deficiente.

Quando se trata da contratação de serviços contínuos, Marinho (2018) considera como uma tarefa complexa, do ponto de vista do acompanhamento e monitoramento, seja pela própria atividade de fiscalização, seja no cumprimento das legislações e normas trabalhistas.

Consoante Ferreira *et al.* (2017), existem diversos fatores que comprometem uma fiscalização adequada, porém alguns são provocados pela própria Administração Pública. A autora elenca: a falta de servidores, de capacitação, de conhecimento, entre outros.

Embora a tarefa de fiscalizar exija conhecimento multidisciplinar, Kinczeski (2020) afirma que a ausência de capacitação adequada dos servidores envolvidos na fiscalização é quase uma unanimidade nas pesquisas realizadas em entidades públicas.

A dificuldade de manter o quadro de pessoal, com funcionários devidamente capacitados para desempenhar todas as prerrogativas

exigidas pela legislação, torna essa questão da fiscalização o ponto mais vulnerável dos contratos administrativos e contribui para uma conduta, muitas vezes, pouco eficiente dos agentes públicos (MARINHO *et al.*, 2018).

Embora a legislação não estabeleça expressamente um perfil específico para os responsáveis pela fiscalização, a orientação do Tribunal de Contas da União (TCU) é que a autoridade competente avalie a qualificação do profissional e outros critérios pertinentes.

Costa (2013), servidor do TCU, explica que muitas vezes a fiscalização é vista apenas como formalidade e relegada para o segundo plano. Segundo o referido autor, não é incomum que se nomeie o agente responsável pela fiscalização sem considerar que será necessário que dedique parte de seu tempo a essa tarefa. Nessa esteira, a Corte de Contas, por meio do Acórdão n.º 1094/2013 - Plenário, recomendou que esses agentes sejam designados considerando a formação acadêmica, a segregação de funções e a quantidade de contratos sob sua responsabilidade.

Nesse contexto da seleção dos membros da equipe responsável pela fiscalização, surge o princípio da segregação de funções, que até então era observado apenas em jurisprudências e doutrinas, entretanto a Lei n.º 14.133/21, em seu art. 5º, o trouxe de forma expressa.

A atividade de fiscalização foi repartida pela IN n.º 5/2017 na figura do gestor e dos fiscais. O objetivo é dar maior eficiência à tarefa de fiscalizar e, ao mesmo tempo, coibir eventuais desvios. O Superior Tribunal Militar (STM) compartilha desse mesmo entendimento, conforme se observa em seu manual de gestão e fiscalização de contratos.

Outro desafio enfrentado na Administração Pública, é a ausência de normativos internos ou de um manual específico, o que, de acordo com Souza Júnior (2011), é uma realidade comum. A padronização de

processos sistematiza as tarefas, mitigando falhas e torna mais eficiente o trabalho dos responsáveis pela fiscalização. Outrossim, a existência de um manual facilita a transmissão do conhecimento. Um exemplo disso é que muitos órgãos vêm adotando essa boa prática, como a Advocacia Geral da União (AGU), Superior Tribunal de Justiça (STJ), entre outros.

Aprofundando, Marinho *et al.* (2018) afirmam que a deficiência e a ausência de fiscalização rotineira são apontadas como principais causas de prejuízos a correta operacionalização de licitações e contratos.

Ressalta-se que algumas atividades, devido a suas peculiaridades, inevitavelmente podem interferir na atividade de fiscalização. Os militares, por suas características ímpares em relação aos demais agentes públicos, estão sujeitos a afastamentos, missões inopinadas, o que, segundo Neis (2020), dificultam as ações de fiscalização de contratos.

Diante do exposto, de acordo com a pesquisa bibliográfica, no Quadro 1 foram sintetizados os principais FCS para fiscalização de contratos de prestação continuada na Administração Pública federal.

Alguns fatores apresentados no Quadro 1 são críticos, não apenas para fiscalizar os contratos de caráter contínuo, mas também todos os tipos de contratações, todavia, devido às peculiaridades desse tipo de contratação, esses fatores se tornam mais evidentes.

Observa-se que outros fatores também podem ser entendidos como críticos à tarefa de fiscalização, tais como a segregação de funções, ausência de um setor ou meio para reclamações atinentes à prestação de serviços.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Classificação da pesquisa

Adotou-se o método dedutivo para a realização da pesquisa, pois partiu-se de uma premissa geral de que havia variáveis críticas que impediam que uma fiscalização de contratos de serviços de natureza continuada fosse bem-sucedida na Administração pública. Deduz-se que a MB, por ser uma instituição pública, se insere nesse contexto. A dedução parte do geral para o particular, utilizando-se conceitos já estabelecidos nas premissas (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), quanto à abordagem, essa pesquisa é qualitativa, pois interpreta-se a realidade, considerando fatos que não podem ser relevados fora de um contexto social, político, econômico etc. Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, pois almeja produzir conhecimento para aplicação prática, dirigido à solução de problemas específicos. Observando-se a realidade da MB, visa contribuir para a resolução dos desafios enfrentados atinentes à fiscalização dos contratos de caráter continuado.

**Quadro 1 – Síntese dos principais fatores**

<i>Fator</i>	<i>Literatura</i>
<i>Falta de capacitação adequada.</i>	<i>Ferreira et al. (2017); Kinczeski (2020); Marinho et al. (2018)</i>
<i>Não há critérios preestabelecidos para a seleção dos fiscais.</i>	<i>Costa (2013); TCU (2013)</i>
<i>Ausência de manual ou norma interna.</i>	<i>Souza Júnior (2011)</i>
<i>Ausência de mapeamento de processos e rotinas de fiscalização.</i>	<i>Souza Júnior (2011); Marinho et al. (2018)</i>
<i>Dificuldade em conciliar tarefa de fiscalização e atividade principal.</i>	<i>Neis (2020)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica

No que tange aos objetivos, é uma pesquisa de cunho descritivo que “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). No contexto, descreve-se as características das OM da MB e os agentes responsáveis pela fiscalização de serviços continuados.

Em relação aos procedimentos, foi realizada uma revisão bibliográfica baseada em livros, periódicos e artigos científicos (GIL, 2008), permitindo elucidar os temas: contratos administrativos de prestação continuada, fiscalização de contratos administrativos e fatores críticos de sucesso para fiscalização de contratos de prestação continuada.

Em seguida, uma pesquisa documental, valendo-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (GIL, 2008), com fulcro em documentos normativos federais, normas da MB e acórdãos do TCU sobre o tema.

Adicionalmente, aplicou-se um questionário para compreender as especificidades da população escolhida para a pesquisa. O instrumento de coleta de dados adotado se mostrou o mais adequado devido aos benefícios descritos por Gil (2008), como a possibilidade de atingir um grande número de pessoas em uma área geográfica extensa, garantir o anonimato e permitir que as pessoas respondam no momento mais conveniente.

## 2.2 Coleta e processamento de dados

A coleta de dados e o processamento deu-se em 3 fases, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. A primeira, para consolidar um alicerce teórico sobre a literatura de contratos administrativos, fatores críticos de sucesso e plano de melhorias.

A segunda fase consistiu em um estudo das leis n.º 8.666/93, n.º 14.133/21, IN n.º 5/2017 e a SGM-102. Para a identificação dos fatores críticos de sucesso na fiscalização de contratos de serviços continuados,

utilizou-se ambas as fontes (bibliográfica e documental).

Na terceira fase, foram obtidos dados junto ao Departamento de Ensino do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), utilizados para análise dos cursos de fiscalização de contratos administrativos ministrados por essa OM de ensino.

Nessa fase, mediante um levantamento, foi encaminhado somente aos gestores e fiscais de contratos de prestação continuada um questionário<sup>1</sup> pela ferramenta Google Forms®, a fim de coletar dados sobre o perfil desses agentes e as características de suas OM.

Consoante Gil (2008), a amostra é não probabilística, do tipo intencional e faz parte da população-alvo, ou seja, o subgrupo são as unidades militares da MB. Assim, para a seleção, consultou-se o PAINEL de compras<sup>2</sup> (módulo acompanhamento de contratos), portal eletrônico gerenciado pelo Ministério da Economia que disponibiliza os dados referentes às licitações e contratações da Administração Pública.

Para que seja considerada significativa, os seguintes critérios foram adotados para a seleção da amostra:

- a) Identificou-se que grande quantidade de contratos celebrados entre os anos de 2017 e 2020 pelo órgão Comando da Marinha, aproximadamente 40%, pertenciam à Unidade Federativa (UF) Rio de Janeiro;
- b) Por meio do próprio sistema, foram detalhadas as unidades militares que realizaram as contratações, e ordenou-se de acordo com sua materialidade; e
- c) Dentre as 10 OM que possuíam contratos de serviços de maior valor, o Autor selecionou 5, considerando os serviços que

1 Disponível em: <https://forms.gle/iarAmo6TdqJ5tHmw7>

2 <http://painelcompras.economia.gov.br/contratos>. Acesso em: 3 jul. 2021

geralmente são entendidos como continuados e a natureza dessas organizações.

Assim, a amostra é heterogênea, compreende OM de natureza administrativa ou operativa, de diferentes tipos, tais como de apoio logístico direto, integrantes do Sistema de Saúde da Marinha entre outros. Essas características foram entendidas como essenciais para compreender a população, tendo em vista a diversidade de objetos que são contratados pela Força e as peculiaridades de cada unidade.

Outro ponto a destacar é que, em virtude da necessidade de analisar por meio de planilhas, os dados de cada unidade selecionada, como objetos e valores contratados, quantidade de fiscais e as atividades da Organização, optou-se por não selecionar um grande número de OM, visando uma qualidade maior das informações coletadas e melhor tratamento dos dados.

Nesse trato, o delineamento da pesquisa foi necessário para que se tivesse uma confiabilidade maior de que o questionário chegasse ao conhecimento apenas dos gestores e fiscais de contrato do espaço amostral.

Salienta-se que, antes do envio do formulário, ocorreu um pré-teste, sendo esse submetido a 5 respondentes que atuam na área de fiscalização de contratos e que não pertencem à amostra. O propósito foi identificar possíveis falhas, debater sobre o conteúdo das perguntas e proceder a imediata correção, caso necessário.

O questionário foi enviado a 124 agentes responsáveis pela fiscalização de contratos de prestação continuada que pertencem às 5 OM selecionadas, obtendo-se 35 respostas, o que corresponde a 28,22% de taxa de retorno. Esse questionário ficou disponível de 21/09/21 até 04/10/21, sendo que, dentro desse período, ocorreu um reenvio para sensibilizar o público da amostra e, consequentemente, obter maior quantitativo de respostas.

Os dados coletados são dispensados de apresentação ao Comitê de Ética em Pesquisa, pois foi utilizado instrumento de coleta de informações anônimo, sem identificação da OM ou dos respondentes, atendendo ao disposto no inciso V da Resolução n.º 510/2016 do Ministério da Saúde, que trata de pesquisas em ciências humanas e sociais.

O questionário estruturado foi composto por 11 questões, todas fechadas e obrigatórias. As questões foram elaboradas em três eixos: perfil dos agentes, características da OM e percepção dos respondentes sobre o tema. No último eixo, foi utilizada uma escala do tipo Likert para produzir descrições quantitativas sobre o problema estudado. A escala é composta de 5 pontos, variando de "discordo totalmente" (pontuação "1") a "concordo totalmente" (pontuação "5").

Para analisar os itens Likert, que fazem parte da última questão (Q11), foram utilizadas ferramentas de análise descritiva, como o Ranking Médio (RM) proposto por Oliveira (2005). Neste modelo atribui-se, para cada resposta, um valor de 1 a 5, a partir da qual é calculada a média ponderada para cada item, baseando-se na frequência das respostas. Dessa forma, o RM foi obtido a partir da seguinte fórmula:

$$RM = \frac{\sum(f_i \cdot V_i)}{NR}$$

Em que:

$f_i$  = frequência observada de cada resposta para cada item;

$V_i$  = valor de cada resposta (1 a 5); e

$NR$  = n.º de respondentes.

Após a aplicação da fórmula acima, conclui-se que quanto mais próximo de 5 o RM estiver, maior o nível de concordância com a pergunta realizada, o contrário, quanto menor o RM, menor o nível de concordância.

A verificação da confiabilidade da assertiva Q11 ocorreu por meio da utilização do coeficiente alfa de Cronbach. Esse coeficiente mede a correlação entre as respostas do questionário a partir da variância, e varia de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade. Embora não exista um consenso na literatura em relação ao valor mínimo, Freitas e Rodrigues (2005) consideram 0,7 o mínimo aceitável.

Para elaboração do questionário disposto no Quadro 2, utilizou-se os principais FCS sintetizados no Quadro 1, apontados na pesquisa bibliográfica. Além desses pontos, foram incluídas questões que consideraram as peculiaridades da carreira militar.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão divididos em três tópicos. O primeiro analisará os dados referentes aos contratos das OM da amostra. No segundo, será realizada a apresentação e a discussão de resultados obtidos a partir do questionário enviado aos agentes responsáveis pela fiscalização. No terceiro, será apresentado um plano de ações de melhorias.

#### 3.1 Dados dos contratos de serviços

De acordo com os dados obtidos por meio das planilhas de controle de contratos

Quadro 2 – Instrumento de coleta de dados

Assertiva	Questão				
Q1	Qual seu Posto/Graduação?				
Q2	Você exerce funções atinentes à atividade de fiscalização de contratos de prestação continuada?				
Q3	Quanto tempo exerce essa atividade, considerando também os períodos anteriores?				
Q4	A seleção dos agentes responsáveis pela fiscalização na sua OM ocorre a partir de critérios preestabelecidos ou baseado em gestão por competências?				
Q5	A atribuição de Gestor/Fiscal de contrato sempre foi secundária, ou em algum momento a exerceu como função principal?				
Q6	Na sua OM há segregação de funções entre as tarefas do Gestor e Fiscais de contratos designados?				
Q7	Na sua OM há uma norma específica sobre gestão e fiscalização de contratos, que aborda inclusive os contratos de prestação continuada, elencando responsabilidades, procedimentos, legislação aplicável, boas práticas?				
Q8	A elaboração de um manual de fiscalização pela Marinha do Brasil seria útil para aprimorar seu desempenho como Gestor/Fiscal de contrato?				
Q9	A relação dos Gestores e Fiscais de contrato se encontra disponível na intranet, no site eletrônico ou localizada na rede interna da OM, de forma que possa ser consultada pelos usuários dos serviços (militares da própria OM, OM subordinadas ou outros usuários)?				
Q10	Você se considera capacitado para tarefa de fiscalização de contratos de serviços contínuos? (realizou cursos, recebeu orientações no recebimento da função, se capacitou bem por conta própria...)				
Assertiva	Questão				
Q11	Considerando suas experiências e conhecimentos adquiridos, em sua opinião, os seguintes itens prejudicam sua atividade de fiscalização, em especial, nas contratações de prestação continuada?				
	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Falta de capacitação adequada					
Ausência de padronização de procedimentos (mapeamento dos processos, manual de fiscalização ou normatização interna)					
Não há seleção dos Gestores e Fiscais de acordo com critérios preestabelecidos ou gestão por competências					
Alta rotatividade de pessoal					
Muitos afastamentos (missões e manobras militares)					

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica

da amostra, ao todo, foram analisados 234 contratos de serviços e identificados 195 de natureza continuada, sendo exemplificado em termos percentuais, no Gráfico 1 a seguir, por cada OM selecionada.

O Gráfico 1 é bastante útil no presente estudo, pois facilita a visualização de que o maior volume de contratos de serviços é de caráter contínuo que, em média, equivalem a 80% do total dos contratos de serviços. Outro ponto a destacar é que esses contratos representam financeiramente 78% do montante contratado para a prestação de serviços, perfazendo o valor de aproximadamente R\$ 461 milhões.

Pelo exposto, demonstra-se que esse tipo de contratação é importante para as organizações militares, permitindo inferir a relevância de uma fiscalização bem-sucedida. Assim, os agentes responsáveis pela fiscalização devem ter especial atenção ao tema, evitando os efeitos indesejados.

### 3.2 Fatores críticos de sucesso identificados nos contratos de prestação continuada

No levantamento de dados realizado por meio do questionário, na assertiva Q1, foram

obtidas informações sobre os perfis dos responsáveis pela fiscalização, as quais aproximadamente 80% desses agentes são Oficiais, e a outra parte são Praças e Servidores Civis.

A partir disso, considerando que a maior parte do efetivo da MB é composta por Praças e que não há restrição desses militares exercerem a tarefa de fiscalização, entende-se que os dirigentes devem considerar esse fato nos critérios de seleção, evitando possível sobrecarga de trabalho e a ineficiência da atividade.

Outra característica dos respondentes é a experiência profissional: 65,7% possuem no mínimo mais de um ano de experiência na atividade de fiscalização de serviços continuados. Assim, é uma amostra experiente, a qual possui uma visão mais refinada sobre o tema.

A pesquisa também revelou que cerca de 54% afirmaram que em suas OM não há critérios preestabelecidos ou gestão por competências para a seleção dos membros da equipe de fiscalização. Esse ponto reforça o entendimento de Costa (2013) de que a designação muitas vezes é considerada como formalidade e vista em segundo plano.

Em relação ao acúmulo de funções de fiscalização com outras tarefas, foi observado

Gráfico 1 – Serviços continuados x não continuados



Fonte: Elaborado pelo autor com base no levantamento de dados

que 70% dos respondentes declararam que a atribuição de gestor ou fiscal de contrato sempre foi secundária. Esse aspecto se mostra importante quando se entende que a população alvo é composta por militares. Consoante Neis (2020), os membros das FA possuem diversas especificidades e diferenças nas suas funções em relação aos agentes civis, pois desempenham tarefa eminentemente militar.

No tocante à repartição de funções de fiscalização entre os membros dessa equipe, 63% afirmaram que há segregação das responsabilidades. Esses achados mostram que em grande parte das OM há uma divisão das tarefas. Esse fato se mostra necessário em virtude da complexidade dos serviços contínuos, e considerando as orientações emanadas pelo TCU conforme disposto no referencial teórico da pesquisa.

Outro ponto relevante foi constatado quando perguntado se na OM dos respondentes havia uma normatização interna sobre gestão e fiscalização de contratos de prestação continuada, 43% da amostra respondeu que sim. Concluindo-se que em mais da metade da amostra não há normatização interna. Outrossim, nas OM em que há normativo sobre o tema, quase 50% declararam que a norma não está atualizada.

Aprofundando o assunto, quando questionado se a elaboração de um manual de fiscalização pela MB seria útil para aprimorar seu desempenho, todos os gestores ou fiscais afirmaram que sim.

Pelo exposto, depreende-se que a padronização dos procedimentos é essencial na percepção desses agentes, e que essa falta pode ocasionar consequências negativas nas tarefas de fiscalização.

No que se refere à transparência dos contratos, foi perguntado se havia a relação dos agentes responsáveis pela fiscalização na intranet, no site eletrônico, na rede interna ou em algum meio que fosse possível aos

usuários consultarem essa lista, 69% informaram que não há instrumentos dessa natureza na Organização.

Disponibilizar a relação dos membros da fiscalização é relevante, pois os beneficiários do serviço podem acompanhar a execução contratual e remeter aos gestores e fiscais reclamações ou sugestões, aumentando a qualidade do serviço prestado.

Por fim, a tarefa de fiscalização de contratos de serviços contínuos é considerada complexa. Esse entendimento foi ratificado na questão: "Você se considera capacitado para a tarefa de fiscalização de contratos de serviços contínuos?", a resposta de aproximadamente 55%, foi que "não".

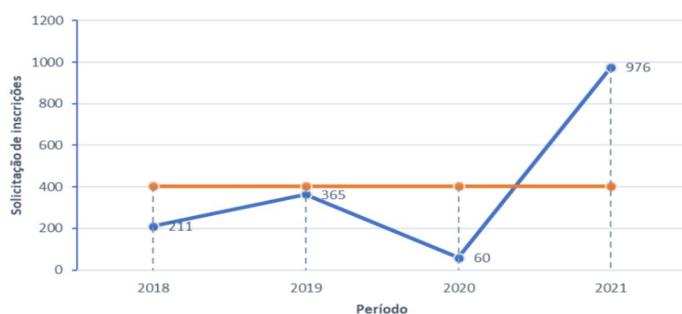
Nesse diapasão, foram obtidos dados junto ao CIANB relativos a cursos de fiscalização ministrados por essa OM à militares e servidores civis da Força. O Gráfico 2 demonstra o número de solicitações de inscrições de 2018 a agosto de 2021.

Constata-se uma demanda crescente de solicitações de inscrições (cor azul), exceto no ano de 2020, contrariando a tendência natural em decorrência da necessidade de adaptação à situação de enfrentamento ao COVID-19. Em 2021, segundo as informações do setor de ensino, deu-se ênfase e se ampliou a modalidade de Ensino a Distância (EaD). Como consequência, o número de solicitações nesse ano, até o mês de agosto de 2021, é muito maior que a média do período (cor laranja).

O aumento de solicitações em aproximadamente 350%, do ano de 2018 a 2021 (até o mês de agosto), e ao longo dos anos, reflete a necessidade de capacitação da Força quanto ao tema, ao passo que também demonstra a importância que os titulares de OM atribuem à fiscalização de contratos.

Após a análise dos dados referentes às questões Q1 a Q10, faz-se necessário avaliar a percepção dos membros responsáveis pela

Gráfico 2 – Cursos de fiscalização de contratos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no CMMB

fiscalização. Para tal, foi utilizada a assertiva Q11 para medir a concordância ou discordância desses agentes sobre os fatores críticos que impactam negativamente a tarefa de fiscalizar contratos de natureza continuada.

Destaca-se, que no recebimento dos resultados, realizou-se a tabulação dos dados por meio do software Microsoft Excel® e aplicou-se para as respostas de Q11 um teste de confiabilidade, a partir do coeficiente alfa de Cronbach. Na pesquisa foi calculado o coeficiente alfa igual a 0,80, obtido valor acima do aceitável. Assim, foi verificada a confiabilidade das respostas.

Em relação à Q11, para cada dimensão, foi atribuída uma escala qualitativa e outra quantitativa, variando conforme a seguir: discordo totalmente (1), discordo (2), indiferente (3), concordo (4) e concordo totalmente (5).

Para analisar as questões, utilizou-se o RM de cada categoria, apresentado no Gráfico 3.

Observa-se que a falta de capacitação adequada é a maior dificuldade enfrentada na percepção dos agentes responsáveis pela fiscalização, obtido RM igual a 4,0. Em termos percentuais, cerca de 83% concordam

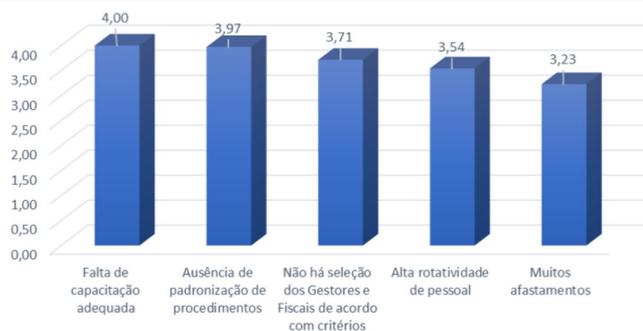
ou concordam totalmente que essa categoria é uma variável crítica sobre o tema estudado. Esse fato ratifica o entendimento apontado na pesquisa bibliográfica.

Na opinião dos respondentes, a ausência de padronização de procedimentos foi o segundo fator de maior criticidade que interfere negativamente na atividade de fiscalização dos contratos de prestação continuada. Esses contratos, devido a sua periodicidade, necessitam de uma rotina, o que envolve uniformização das tarefas da equipe responsável pela fiscalização.

A falta de seleção dos gestores e fiscais de acordo com critérios preestabelecidos ou gestão por competências encontra-se em uma posição intermediária. Aproximadamente 69% concordam ou concordam totalmente que esse aspecto impacta negativamente na tarefa de fiscalizar.

Em relação à alta rotatividade, 63% a consideram uma variável crítica. Esse fato é relevante, pois demonstra que a rotatividade é um ponto crítico a ser considerado no contexto da fiscalização de contratos de prestação continuada. Consoante Neis (2020), os militares

Gráfico 3 – Ranking Médio por dimensão de FCS



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no CIAMB

estão sujeitos a constantes deslocamentos, o que dificulta a tarefa de fiscalizar.

Percebe-se também, concordância de 49% em relação a dimensão que trata dos afastamentos, todavia verificase que 31% discordam ou discordam totalmente que é um ponto crítico quando se trata de fiscalização de serviços continuados e 20% consideram indiferente. Isso explica o RM calculado próximo de 3, distância média entre a máxima e mínima pontuação.

Nessa seção, foram identificadas na amostra as características das OM e dos seus agentes responsáveis pela fiscalização de contratos de prestação continuada. Ao final, demonstrouse também a percepção desses membros sobre as variáveis críticas afinentes ao tema. Desse modo, pôde-se analisar os pontos chaves para superar os entraves à fiscalização de contratos de caráter continuado da Força.

### 3.3 Plano de ações de melhorias

No estudo, foram identificados no referencial teórico, e validados ao longo da discussão dos resultados, os seguintes FCS: Falta de capacitação, ausência de padronização de

procedimentos, falta de critérios preestabelecidos para seleção dos agentes de fiscalização, alta rotatividade e muitos afastamentos.

A seguir, foram elaboradas ações de melhorias de acordo com os FCS. Para tal, foi utilizada a ferramenta 5W2H para propor soluções, que resultarão em um plano de ação. O método descreve as questões: *What* (o que), *Why* (por que), *Who* (quem), *When* (quando), *Where* (onde), *How* (como) e *How much* (quanto). Daher (2016) ressalta outras variações dessa ferramenta, como 5W1H. Nessa pesquisa não foi utilizado o elemento *How much*, pois a mensuração das ações não faz parte do foco desse estudo.

A ordem das ações do Quadro 3 foi estabelecida de acordo com os dados analisados do questionário e tomando-se como base a percepção dos respondentes.

O Quadro 3 descreve as principais ações para tornar a fiscalização dos contratos de prestação continuada da MB bem-sucedida e consoante as orientações vigentes sobre o tema. O mecanismo visa direcionar as ações

Quadro 3 – Plano de ação de melhorias

N.	What (O que)	Why (Por que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	How (Como)
1	Desenvolver um programa de capacitação para os membros da equipe de fiscalização	A falta de capacitação é um dos pontos mais críticos da fiscalização	Alta Administração	Até 1 ano	Interno à MB	Ampliar a quantidade de cursos expeditos, e incluir no currículo das escolas de formação a disciplina de Fiscalização
2	Padronizar procedimentos de fiscalização de contratos de serviços continuados	Os serviços continuados, em virtude de serem contratos prolongados, exigem rotinas de fiscalização	Alta Administração	Até 1 ano	Interno à MB	Codificar normas e orientações atinentes à fiscalização contratual, adaptando às peculiaridades da Força
3	Orientar titulares de OM para que a designação dos fiscais ocorra mediante critérios preestabelecidos ou por competências	A seleção dos agentes responsáveis pela fiscalização impacta diretamente a qualidade da tarefa de fiscalizar	Alta Administração	Imediato	Interno à MB	Publicar orientações, visando disseminar a importância dos requisitos para a designação dos membros da equipe de fiscalização
4	Desenvolver mecanismos de transmissão de conhecimento para mitigar impactos da alta rotatividade de pessoal	Movimentações de militares entre OM dificultam a fiscalização dos serviços continuados, entretanto o deslocamento a serviço é uma característica da carreira militar	Titulares de OM	Até 1 ano	OM	Implementar na OM instrumentos de difusão do conhecimento como relatórios robustos, banco de dados, palestras internas
5	Estabelecer regras para que não ocorra ausência de fiscalização durante afastamentos dos responsáveis pela fiscalização	Os contratos de natureza continuada frequentemente necessitam de fiscalização, pois há uma demanda permanente por esses serviços	Titulares de OM	Imediato	OM	Definir regras internas nas OM quanto à substituição dos agentes responsáveis por fiscalizar os contratos continuados

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise dos dados do questionário

de forma coordenada, facilitando o alcance dos resultados.

Percebe-se que a capacitação foi proposta como o objetivo central da pesquisa, pois tanto a bibliografia utilizada quanto os resultados revelados no questionário, apontam que esse fator é o maior desafio na atividade de fiscalização.

A disseminação do conhecimento por meio de cursos ou na escola de formação possibilita que militares tenham consciência da importância de fiscalizar os serviços. Outrossim, oferece meios para que se tenha uma qualificação aceitável no que tange aos serviços mais complexos, que geralmente são de natureza continuada.

A padronização dos processos foi o segundo objetivo da pesquisa, pois grande parte da literatura, bem como a opinião dos responsáveis pela fiscalização, apontou esse item como uma variável relevante quando se aborda as dificuldades na tarefa de fiscalizar. Ademais, cerca de metade da amostra respondeu que não havia normatização interna na sua OM, e todos os respondentes afirmaram que um manual da MB é um instrumento útil nessa tarefa.

A elaboração de um manual não é apenas um meio de orientação aos gestores e fiscais, mas também um instrumento de transmissão de conhecimento e ferramenta de rápida consulta sobre um tema específico.

Atualmente, há normas legais e infralegais muito esparsas sobre o tema dessa pesquisa. Dessa forma, a codificação é uma solução para superar as dificuldades enfrentadas na fiscalização, sobretudo, nos serviços de natureza continuada, devido à alta carga normativa a ser observada.

Em relação à seleção dos agentes de fiscalização, os critérios para designação têm sido alvo de críticas pelo TCU e despertado atenção dos legisladores. Um exemplo disso é a ênfase que a nova LNL, Lei n.º 14.133/21

atribuiu a esse aspecto. A ação de publicar orientações da Força almeja direcionar os titulares de OM quanto à relevância desse ponto.

Outro item, considerado como objetivo intermediário, é a alta rotatividade. Esse aspecto depende da necessidade estratégica da MB, entretanto, sugere-se meios para mitigar seus impactos negativos nos contratos prolongados, como a criação de relatórios ou outros instrumentos de forma a transmitir as informações aos sucessores que irão se responsabilizar pela fiscalização.

O último fator crítico apontado, mas essencial, é a necessidade de mitigar os impactos negativos na fiscalização por motivos de missões e manobras militares (afastamentos), as quais os responsáveis pela função de fiscalizar participam. A recomendação foi a criação de regras internas, prevendo os substitutos para essas ocasiões.

Quanto à atribuição de responsabilidades, algumas ações foram direcionadas a alta administração em virtude da necessidade de edição de normas ou diretrizes para toda instituição, outras, aos titulares de OM por se tratar de iniciativas que devem ser tomadas a depender do tipo de unidade. Um exemplo disso é que em OM operativas há um quantitativo maior de militares sujeitos afastamentos, que podem impactar a atividade de fiscalização dos serviços continuados.

Destaca-se que as ações de melhorias foram elaboradas de acordo com as informações do público-alvo do espaço amostral. Dessa forma, as ações carecem preliminarmente de estudos internos da MB, com o objetivo de adaptá-las de acordo com seu entendimento sobre o tema da pesquisa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fiscalização de contratos é uma atividade-meio essencial para que a Força atenda seus objetivos estratégicos, entretanto

há inúmeras dificuldades encontradas pelos responsáveis pela fiscalização de contratos, sobretudo nas contratações de natureza continuada que, devido à natureza do serviço e sua periodicidade, torna mais complexa a função desses agentes, e de importância fundamental para a instituição.

Esse estudo teve por objetivo analisar os fatores críticos para que sejam superados os desafios enfrentados na fiscalização de serviços de prestação continuada. Esse objetivo foi atingido após a realização da pesquisa bibliográfica e documental, e a aplicação do método FCS. Ao final, foi proposto um conjunto de ações de melhorias por meio da técnica 5W2H.

Constatou-se que os pontos críticos abordados no referencial teórico foram corroborados nos resultados, por meio de uma análise descritiva, reiterada pelas percepções dos respondentes quanto aos óbices encontrados na atividade de fiscalização, em especial, nos contratos continuados.

Como resultado, foram identificados e ordenados, com base nos estudos revelados por essa pesquisa, as variáveis críticas para uma fiscalização bem-sucedida na MB. Além disso, elencou-se oportunidades de melhorias para qualificar essa atividade, direcionando as ações em relação aos pontos de maior relevância.

Destaca-se que as ações de melhorias voltadas para aprimorar a atividade de fiscalização, em especial, dos contratos de prestação continuada, não são isoladas, à medida que há uma inter-relação entre elas, de forma que a implementação de uma iniciativa impacta positivamente a outra.

De posse de conhecimentos sobre os fatores críticos identificados na pesquisa somados às propostas de melhorias, acredita-se, que o estudo proporcione os mecanismos necessários para garantir a perfeita execução dos contratos celebrados pela Força.

Ainda no tocante aos FCS, observa-se que muitos podem ser considerados variáveis críticas não apenas nos contratos de serviços de natureza continuada, mas também nos contratos comuns. Entretanto, no primeiro caso há uma especial relevância, devido à magnitude dos impactos, decorrentes da essencialidade do serviço e a sua longa duração.

Quanto às limitações do estudo, por entender que são necessários maiores detalhes, identificou-se três aspectos: o primeiro, se refere à ampliação do espaço amostral, aprimorando a acurácia da pesquisa; o segundo, a necessidade de aprofundar a análise de cada FCS; e o terceiro, a necessidade de realizar entrevistas com os ocupantes da alta administração, de forma a avaliar a opinião dos tomadores de decisão sobre o tema.

Assim, considerando que a fiscalização em geral é um tema problemático na administração pública e possui constantes desafios a serem ultrapassados pela MB, sugere-se a realização de estudos futuros para analisar os FCS na fiscalização de contratos administrativos de prestação continuada sob o prisma da Gestão da Qualidade Total (GQT). Recomenda-se ainda a realização de entrevistas com os membros da alta administração, buscando identificar a percepção desses agentes sobre o tema.

#### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. W. L. Fiscalização contratual: "calcanhar de aquiles" da execução dos contratos administrativos. *Revista do TCU*, n. 114, p. 53-62, 2009.
- AMORIM, V. A. J. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. 3. ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.
- BORBA, Moisés Ferreira F. *Estudo exploratório da satisfação no trabalho de fiscais de contrato na administração pública brasileira*. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Políticas Públicas) - UnB, Brasília, 2014.
- BRASIL. Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, seção 1, Brasília, DF, 10 jun. 2021.

p. 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993**. [...] institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-102**: normas sobre licitações, acordos e atos administrativos. 5. Rev. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução n.º 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, seção 1, Brasília - DF, p. 44, 24 maio 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2fmkKeD>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n.º 5, de 30 de maio de 2017**. [...] regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 30 maio 2017.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. **Manual de gestão e fiscalização de contratos da Justiça Militar da União**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://dspace.stm.jus.br/handle/123456789/908799?show=full>. Acesso em: 15 jul. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n.º 1094/2013**. Plenário. Relator: Ministro José Jorge. Sessão 08 maio 2013. 2013. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-126899%22>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. **A Primer on critical success factors**. USA: Center for Information Systems Research; Sloan School of Management; Massachusetts Institute of Technology, 1981.

BUSS, M. O. et al. Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **Revista de Gestão da Unilasalle**, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/4986>. Acesso em: 10 jul. 2021.

COSTA, Antônio França da. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do TCU**, n. 127, p. 58-71. 2013.

DAHER, Emílio Possidente. **Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão e fiscalização de contratos de serviços aplicados ao instituto nacional de câncer José**

**Alencar Gomes da Silva (INCA)**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Instituto de ciências sociais aplicadas, UFRJ, Seropédica - RJ, 2016. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/jspui/1861>. Acesso em: 3 jul. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DUARTE, Luciana G.M.; JÚNIOR, Marcio A. D. I. A exorbitância nos contratos administrativos. In: CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO, 23., **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 2014, p. 63-82, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://publicadireito.com.br/publicacao/ufsc/livro.php?gt=193>. Acesso em: 3 jul. 2021.

FERREIRA et al. As atribuições dos fiscais de contrato: as dificuldades na realização da tarefa de fiscalização de contratos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 6. ed., ano 2, v. 01, p. 496-511, set./2017.

FERREIRA, Luiz Eduardo de S. Uma releitura das cláusulas exorbitantes a partir da consolidação de direitos fundamentais e da crítica à supremacia do interesse público. **Debate Virtual**. [S. l.], n. 250, 4 jul. 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/7181>. Acesso em: 29 jul. 2021.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., Bauru, SP, **Anais** [...]. Bauru, SP, 2005. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=12](https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12). Acesso em: 10 jul. 2021.

GIL, Antonio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. GOMES, Rozan. Como encontrar os fatores críticos de sucesso do seu negócio. **Administradores.com**. 17 abr. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-encontrar-os-fatores-criticos-de-sucesso-do-seu-negocio>. Acesso em: 10 jul. 2021.

GONÇALVES, Cáo M.; COLAUTO, Romualdo D.; BEUREN, Ilse M. Identificação dos fatores críticos de sucesso em instituição de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 1., 2004, Florianópolis, **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, dez. 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35648>. Acesso em: 10 ago. 2021.

HAHN, Simone Justo. **A responsabilidade dos fiscais dos contratos administrativos**: conflitos da relação entre o procedimento ideal de fiscalização e a ação eficiente de fiscalizar. 2011. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/338814975/A-Responsabilidade-Dos-Fiscais-Dos-Contratos-Administrativos-Conflitos-Da-Relacao>

Entre-Procedimento- Ideal-de-Fiscalizacao-SimoneJusta-Hahn-Pub. Acesso em: 28 set. 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

KINCZESKI, Gabriel Nascimento. **Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais**. 2020. Dissertação (Pós-Graduação em Administração Universitária), UFSC, Florianópolis. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216603>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINHO, R. de C. P. et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 444-457, 30 jul. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/gp/a/16vZC4d5Z18py78dGBm4xz/?lang=pt>. Acesso em: 12 jul. 2021.

MEDEIROS, C. L. de. A importância do planejamento nas contratações públicas: prevenção de falhas e efetividade nos resultados. **Revista Acadêmica Escola Superior do MPCE**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 69-84, 2017.

NEIS, Douglas F. Batista. Percepção de capacitação de agentes militares da Administração Pública para a Fiscalização de Contratos Administrativos. **Acanto em Revista**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 7, p. 151-162. 2020. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/cianb/acanto\\_em\\_revista](https://www.marinha.mil.br/cianb/acanto_em_revista). Acesso em: 2 ago. 2021.

OLIVEIRA, L. H. de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**: notas de aula. metodologia científica e técnicas de pesquisa em administração. 2005. Dissertação (Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional). Faculdade Cenecista, Varginha, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 227-249, 29 jun. 2018.

SOUZA JÚNIOR, Antônio de. **O gerenciamento contratual aplicado no âmbito das contratações do poder judiciário de Alagoas**. Brasília: ENAP, 2011. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/303>. Acesso em: 2 jul. 2021.