



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO**

Marcos Felipe Ravazzoli

**PROPOSTA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UM SISTEMA DE GESTÃO DE
CONTRATOS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis
2022

Marcos Felipe Ravazzoli

**PROPOSTA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UM SISTEMA DE GESTÃO DE
CONTRATOS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós
Graduação em Controle de Gestão (PPGCG) da
Universidade Federal de Santa Catarina para a
obtenção do título de mestre em Controle de
Gestão.

Orientador: Prof. Fernando Richartz, Dr.

Florianópolis
2022

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da Universidade Federal de Santa Catarina

R252p Ravazzoli, Marcos Felipe
Proposta de requisitos mínimos para um sistema de gestão de contratos
para a Universidade Federal de Santa Catarina [recurso eletrônico] / Marcos
Felipe Ravazzoli. – Florianópolis : UFSC, 2022.
53 p. : il.

E-book (PDF)

ISBN 978-85-8328-080-4

1. Contratos administrativos – Programas de computador. 2.
Universidade Federal de Santa Catarina – Administração. 3. Universidades e
faculdades públicas – Administração. I. Título.

CDU: 351.712

Marcos Felipe Ravazzoli

**PROPOSTA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UM SISTEMA DE GESTÃO DE
CONTRATOS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por
banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor Hans Michael Van Bellen, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor Luis Alberton, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor Sandro Vieira Soares
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em controle de gestão.

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Coordenação do programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (PPGCG)

Prof. Fernando Richartz
Orientador

Florianópolis, 2022

RESUMO

A gestão dos contratos na administração pública demanda grande responsabilidade, especialmente porque a ineficiência desta área pode acarretar sérios prejuízos ao erário. Sendo assim, na busca de aprimoramento do desempenho das atividades relacionadas à gestão contratual, a realização de investimentos em Tecnologia da Informação (TI) pode contribuir de modo significativo. Este relatório técnico tem como objetivo propor os requisitos mínimos para um *software* de gestão de contratos na Universidade Federal de Santa Catarina. Para isso, analisou-se como são usados os *softwares* na gestão dos contratos das universidades federais brasileiras e um estudo foi desenvolvido junto à equipe do setor de contratos de serviços terceirizados da UFSC, pelo qual buscou-se compreender as carências e os anseios do setor com relação ao uso de ferramentas baseadas em TI para maior controle dos contratos geridos. Visando ampliar a percepção sobre o tema, também foram estudados artigos publicados e dissertações, objetivando analisar os principais problemas encontrados na gestão de contratos públicos, e as percepções dos usuários diante da implantação de um sistema de gestão de contratos. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. Os resultados demonstraram que grande parte das universidades analisadas dispõem de sistemas de gestão de contratos limitados, tornando-se necessário o uso simultâneo de outras ferramentas para a gestão mais eficiente e eficaz de suas atividades. O setor de contratos da UFSC é apresentado como exemplo, já que não dispõe de um *software* específico para a gestão dos contratos, utilizando, como principal ferramenta para o controle e gestão de seus contratos, planilhas do *software* Excel. Com base nessas informações foram identificados importantes requisitos para um sistema informatizado de gestão dos contratos terceirizados da UFSC e assim apresentadas as funcionalidades de um *software* de gestão, o qual foi validado pela equipe que atua no setor.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão de Contratos, *Software*.

ABSTRACT

The management of contracts in the public administration demands great responsibility, especially because the inefficiency of this area can cause serious damages to the treasury. Therefore, in the pursuit of improving the performance of activities related to contractual management, investments in Information Technology (IT) can contribute significantly. This technical report aims to propose the minimum requirements for contract management software at the Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. For that, it was analyzed how the softwares are used in the management of the contracts of the Brazilian federal universities and a study was developed with the team of the sector of contracts of outsourced services of the UFSC, for which it sought to understand the needs and the desires of the sector with regarding the use of IT-based tools for greater control of managed contracts. In order to broaden the perception on the subject, published articles and dissertations were also studied, aiming to analyze the main problems encountered in the management of public contracts, and the perceptions of users on implementation of a contract management system. Data were obtained through qualitative, descriptive and exploratory research. The results showed that most of the analyzed universities have limited contract management systems, making it necessary to use other tools at the same time for a efficient and effective management of their activities. The UFSC contracts sector is presented as an example, since it does not have specific software for contract management, using Excel spreadsheets as the main tool for controlling and managing its contracts. Based on this information, important requirements for a computerized management system for outsourced contracts at UFSC were identified and the functionalities of a management software were thus presented, which was validated by the team that works in the sector.

Keywords: Public Administration, Contract Management, Software.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	OBJETIVOS	5
1.2	JUSTIFICATIVA	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	7
2.2	EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE CONTRATOS	8
2.3	PROBLEMAS NA GESTÃO DE CONTRATOS	9
2.4	CASES DE IMPLANTAÇÕES DE SISTEMAS DE GESTÃO DE CONTRATOS	12
3	METODOLOGIA	14
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	14
3.2	PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	15
4	RESULTADOS	16
4.1	LEVANTAMENTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE CONTRATOS UTILIZADOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	17
4.2	DIAGNÓSTICO DO SETOR DE CONTRATOS DA UFSC	22
4.3	PROPOSTA DE FUNCIONALIDADES NECESSÁRIAS EM UM <i>SOFTWARE</i> PARA ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO SETOR DE CONTRATOS DA UFSC	27
4.3.1	Ata de Registro de Preços	29
4.3.2	Contratos	31
4.3.3	Empresas	33
4.3.4	Fiscalização	35
4.3.5	Pagamento	38
4.3.5.1	Empenho	39
4.3.5.2	Controle de Notas Fiscais	39
4.3.6	Relatórios	39
4.3.7	Checklists e Formulários	40

4.3.8 Sugestões/Elogios/Reclamações	41
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Para direcionar o planejamento estratégico dos órgãos públicos, considera-se prioritário buscar eficiência e eficácia nos atos praticados pela administração pública, na execução de suas atividades. Apesar de este tema ser muito discutido na atualidade, essa proposta de revisão da gestão pública vem sendo adotada desde a segunda metade do século XX, quando surgia a Administração Pública Gerencial. O foco deste modelo de gestão é tornar o Estado mais eficiente e eficaz, reduzindo os custos e aprimorando a qualidade dos serviços, priorizando o cidadão (BRASIL, 1995).

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. (BRASIL, 1995, p. 24).

Na busca pela otimização dos recursos e da qualidade dos serviços das organizações públicas, a TI surge como importante aliada. Observa-se, nesse sentido, que, por um lado, ocorreram avanços, como a introdução do Governo Eletrônico no ano 2000, por outro, no entanto, encontram-se departamentos com funções de extrema relevância, utilizando, para o controle e gerenciamento de suas atividades, apenas ferramentas simples, como planilhas de Excel, em vez de sistemas informatizados e *softwares* especialmente desenhados para melhor armazenamento, aproveitamento e disposição de informações. Assim, conforme será abordado neste Relatório, essa é a realidade encontrada em muitos setores de gestão de contratos terceirizados da administração pública, no âmbito nacional.

Segundo a Lei nº 8.666, de 1993, “considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada” (BRASIL, 1993). Esta lei regulamenta os procedimentos necessários para que a União, os estados e municípios realizem a contratação de obras, serviços, compras, alienações e locações.

Desse modo, considerando o foco deste estudo, como sendo a gestão dos contratos terceirizados da UFSC, e esclarecida a definição de contratos pela lei que rege as contratações nos entes públicos, destacam-se dois dispositivos, que permitem a prática da terceirização no Brasil. O Decreto nº 2.271/97, dispendo sobre o rol de atividades que, preferencialmente, deveriam ser executadas, de forma indireta, no âmbito público, como conservação, limpeza,

segurança e vigilância (BRASIL, 1997), e a Lei nº 9.632/98, que prevê a extinção de cargos na Administração Pública Federal. Dessa maneira, diversas empresas passaram a fornecer mão de obra especializada para a execução de atividades antes realizadas por servidores públicos efetivos (BRASIL, 1998b). Com isso, torna-se imprescindível a formação de equipes responsáveis pela formalização e gestão dos contratos firmados com as empresas terceirizadas.

Observa-se que, apesar da importância do tema, a gestão dos contratos terceirizados nos órgãos públicos sofre com a falta de investimentos. Por se tratar de organizações livres de concorrência, gestores públicos veem-se diante de um grande desafio, qual seja o de difundirem e convencerem a alta gestão do órgão em que atuam, sobre a importância de investimentos e desenvolvimento de sistemas na área da tecnologia da informação. É preciso otimizar os recursos disponíveis e implantar o uso de ferramentas que, de fato, venham a contribuir tanto em questões operacionais, auxiliando na prestação de serviços de qualidade ao cidadão, quanto no planejamento estratégico e nas tomadas de decisão. A nova gestão pública não admite resistência ao aprendizado contínuo e a inovações tecnológicas (PEREIRA *et al.*, 2012).

Justificando essa necessidade de investimento por parte do setor público, Vieira (2015) reforça a importância do setor de contratos nas instituições, afirmando que, dentro do cenário institucional orientado pela norma, o gerenciamento contratual é uma das principais ferramentas de eficiência administrativa e de proteção do interesse público, exigindo especial atenção dos órgãos e entidades contratantes.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), local de trabalho deste autor, é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. Instituição de ensino superior e pesquisa, a UFSC tem sede no *Campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, e possui mais quatro *campi*: Joinville, Blumenau, Araranguá e Curitiba. Apesar do grande volume de contratos terceirizados vigentes e da reduzida equipe, a UFSC não possui um sistema informatizado de gestão. O levantamento junto ao Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC), por meio da Coordenadoria de Contratos Terceirizados (CCT), justifica, com números, essa necessidade: em 2019, foram geridos cerca de 160 contratos de serviços terceirizados e 50 contratos de concessão de espaço público e locação de espaço físico.

Uma Auditoria Interna (AUDIN) da UFSC, já em 2017, destacava, no seu Relatório Anual de Atividades, que, nos contratos firmados com fundações de apoio, havia falta de integração entre os sistemas informatizados de controle de execução de contratos, assim como

ausência de sistema informatizado para controle de prestação de contas. Sobre os processos de contratação de inexigibilidade de licitação, a AUDIN verificou limitações também quanto ao sistema informatizado utilizado pelo DPC e ao controle de informações por meio de planilhas auxiliares, tendo desencadeado, entre outros problemas, a publicação de contratos no Diário Oficial da União após o prazo legal (UFSC, 2020a).

Situações como essas, identificadas pelo órgão de controle interno, servem de alerta, demonstrando que, para garantir o suporte necessário a uma segura e eficiente gestão algo precisa ser feito em relação às ferramentas de TI. Falhas na gestão dos contratos terceirizados podem tanto onerar a instituição como conduzi-la à ilegalidade, pelo não cumprimento da legislação nos atos praticados por seus agentes públicos. Reforçando essa preocupação, o Conselho Universitário da UFSC fez tramitar o processo 23080.087338/2018-58, que aprovou, em 27 de outubro de 2020, a Resolução Normativa nº 144/CUN/2020, pela qual foi instituída a Política de Gestão de Riscos da Universidade. Entre suas diretrizes, está a definição de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco e à defesa da integração de tecnologia, processos e pessoas, primando por maior qualidade e transparência das informações e do processo de gestão de riscos (UFSC, 2020b).

Assim, pelo exposto e dada a importância de se ter um sistema de gestão de contratos que permita a eficiência do uso dos recursos públicos, a problemática central desta pesquisa norteia a identificação dos requisitos mínimos para a implantação de sistema informatizado de gestão de contratos terceirizados na UFSC. Essa proposta visa, portanto, aprimorar o controle das atividades desempenhadas pelo setor, apresentando as funcionalidades de um *software* de gestão.

1.1 OBJETIVOS

Este estudo tem por objetivo geral estruturar um protótipo de software de gestão de contratos na UFSC.

Assim, são definidos como objetivos específicos para o alcance do objetivo geral:

- a) Mapear a situação das IFES em relação ao uso de *softwares* de gestão de contratos;
- b) Verificar as ferramentas utilizadas atualmente na gestão de contratos da UFSC e as melhorias sugeridas pela equipe do setor;
- c) Propor as funcionalidades necessárias em um *software* para atendimento das necessidades do setor de contratos;
- d) Validar o modelo de *software* proposto com os agentes públicos entrevistados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Almeja-se que os resultados obtidos com essa pesquisa sirvam de orientação e base de informações para o desenvolvimento de *software* de Gestão de Contratos para a Universidade Federal de Santa Catarina. Desse modo, aborda-se a realidade enfrentada pelos agentes públicos na gestão dos contratos terceirizados das Universidades Federais brasileiras, bem como descrevem-se as necessidades do setor de contratos terceirizados da UFSC em relação à carência de sistema de gestão contratual. Para reforçar tal necessidade, são apresentados resultados de outros estudos que abordaram o uso da TI como ferramenta de suporte na gestão dos contratos.

Dessa maneira, além de contemplar os requisitos que resolveriam alguns dos problemas encontrados em diversas instituições, o sistema a ser proposto busca ferramentas que atendam as necessidades e os anseios específicos da UFSC. Um exemplo de carência no setor consiste no controle e na transparência na fiscalização dos contratos. Atualmente, inexistente, na universidade, uma plataforma de rápido e fácil acesso, onde os interessados possam obter informações sobre a execução contratual. Essas informações constam em processos criados especificamente para o pagamento às contratadas. Observa-se que o sistema deve permitir que, entre diversas informações sobre cada contrato, o usuário possa acessar a opção “Fiscalização” e, assim, consultar, inserir ou alterar os dados, como o ateste de notas fiscais e relatórios de fiscalização.

Além disso, a adoção de um *software* permitirá a utilização segura de todos envolvidos na gestão do contrato para que o abastecimento e o acesso às informações sejam feitos de maneira eficiente e democrática, evitando o desperdício de tempo com e-mails e tramitações desnecessárias de processos e solicitações digitais, na busca de informações sobre documentação atualizada, relatórios de fiscalização, pagamentos, reajustes etc.

Este estudo também deve contribuir com a literatura, pois trata de um tema atual e de extrema importância, que é a gestão de contratos públicos. Além de que, apesar de sua relevância, poucas publicações abordam os problemas enfrentados nessa área e, em relação à apresentação de um protótipo de um sistema de gestão contratual, há ainda menos pesquisas sobre esta temática.

Por fim, objetiva-se poder contribuir também com outras universidades federais que, assim como a UFSC, possuem setores de gestão e fiscalização de contratos de elevada responsabilidade e, em consoante, são carentes de ferramentas adequadas de TI. O *software*

proposto visa mitigar os problemas enfrentados, otimizar o tempo gasto pelos gestores públicos e tornar mais acessíveis e transparentes as informações sobre as atividades do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Embora, atualmente, esteja clara a importância da eficiência na gestão pública, observa-se que o conceito de administração pública e a adesão da eficiência como um de seus princípios não ocorreram de uma hora para outra, dando-se de forma gradativa. De acordo com Rosa (2006), a administração pública é definida como o conjunto de atividades administrativas do Estado, realizadas por órgãos e entidades, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Brasil (1995), por sua vez, afirma que a primeira abordagem de Administração Pública foi a Patrimonialista, mantida no Brasil Colonial. Posteriormente, surgiu a Administração Pública Burocrática, que visava controlar os excessos praticados no primeiro modelo e, na segunda metade do século XX, surgiu a Administração Pública Gerencial ou Nova Administração Pública. Nesse modelo, almejava-se a eficiência do Estado, que buscava reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços ao cidadão, o qual volta a ser a razão de ser da Administração Pública (BRASIL, 1995).

Ressalta-se que, nessa nova fase, a eficiência passa a ter maior enfoque, tanto que, com a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, ela passa a fazer parte do rol de princípios constitucionais da administração pública, previstos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, norteando a atuação da administração em todos os seus níveis (BRASIL, 1998a).

Assim, a eficiência dar-se-á, entre diversos mecanismos, por meio da desburocratização de procedimentos, redução de desperdícios de material e de recursos humanos, implantação de processos de planejamento, e efetivo controle das atividades desempenhadas pelo órgão (ANDRADE, 2010).

Prova da influência desse novo momento na administração pública brasileira foi o início do Programa de Governo Eletrônico, no ano 2000, durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso, cujo foco foi a desburocratização da gestão pública, por meio do uso de ferramentas eletrônicas e de tecnologias da informação. Dentre outros mecanismos utilizados nesse processo, destacam-se os portais de internet, telefones de serviço e os aplicativos para telefonia móvel, aproximando governo e cidadãos (DINIZ *et al.*, 2009).

Outra ferramenta criada visando a desburocratização e a excelência na qualidade dos serviços públicos ao cidadão foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, criado pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. (GESPÚBLICA, 2010). O GESPÚBLICA (2010) definia eficiência como a busca da qualidade da gestão e do serviço, buscando oferecer serviços de excelência com o menor custo possível.

Dessa maneira, a TI, aliada aos Sistemas de Informação (SI), deixou de ser apenas uma ferramenta de processamento de dados para se tornar uma importante aliada na gestão estratégica. Antes utilizada apenas como fonte de armazenamento e acesso de informações, atualmente, a TI auxilia gestores públicos de diversos níveis hierárquicos nas tomadas de decisão, por meio da emissão de relatórios cada vez mais adaptados à realidade de cada instituição. Além de promover melhoria nos processos internos e, conseqüentemente, aumentar a eficácia organizacional, o uso estratégico da TI auxilia, desburocratiza e melhora os serviços prestados à população (PEREIRA *et al.*, 2012).

Pereira *et al.* (2012, p. 15) observa, ainda, que “o uso da tecnologia também se mostra como um fator importante, pois, se bem implementada, contribui para promover a integração entre os vários setores da organização e para facilitar a comunicação interorganizacional”.

2.2 EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE CONTRATOS

Conforme Santos *et al.* (2013, p.1):

A gestão de contratos governamentais tem se constituído como uma atividade capaz de se impor como um processo que, de forma sistemática, pode, por meio de estratégias claras de gestão, maximizar o desempenho da ação estatal em múltiplos sentidos, minimizando os impactos sociais que estão envolvidos nas contratações realizadas pelo Estado.

Assim, para que se mude a cultura existente, segundo Morêto (2000), é necessário que se avaliem a eficácia e a eficiência na gestão dos contratos terceirizados. Desse modo, é imprescindível que os agentes públicos se mantenham atualizados, buscando conhecimento e informações sobre contratos e terceirizações.

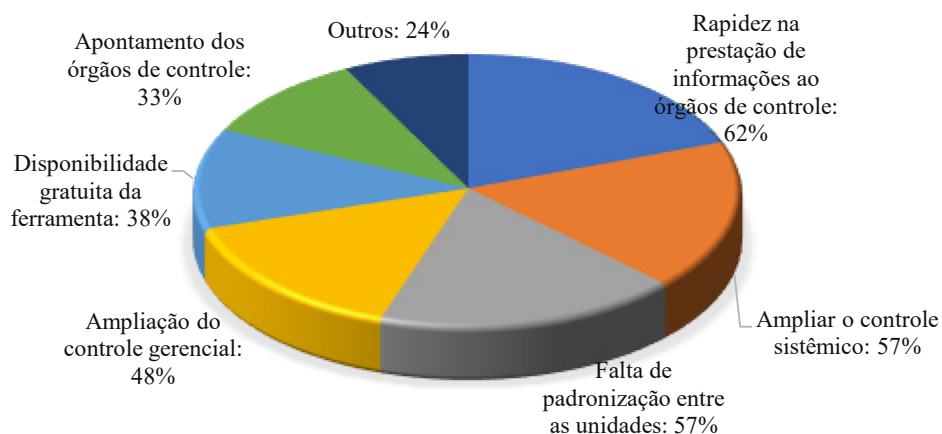
Nessa nova realidade, de acordo com o que afirmam Vieira *et al.* (2010), o uso de tecnologias e a visão de conjunto devem ser aliados para o aperfeiçoamento do trabalho gerencial e técnico, o qual só atingirá padrões de eficiência quando os agentes compreenderem e integrarem as várias etapas do processo, as quais envolvem as contratações de obras, os bens e os serviços. A fragmentação das atividades e das condutas, excessivamente operacionais, tem dificultado o caminho até aqui (VIEIRA *et al.*, 2010).

Buscando aprimorar os estudos e melhor orientar as práticas na área de gestão de contratos públicos, Santos *et al.* (2013), por meio de uma revisão da literatura, desenvolveram e validaram um conjunto de diretrizes, submetendo-as a especialistas, justificando que a avaliação coletiva tem maior qualidade que a avaliação individual, principalmente quando é feita por um grupo com experiência e conhecimento na área. Dentre as 25 diretrizes listadas, cinco estão diretamente relacionadas a investimento em TI e novas ferramentas para o auxílio na Gestão do setor: a) monitorar e avaliar os controles da gestão de contratos; b) implantar soluções automatizadas da gestão de contratos; c) gerir mudanças nas atividades de gestão de contratos; d) gerir o processo de investimento na área de gestão de contratos; e e) gerir a qualidade na área de gestão de contratos.

Dessa maneira, a busca pela eficiência na gestão de contratos deve passar pela busca constante de conhecimentos e atualizações na área de contratos e terceirizações, pela integração entre as diversas etapas da gestão contratual, assim como pelo uso de tecnologias que forneçam o suporte necessário aos gestores.

2.3 PROBLEMAS NA GESTÃO DE CONTRATOS

Silva (2014), em seus estudos sobre os impactos da adoção de um sistema de gestão de contratos de uma Instituição Pública Federal, localizada em Recife (PE), aplicou um questionário, envolvendo 21 servidores que atuavam na área de gestão de contratos, distribuídos na unidade gestora e nas unidades administrativas. Esses servidores foram questionados, por exemplo, sobre quais motivos justificariam a adoção da TI na Gestão de Contratos. Em resposta, conforme ilustrado na Figura 01, 62% dos entrevistados alegaram “dificuldades em coletar informações em tempo hábil para prestação de informações aos órgãos de controle”; seguidos de alegações, como: “Ampliar o controle sistêmico” (57%); “Falta de padronização entre as unidades” (57%); “Necessidade de ampliar o controle gerencial” (48%); “Disponibilidade gratuita da ferramenta” (38%); “Apontamentos realizados pelos órgãos de controle, interno e externo” (33%); e Outros (24%) (SILVA, 2014).

Figura 01 - Razões para o uso de *software*

Fonte: Adaptada de Silva (2014)

Outra pesquisa, desenvolvida por Nogueira (2012), identificou os problemas na Gestão de Contratos de uma empresa pública de transportes, para, posteriormente, propor melhorias. No topo dos problemas identificados apareceu a falta de padronização dos procedimentos e das políticas adotadas no setor, seguidos pela falta de capacitação técnica dos servidores e pela disponibilidade de sistemas/*softwares* não confiáveis. Além desses problemas, foram identificados, ainda: notas fiscais com valores divergentes, atrasos nos encaminhamentos dos processos, acompanhamento e fiscalização dos contratos precários, falta de procedimentos para penalizar as empresas contratadas inadimplentes, falta de documentação/certidões das contratadas, erros e atrasos nas garantias contratuais. Especificamente quanto aos sistemas/*softwares* não confiáveis, foi sugerida sua revisão, correção e/ou substituição.

No estudo de Moré *et al.* (2019), o objetivo era identificar os fatores críticos de sucesso na gestão de contratos do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), primando por melhorias no setor. Nesse estudo de caso, foram coletados dados primários tanto da equipe de contratos do IFSC, como de outros setores internos e externos à instituição. Assim, além da constatação da demora dos agentes envolvidos nas etapas de contratação e gestão do contrato, foram encontrados gargalos na infraestrutura de TI e outros relativos ao uso de sistemas de informação. Com relação à Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação do IFSC, foram apontados, no estudo, “Problemas com sistemas administrativos; problemas com e-mail institucional; e problemas com acesso às pastas institucionais existentes nos servidores de rede” (MORÉ *et al.*, 2019, p.70).

Zuculoto (2019) também analisou a gestão e fiscalização de contratos de um Instituto Federal, tendo encontrado diversos contratemplos, principalmente na fiscalização dos

contratos: a) falta de valorização da área de fiscalização de contratos; b) falta de afinidade dos fiscais com a área de fiscalização; c) acúmulo de atribuições; d) falhas no processo de planejamento e termo de referência; e) dificuldade de comunicação com o preposto/representante da contratada; f) falta de entendimento da contratada quanto ao processo licitatório, à legislação e às cláusulas contratuais; g) entre outros.

Nesse mesmo estudo, Zuculoto (2019) também verificou o dia a dia da gestão de contratos do instituto, sob quatro enfoques, entre os quais a importância e a disponibilidade das ferramentas e dos instrumentos utilizados como suporte pelos envolvidos no setor, abordando: sistemas informatizados; recursos tecnológicos e materiais; infraestrutura física; suporte técnico da reitoria; assessoria jurídica; capacitação contínua etc. No quesito importância dos instrumentos para as atividades, os sistemas informatizados ficaram em segundo lugar, na opção “muito importante”; perdendo apenas para infraestrutura física. Com relação à disponibilidade de um sistema, mais da metade dos respondentes disseram nunca ter encontrado o sistema disponível ou que raramente tiveram acesso. Dessa maneira, entre as cinco propostas de melhorias na gestão e fiscalização dos contratos, está a inserção de um sistema informatizado de controle destacando-se que:

Um sistema informatizado de controle é um recurso importante a ser utilizado pelos gestores e fiscais de contratos. Uma vez que ele permite o controle, quando alimentado corretamente, de todas as ações realizadas e que necessitam realizar nos contratos, tais como: registros de ocorrências, controle dos prazos, valores, garantias, entre outros. (ZUCULOCO, 2019, p. 115).

Kinczeski (2020), em sua pesquisa, identificou os fatores críticos de sucesso na gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais, apontando ações de melhorias a cada um deles. Assim, no estudo de caso da UFSC, entre os problemas levantados, Kinczeski (2020) cita: a) inexistência de um setor dedicado, exclusivamente, à gestão e fiscalização de contratos; b) normativa interna de fiscalização desatualizada; c) ausência de manual interno de gestão e fiscalização de contratos; d) ausência de um programa continuado de capacitação e treinamento de gestores e fiscais de contratos; e e) inexistência de um *software* específico de gestão de contratos. Sobre este último, observa-se a existência de um sistema chamado MATL/SARF, semelhante a um banco de dados, mas que não foi projetado como sistema de gestão de contratos (KINCZESKI, 2020). Nesse sistema, por exemplo, não é possível emitir relatório dos contratos vigentes em uma data específica, ou uma listagem dos fiscais e gestores dos contratos.

Com foco também na fiscalização, Siqueira (2017) menciona, ainda, o Governo Eletrônico, observando que, embora o uso da internet e de novas tecnologias tenham auxiliado na desburocratização de diversos serviços prestados pelos órgãos públicos, bem como auxiliado o cumprimento das orientações previstas na Lei de Acesso à Informação (LAI), sua utilização ainda é limitada. A administração pública, frente a todo um universo de possibilidades com o desenvolvimento tecnológico, limitou-se ao uso dessas ferramentas para divulgação e acesso de informações ao cidadão. Nesse sentido, Siqueira (2017) propõe também a participação popular no auxílio da gestão de contratos, além do desenvolvimento de aplicativo para dispositivos móveis, que possibilite aos usuários fazer registro de possíveis irregularidades na execução dos serviços prestados por empresas terceirizadas na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Em seu estudo, ainda, Siqueira (2017) sugere a criação de um espaço virtual, que permita um intercâmbio de informações entre a universidade, as empresas contratadas e a sociedade, possibilitando uma comunicação mais rápida, interativa e eficaz. A sugestão de nome desse *software* para celular era “Fiscaliza UFES”, sendo composto por três módulos: “cidadão”, “empresa” e “governo”.

Além de todos os problemas listados e que, frequentemente, são reflexos da ausência de um sistema informatizado de gestão, também se constata problemas relacionados a sistemas ineficazes. Conforme será analisado na discussão dos resultados, alguns programas utilizados em instituições registram e compartilham um mínimo de informações, deixando pendentes tantas outras funcionalidades demandando, por essa razão, a necessidade de utilização de outras ferramentas de gestão.

Sobre essa questão, Rocha (2019), analisando a Gestão de Contratos da Universidade Federal da Bahia (UFBA), concluiu que uma das razões da ineficácia e das limitações no sistema utilizado pela instituição é o fato de o desenvolvimento e a implantação não terem sido realizados em parceria entre o setor de TI e a equipe de contratos, demonstrando, assim, a necessidade de se ouvir os usuários que utilizarão o sistema antes de desenvolvê-lo. Grandes e profundas alterações somente serão possíveis quando a escolha e o desenvolvimento da ferramenta forem realizados por ambas as partes, isto é, a instituição e os usuários (ROCHA, 2019).

2.4 CASES DE IMPLANTAÇÕES DE SISTEMAS DE GESTÃO DE CONTRATOS

Na pesquisa desenvolvida por Silva (2014), foram analisados os resultados da implantação de um sistema de gestão de contratos em uma instituição pública federal de

Pernambuco, utilizando o módulo Gestão de Contratos do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Implantado em junho de 2013, as principais funcionalidades do módulo SUAP possibilitaram: a) o gerenciamento sistêmico de todos os contratos; b) o registro de ocorrências; c) o controle de prazos; d) o controle de custos; e) os cadastros de terceirizados; e f) a padronização das atividades e dos documentos de fiscalização do contrato (SILVA, 2014).

Os usuários do sistema eram servidores que realizavam suas atividades administrativas na área de gestão e fiscalização de contratos e, destes, 21 responderam ao questionário utilizado para a coleta de informações sobre a nova ferramenta. No quesito “percepções provocadas na utilização do sistema”, a redução do tempo gasto nas atividades ficou em primeiro lugar, apontado em 15 dos 21 questionários (71%), seguido de redução do número de consultas ao processo físico (67%), integração dos setores que atuam na gestão de contratos (57%), melhora na tomada de decisão (48%), fornecimento de informações mais confiáveis (48%), redução do controle paralelo em planilhas de Excel/BROffice (38%), e facilitou o acesso às informações (29%) (SILVA, 2014). Todos os apontamentos feitos pelos usuários, individualmente, já justificariam a implantação de um sistema, mas, em conjunto, demonstram como é importante investir em ferramentas de TI.

Cintra *et al.* (2012), ao analisarem o caso do Hospital Universitário (HU) de Dourados, que, em janeiro de 2007, iniciou a implantação de um sistema de Gestão de Contratos, verificaram que o advento da tecnologia da informação se fez necessário para melhorar não só a eficácia do setor de contratos, mas a própria eficiência. Nesse sentido, observaram que os principais problemas enfrentados pela instituição iam desde o descontrole da vigência contratual, até o desperdício de recursos financeiros e o não cumprimento de alguns aspectos legais. Assim, verificados os 90 contratos e seus processos no ano de 2006, ou seja, antes da implantação do sistema, constataram que 48% deles apresentavam um ou mais problemas relativos a aspectos formais ou legais.

O resultado, já no primeiro ano de implantação do sistema (2007), foi positivo, tendo se observado uma redução de 2/3 no número de erros encontrados, em proporção ao número de contratos analisados em 2006. O sistema gerou mudanças significativas na gestão dos contratos e, além da redução de erros, a otimização do tempo foi outro aspecto celebrado nesse novo momento do HU. A eficiência, palavra de ordem na Administração Pública Gerencial, passou a fazer parte, de fato, do rol dos princípios da organização (CINTRA *et al.*, 2012).

A inclusão da tecnologia na gestão pública de contratos no HU demonstrou ser um fator determinante para a eficiência da atividade-meio e, conseqüentemente, um melhor atendimento e suporte ao cidadão, usuário dos serviços da instituição. Portanto, conclui-se que, como um sistema de informação, coleta, análise e apoio às decisões tomadas na organização, o Sistema de Informação Gerencial é de suma importância, sendo que o seu sucesso depende da sinergia dos recursos disponíveis na organização (CINTRA *et al.*, 2012).

Conforme se observou, além dessas ferramentas que auxiliam diretamente na gestão dos contratos, como o controle da vigência, os itens e as quantidades contratadas, o uso de um *software* de suporte na gestão permite, ainda, emitir relatórios agilidade e facilidade no acesso às informações, que servem de base para a tomada de decisão dos gestores, além de propiciar rápida resposta aos órgãos de controle interno e externo das organizações públicas.

3 METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto ao objetivo, essa pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca, na realidade, a ampliação dos conhecimentos a respeito de determinado assunto (GIL, 2007). Ainda segundo Gil (1999), esse tipo de pesquisa visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Os métodos, geralmente empregados na pesquisa exploratória, são o levantamento em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de casos e observação informal (MATTAR, 2001).

Por sua vez, a pesquisa descritiva tem como função descrever as características de determinada população ou fenômeno. Destaca-se que ela não tem função de explicar, apenas descreve informações de determinada realidade (GIL, 1999). Mattar (2001) observa que o levantamento das questões da pesquisa requer conhecimento profundo do problema a ser estudado. Na pesquisa descritiva, faz-se a descrição das características de determinado grupo através da coleta de informações para, a partir daí, interpretar a realidade encontrada (CERVO; BERVIAN, 1996).

Quanto à abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa, a qual, para Gil (1999), busca aprofundar as informações relativas ao fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa aborda a percepção do fenômeno dentro do seu contexto e através do contato direto com a situação a ser estudada, valorizando os dados da realidade, como: descrição de pessoas, situações, documentos etc. (GIL, 1999). Gonçalves (2005) destaca que a pesquisa qualitativa não se

fundamenta em estatística, adotando indicadores qualitativos como referência na análise de determinada realidade.

Antes da proposição dos requisitos mínimos para um sistema de gestão de contratos, este estudo buscou compreender a situação e os problemas enfrentados pelas universidades federais brasileiras, além de analisar os relatos encontrados, em outras publicações, sobre o uso de ferramentas baseadas em TI para a eficiência no setor. A partir dessa compreensão macro, buscou-se, como estudo de caso, o setor de contratos de serviços terceirizados da UFSC, na intenção de se direcionar esforços na proposição dos recursos de um *software*, no sentido de atender, prioritariamente, às necessidades apontadas pelo setor, na universidade. Na sequência do estudo da realidade encontrada, após listadas as principais deficiências na gestão de contratos públicos, processou-se o desenho do sistema e a sua posterior validação.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para atender o objetivo específico de mapear a situação das IFES em relação ao uso de *softwares* de gestão de contratos, foi selecionada uma amostra das universidades federais brasileiras, resultando em 27 universidades, utilizando-se como critério de escolha a localização das instituições, isto é, as localizadas nas capitais dos estados. Com base na listagem de universidades, disponível no sítio do Ministério da Educação, foi feita, primeiro, uma pesquisa na internet, buscando, nos sítios eletrônicos dessas instituições, o número do telefone e o e-mail do responsável pelo setor de contratos terceirizados. No segundo momento, procedeu-se ao contato telefônico, para uma apresentação mais pessoal e, dessa maneira, aumentar a possibilidade de sucesso no retorno dos questionários (Apêndice A deste Relatório) a serem enviados na etapa seguinte.

O preenchimento do questionário foi solicitado apenas para as instituições que possuíssem um *software* de gestão de contratos terceirizados. Essa verificação foi feita na ligação telefônica realizada; e, nas instituições onde não foi possível contato por telefone com o responsável pelo setor de contratos, essa recomendação foi feita via e-mail, já com o *link* do questionário. Com o questionário, buscou-se identificar: o nome do sistema utilizado; como foi adquirido; pontos fortes e pontos fracos; e a necessidade de conciliar essa ferramenta com outra(s) na gestão dos contratos, dentre outras informações.

Em relação ao estudo de caso do setor de contratos de serviços terceirizados da UFSC – para atender ao objetivo específico de verificar as ferramentas utilizadas, atualmente, na gestão de contratos da UFSC e as melhorias sugeridas pela equipe do setor (além dos conhecimentos e impressões disponíveis por este autor, pois é seu local de trabalho), foi

encaminhado um questionário (Apêndice B) aos demais servidores que atuam diretamente nessa área, a fim de melhor representar as impressões e os anseios da equipe. O questionário, contendo oito questões subjetivas, que abordaram desde os pontos fortes e fracos dos recursos disponíveis atualmente, até sugestões de funcionalidades para um sistema a ser desenvolvido, foi encaminhado via e-mail a três servidores. Todos os questionários foram respondidos e devolvidos a este autor. Para a obtenção de respostas completas e evitar desconforto aos respondentes, deixou-se claro que, no estudo, não seriam identificados, omitindo-se nomes. As respostas às questões, nesse sentido, contribuíram de maneira positiva e enriquecedora para o estudo de caso apresentado.

Verificada a situação do setor de contratos das universidades federais brasileiras e, especialmente, na gestão dos contratos terceirizados na UFSC e, analisados os relatos de publicações sobre o tema, o passo seguinte foi estabelecer a proposição das funcionalidades necessárias a um *software* de contratos, terceiro objetivo específico. Para essa etapa, foram utilizadas informações obtidas nos questionários encaminhados, nas publicações analisadas, além de pesquisa em sítios da internet sobre as funcionalidades de sistemas de gestão de contratos disponíveis no mercado. A proposta, nesse caso, não era listar todas as funcionalidades necessárias em um *software* de gestão de contratos, mas apontar alguns requisitos básicos desejados em um sistema que atendesse aos anseios da universidade.

Por fim, para atingir o último objetivo, buscou-se a validação das funcionalidades propostas junto à equipe do setor de contratos de serviços terceirizados da UFSC, que participaram do estudo respondendo ao questionário. Ressalta-se que os requisitos de um sistema a ser proposto contemplarão, principalmente, as sugestões encaminhadas pelo setor.

4 RESULTADOS

Consonante à proposta apresentada neste trabalho, antes do protótipo de software de gestão de contratos, foi realizada pesquisa sobre o uso de TI como ferramenta de auxílio na gestão de contratos de órgãos públicos, e foram expostos casos em que essas ferramentas foram implantadas. Para o aprofundamento da realidade enfrentada e a compreensão das necessidades do setor, foram aplicados questionários, no intuito de obter informações de servidores de universidades federais brasileiras, inclusive da UFSC, que atuam na área de gestão de contratos.

A análise das respostas aos questionários será apresentada nos tópicos a seguir, assim como serão apresentadas as funcionalidades do sistema proposto e, por fim, a validação desse sistema junto à equipe.

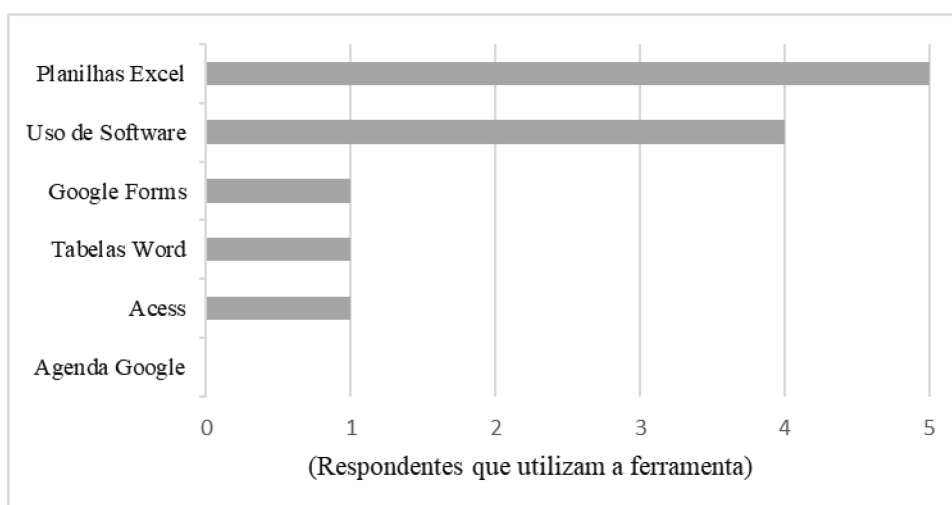
4.1 LEVANTAMENTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE CONTRATOS UTILIZADOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Conforme abordado na metodologia, antes do encaminhamento dos questionários a servidores que atuam na gestão de contratos em universidades federais, foram coletadas informações nos sítios eletrônicos dessas instituições e realizados contatos telefônicos com os responsáveis pelo setor de contratos das universidades. Essas ligações tiveram o intuito de estreitar a relação com outras instituições, explicar a importância do levantamento para a UFSC e, dessa forma, obter o maior número possível de questionários respondidos.

Nas ligações que tiveram êxito, contatando o setor de contratos, observou-se que seis universidades não possuem um sistema de gestão de contratos, sendo assim, o questionário não foi encaminhado a servidores dessas instituições. Entretanto, o questionário foi encaminhado a servidores de 20 universidades, que possuem sistema de gestão de contratos. Destas, cinco responderam ao questionário, ou seja, uma taxa de retorno de 25%. Das 15 restantes, conseguiu-se verificar o sistema utilizado (ou por ligação ou pelo sítio) em sete delas, e, nas demais oito, não foi possível saber se possuem ou não um sistema de gestão contratual.

Partindo-se para a análise dos questionários, foi perguntado quais ferramentas eram utilizadas na gestão de contratos. O intuito desta pergunta era verificar a eficácia e eficiência do sistema, uma vez que, atendendo a todas as demandas, a princípio, não se faria necessário o uso de uma ou mais ferramenta(s) complementar(es). Nesta pergunta, era possível marcar quantas opções o respondente entendesse necessárias. Foram listados os seguintes *softwares*: a) planilhas do Microsoft Excel ou BrCalc, b) uso de *software* de gestão de contratos, c) tabelas do Microsoft Word ou BrWriter, d) agenda Google, e) Microsoft Access e f) Google Forms, conforme descrito na Figura 02.

Figura 02 - Ferramentas auxiliares utilizadas na Gestão de Contratos

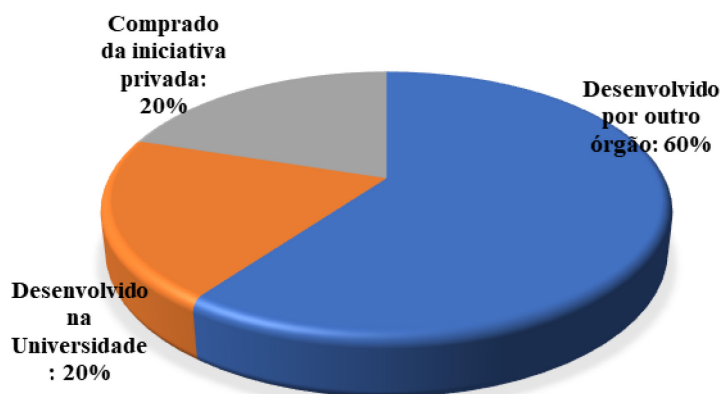


Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Conforme se observa na figura, o uso de planilhas do Microsoft Excel ou do BrCalc como ferramenta complementar na gestão de contratos foi confirmado por 100% dos respondentes, seguido pelo próprio sistema de gestão de contratos com 80% e por tabelas do Microsoft Word ou BeWriter, Microsoft Access e Google Forms, todos com 20%. Independentemente do nível de satisfação com o sistema utilizado, questão que será analisada mais adiante, o Microsoft Excel ou BrCalc tem total adesão dos respondentes.

Na sequência dessa pergunta, buscou-se obter mais informações sobre os sistemas utilizados, questionando-se como foi adquirido o *software* e, entre as opções dadas como resposta, foram disponibilizadas: a) comprado da iniciativa privada; b) desenvolvido na universidade; c) desenvolvido por outro órgão; d) não sei. A maioria das respostas (60%) informaram que o sistema foi desenvolvido por outro órgão. Empatadas em 20% ficaram as opções “desenvolvido na universidade” e “adquirido através de compra com a iniciativa privada”. Esses resultados podem ser conferidos na Figura 03.

Figura 03 – Origem do software utilizado

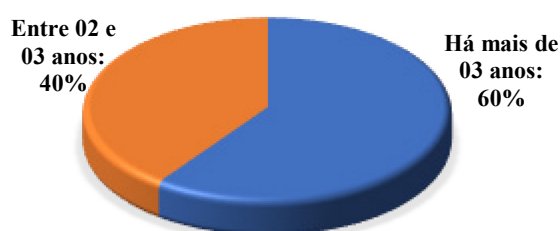


Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Aos que tiveram o sistema desenvolvido por outro órgão (60% dos respondentes) foi solicitado que indicassem o nome do órgão desenvolvedor do sistema. Todos informaram que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN foi a desenvolvedora.

Com relação ao nome do sistema utilizado, próxima pergunta do questionário, verificou-se que o *software* desenvolvido pela UFRN é o Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), que é uma das ramificações de um sistema maior denominado Sistema Integrado de Gestão (SIG). Os outros dois sistemas informados, com 20% de adesão cada são: Sistema de Informações Gerenciais – SIE e Gestão de Contratos.

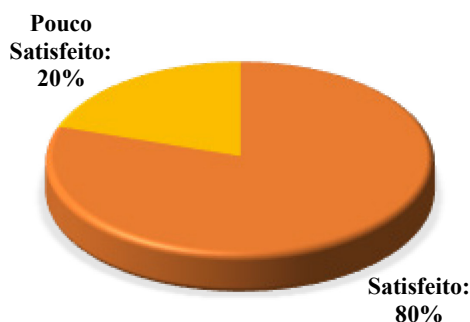
A fim de se verificar o quão precisas e fidedignas poderiam ser as respostas relativas ao nível de satisfação com o *software*, foi perguntado sobre o tempo de utilização do sistema. Para Silva (2014), sistemas recém-implantados podem influenciar tanto positivamente, na medida em que gera expectativa de solução dos problemas na gestão de contratos, quanto negativamente, já que, muitas vezes, as implantações geram resistência por parte dos usuários. Contudo, verificou-se que 60% dos respondentes já utilizam a ferramenta há mais de três anos e 40% já a utilizam entre dois e três anos, conforme demonstrado na Figura 04.

Figura 04 – Tempo de uso do *software*

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Antes de serem questionados sobre os principais benefícios percebidos com o sistema e as principais deficiências dele, oferecendo as alternativas: Insatisfeito; Pouco Satisfeito; Indiferente; Satisfeito; Muito Satisfeito e Não Acompanhei a Implantação, foi feita a seguinte pergunta: Caso você tenha acompanhado a implantação do sistema de Gestão de Contratos na Universidade, qual o seu nível de satisfação com as melhorias trazidas por ele? O resultado obtido descreve-se conforme exposto na Figura 05.

Figura 05 – Nível de satisfação com o sistema



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Observando o gráfico, percebe-se que, embora não se tenha registrado a opção “Muito Satisfeito”, em 80% das repostas os usuários mostram-se Satisfeitos, seguidos de Pouco Satisfeitos, com 20%.

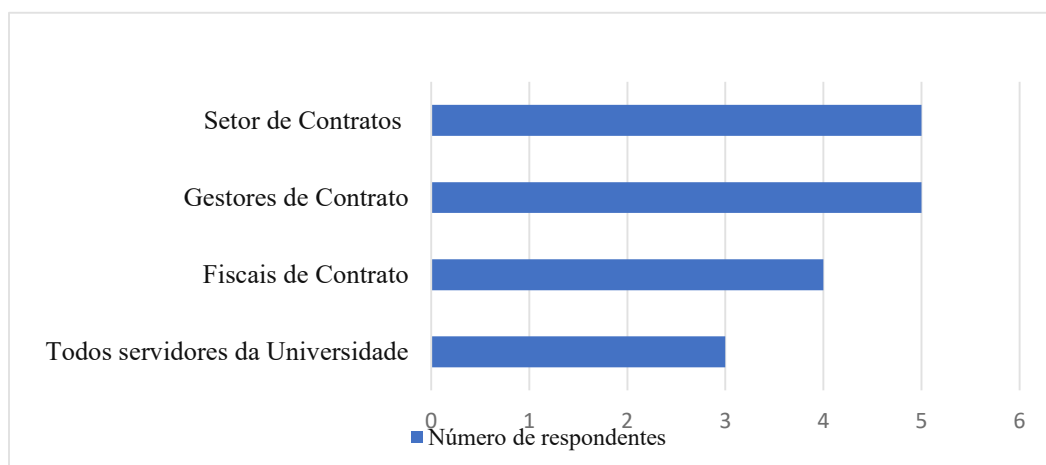
Questionados sobre os benefícios percebidos com o uso do *software*, foram registradas variadas respostas, sendo que as principais dizem respeito ao fácil acesso e compartilhamento de informações. Os sistemas permitem um melhor acompanhamento das informações, como:

listagem dos contratados, gestores e fiscais de cada contrato, vigência, número do processo, além da emissão de relatórios. Na resposta de um dos questionários foi dada especial ênfase ao registro dos empenhos, ressaltando que, com o recebimento e lançamento das notas fiscais dos serviços e produtos, permite se verificar os saldos dos empenhos dos contratos. Outro respondente, por seu turno, destacou a importância do sistema para a fiscalização dos contratos, já que o *software* que utiliza permite o fácil registro das ocorrências verificadas, assim como a praticidade na inclusão, exclusão e substituição dos fiscais.

Em relação às deficiências no sistema implantado, 80% das respostas mencionaram a limitação de algumas funcionalidades, com destaque para: a falta de integração com outros módulos; a inexistência de Índice de Medição de Resultados (IMR); a falta de envio automático de mensagem aos gestores e fiscais dos contratos sobre a proximidade do término da vigência; a inexistência de aviso ao setor de contratos sobre a proximidade de vencimento; a necessidade de atualização constante do sistema; e sua linguagem ambígua ou confusa.

Por fim, as últimas duas perguntas do questionário, que dizem respeito aos níveis de acesso ao sistema. Primeiro, questionou-se quanto ao acesso para a consulta de informações (Figura 06); depois, a pergunta era sobre quem tem permissão para fazer alterações no sistema (Figura 07). Para tanto, foram dadas quatro opções, sendo possível assinalar quantas entendessem necessárias.

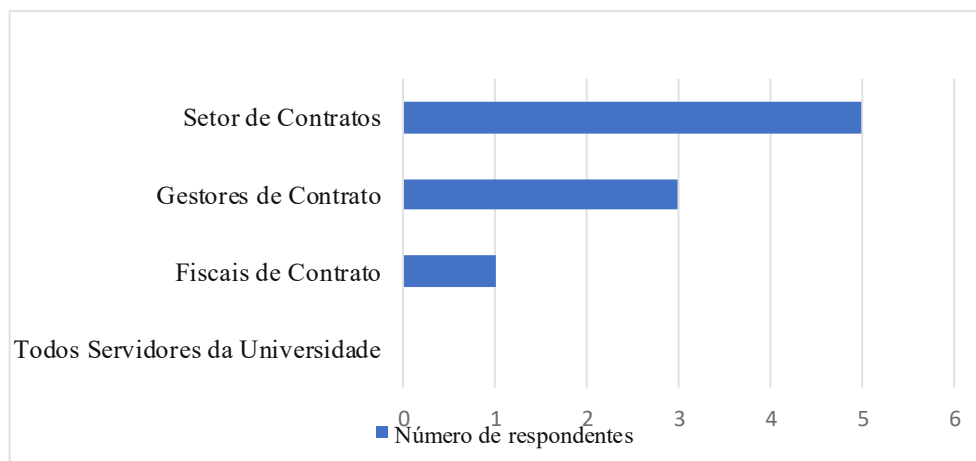
Figura 06 – Nível de acesso (consulta)



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Para consulta, 100% dos respondentes assinalaram, empatando, as opções Setor de Contratos e Gestor de Contrato; 80% marcaram Fiscal de Contrato e 60% para os demais servidores da universidade.

Figura 07 – Nível de acesso (alteração/edição)



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Quanto à permissão para alterações, apenas o Setor de Contratos foi assinalado por 100% dos respondentes; seguido por Gestor de Contrato, com 60% e Fiscal de Contrato com 20%.

4.2 DIAGNÓSTICO DO SETOR DE CONTRATOS DA UFSC

Apresentada uma visão macro, por meio da análise da situação dos setores de contratos das universidades federais brasileiras, segue-se para o estudo de caso, com a apresentação dos resultados obtidos junto à equipe do setor de Contratos Terceirizados da UFSC. Conforme já introduzido na metodologia, para esta etapa foram encaminhados três questionários, um para cada servidor, que que trabalha, diretamente, no setor de contratos de serviços terceirizados da universidade. A taxa de resposta foi de 100%, cujos resultados serão expostos na sequência.

O objetivo desta etapa do estudo consiste em compreender as ferramentas utilizadas, atualmente, na gestão dos contratos e listar as melhorias sugeridas pela equipe da UFSC. Ressalta-se que, neste item, diante da necessidade de individualizar as respostas, para manter incógnitos os participantes, seus nomes serão substituídos por “R” de respondente, seguido dos números 1, 2 ou 3.

No primeiro tópico do questionário, solicitou-se que fossem listadas as ferramentas utilizadas no controle dos contratos. O R1 apontou o sistema desenvolvido pela UFSC, o MATL, e as planilhas eletrônicas (Excel). O MATL, que também foi citado pelo R2, foi idealizado pelo Departamento de Contabilidade e Finanças, juntamente com o Núcleo de Processamento de Dados, tratando-se de um Sistema de Execução Orçamentária e Financeira

(SARF). Seu objetivo principal é alocar recursos financeiros para as Unidades Gestoras de Recursos (UGR) e acompanhar a Execução Financeira desses recursos pelas respectivas unidades. O MATL possui uma aba chamada CONTRATO, onde estão registradas as informações gerais de cada contrato, como: o nome da contratada, CNPJ, número do processo de licitação, tipo de licitação, número da licitação, objeto, vigência, valor anual, aditivos ou apostilamentos existentes, e a listagem dos fiscais. Além disso, esse sistema faz a emissão de postarias de designação de fiscal, de gestor de contratos e de relatórios básicos.

O R2, além do MATL, citou também as planilhas de Excel, *checklists* e fluxogramas, citando cinco tipos diferentes de planilhas de controle: planilha dos contratos; planilha de vigência dos contratos; planilha de fiscais e gestores dos contratos; planilha de contratos de compras e planilhas de contratos de concessão de espaços. Para os *checklists* de contratos terceirizados, o R2 apontou dois tipos: um que lista os documentos necessários a uma nova contratação, proveniente de Atas de Registro de Preços, e outro com a listagem dos documentos necessários às renovações contratuais. Sobre os fluxogramas, o R2 definiu-os como “uma lista impressa, contendo cada procedimento a ser realizado pela equipe da CCT”, e listou três tipos diferentes: um para contratos e renovações; um para apostilamentos, e um para controle das Atas de Registro de Preços, observando que essa ferramenta “auxilia a equipe e busca evitar que esqueça de cumprir alguma etapa”.

O R3, assim como os outros respondentes, cita as planilhas de Excel como ferramenta de controle no setor, e inclui, em sua resposta, o Sistema de Processos Administrativos (SPA), que é uma ferramenta digital de tramitação dos processos da universidade, adotada pela UFSC desde 2011, em substituição aos processos “físicos”. No SPA, tramitam, entre outros, os processos de contratações, contendo todas as etapas da licitação, desde o termo de referência, a aprovação do edital, a licitação em si e as contratações, seus aditivos, e apostilamentos.

Na segunda questão, solicitou-se que fossem listados três pontos fracos das ferramentas hoje utilizadas pelo setor de contratos. Os R1 e R2 fizeram apontamentos sobre as planilhas de Excel e o MATL; e o R3 informou não vislumbrar problemas nas ferramentas utilizadas.

Sobre as planilhas Excel, a principal vulnerabilidade apontada refere-se à possibilidade de erro humano quanto ao preenchimento de dados, à criação de fórmulas ou à exclusão equivocada de informações. O R1 também apontou a limitação das informações a serem apresentadas pelo Excel, sendo, portanto, necessário mais de uma planilha, o que pode aumentar a chance de erros, com informações duplicadas e equivocadas entre os documentos.

O R2 destaca, ainda, que, caso o arquivo não seja compartilhado no “Google Drive”, apenas um servidor por vez pode editar o documento.

Apontamentos semelhantes, em relação ao sistema MATL, foram identificados nas respostas dos respondentes R1 e R2. Ambos reconhecerem esse sistema como um sistema prioritariamente financeiro e, dessa forma, bastante limitado para o controle contratual. O MATL possui informações básicas dos contratos, e os relatórios que emite são de difícil acesso e não confiáveis, além de o *layout* desses relatórios apresentarem problemas de configuração. O R1 acrescentou, ainda, que o MATL é obsoleto do ponto de vista da fiscalização contratual, pois não informa o número de postos de trabalho, assim como não calcula acréscimos e supressões, entre outros.

Na questão 03, por sua vez, solicitou-se que fossem listados três pontos fortes das ferramentas utilizadas atualmente. Novamente os respondentes R1 e R2 fizeram apontamentos sobre as planilhas de Excel e o sobre o MATL. O respondente R3, sem especificar a qual ferramenta se referem os atributos, citou como pontos fortes: o “controle, a quantificação e a pronta disponibilidade dos dados”.

Apontados pelo R1, os pontos fortes das planilhas de Excel são: a facilidade na alteração e reorganização delas; a inclusão de informações, sem necessidade de aprovação de um setor de TI ou conhecimentos de programação; a facilidade na extração de relatórios, assim como a ordem de relevância dos dados inseridos. O R2, como pontos fortes, apontou a possibilidade de atualização diária dos dados, além do baixo grau de complexidade no preenchimento das informações, não somente no Microsoft Excel, mas também dos fluxogramas e *checklists*, apontados por ele (R2) na questão 01.

Em relação ao MATL, o ponto forte identificado pelo R1 é que, como o sistema foi desenvolvido pela própria UFSC, pode ser alterado por um profissional de TI da própria universidade, sem a necessidade de aprovação de algum outro órgão ou ente externo à UFSC; e, assim como o R2, reconhece que, embora este não seja um sistema eficiente na gestão dos contratos, ele é uma importante e suficiente ferramenta da área financeira. O R2 aponta ainda que o MATL é prático, pois possibilitando realizar o cadastro de contratos e emitir portarias de fiscais e gestores de maneira rápida.

Com a pergunta 04, o objetivo era identificar se os respondentes acreditam que um *software* possa aumentar a eficiência do setor de contratos, sendo solicitado que justificassem suas respostas. O R1 respondeu que sim, alegando a necessidade de um maior nível de controle e confiabilidade nas informações, e complementando que um sistema que unisse a parte financeira com a gestão e fiscalização dos contratos geraria menos retrabalho, menos

tempo perdido com a alimentação de planilhas, bem como possibilitaria a mitigação de erros e esquecimentos. O R2 também acredita no aumento da eficiência com um *software* de contratos e explica que isso evitaria erros humanos, como a perda do prazo de renovação de um contrato. Ele igualmente destacou a importância de um sistema que também contemplasse a fiscalização dos contratos, permitindo que fiscais e gestores alimentassem o sistema com as informações de suas atividades. Conforme observou R2, a UFSC já respondeu auditorias de órgãos de fiscalização, como a Controladoria Geral da União, por não tomar medidas de controle suficientes. O R3 também reconhece a importância de um sistema, principalmente para a emissão de relatórios gerenciais estatísticos, mas entende que, pela escassez de recursos disponíveis à instituição, as planilhas de Excel são bastante úteis nas atividades.

Na pergunta 05, questiona-se sobre quais relatórios os respondentes sugerem como indispensáveis em um sistema de gestão de contratos. O R1 listou: porcentagem de dispêndio de cada contrato; número de autuações da fiscalização; tipos de autuações da fiscalização; valores glosados nos contratos; vencimento dos contratos; número de trabalhadores terceirizados; valores dos postos de trabalho, em que seja possível verificar média, máxima e mínima; e número de empresas terceirizadas. O R2 destacou os seguintes relatórios: controle das vigências de contratos (que possibilite o ordenamento da lista de contratos por data de vencimento); controle de todos os contratos vigentes e respectivos valores anuais; e controle de apresentação de garantias contratuais (que possibilitasse a inclusão de informações por parte dos fiscais e gestores dos contratos). O R3, por sua vez, apontou como fundamental a emissão de relatório de contratos a vencer.

Na pergunta 06, pretende-se saber a qual sistema, que é utilizado atualmente, um futuro *software* de gestão de contratos deveria estar interligado. O MATL foi citado pelos respondentes R1 e R2, tendo o R1 justificado seu entendimento com o fato de nesse sistema conter informações financeiras e contábeis, como a data de pagamento da Nota Fiscal, o número da ordem bancária, número e saldo de empenho, entre outras informações. O R2 sugeriu que o futuro sistema importasse do MATL as informações disponíveis dos contratos, a fim de facilitar a abastecimento inicial de informações do *software*, e acrescenta outro sistema, o ADRH, da Pró Reitoria de Gestão de Pessoas, que se deveria se comunicar com a gestão de contratos. Nesse sentido, o argumento descrito por R2 é que servidores fiscais de contrato, que se aposentam ou se desligam da UFSC, por outro motivo, seguem como fiscais, por não haver essa comunicação entre os sistemas. Embora eles tenham deixado a instituição, seguem como fiscais “ativos”. Diferente de R1 e R2, o R3 apontou como importante a comunicação entre o *software* e o SPA.

Na pergunta 07, a questão é se a fiscalização de contratos deve ser contemplada em um *software* de contratos e de que forma isso poderia ser feito. Os três respondentes responderam sim, sendo que o R1 argumentou que a fiscalização deve ter acesso ao sistema de contratos para consulta às informações gerenciais referentes a eles, inserir os relatórios produzidos, fazer as anotações do andamento do contrato e das conversas mantidas com as empresas. E sugere, também, que as empresas sejam acionadas pelo próprio sistema, indicando alguma pendência a ser resolvida.

Em relação ao mesmo questionamento, o respondente R2 fez apontamentos semelhantes ao R1, sugerindo que o relatório de fiscalização, o chamado Instrumento de Medição de Resultados (IMR), seja inserido no sistema para acesso de todos, e não somente no processo de pagamento, como é feito atualmente. O IMR permite uma avaliação dos serviços prestados pela contratada e é preenchido pelos fiscais sempre que é encaminhada a nota fiscal dos serviços para o pagamento. Ainda como sugestão do R2, nos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra, deve ser possível um acompanhamento individual de cada funcionário terceirizado, contendo os dados pessoais, a jornada de trabalho, e demais informações que os fiscais consideram importante para o acompanhamento. O R3 não indicou como a fiscalização de contratos poderia ser contemplada em um sistema de gestão de contratos.

Por fim, na oitava e última questão, solicita-se que sejam sugeridas pelo menos 03 funcionalidades em um *software* de gestão de contratos. O R1 ressaltou que o sistema deve ser flexível, para a fácil adaptação às constantes mudanças na legislação dos contratos públicos; sugerindo uma interface simples e amigável, com a possibilidade de aceitar os mais variados relatórios, contendo gráficos e tabelas; e que seja um canal de comunicação entre o setor de contratos, a fiscalização e as empresas, tornando mais rápida a solução dos problemas. O R2 informou ter feito as sugestões de funcionalidades nas questões anteriores; e o R3 apontou como funcionalidades: o controle dos contratos a vencer; a lista atualizada dos dados cadastrais das empresas contratadas; e a lista dos fiscais de cada contrato.

Com as respostas obtidas do questionário aplicado neste estudo de caso, pode-se compreender a situação atual do setor de contratos terceirizados da UFSC no que diz respeito às ferramentas disponíveis e utilizadas no controle da gestão dos contratos. Conforme se verificou, o principal recurso utilizado são as planilhas de Excel, seguido do MATL, que é, na verdade, um sistema financeiro e funciona também como um banco de dados básicos dos contratos e como meio para emissão das portarias de gestores e fiscais de contratos. Além dessas ferramentas, são também utilizados *checklists* e fluxogramas, que funcionam,

respectivamente, para o controle de documentos e das etapas a serem cumpridas na tramitação dos contratos, aditivos e apostilamentos.

Entretanto, conforme também exposto, essas ferramentas apresentam diversos pontos fracos, tais como, no Excel: a possibilidade de erro humano, necessidade de retrabalho de lançamento de informações para planilhas separadas e impossibilidade de emissão de relatórios gerências; no MATL: seu foco é financeiro e não de gestão contratual, disponibilizando campos básicos de informações contratuais e não deixando disponíveis informações, como o valor por posto de trabalho, e opções ou campos para preenchimento relativos à fiscalização dos contratos, além dos poucos relatórios disponíveis, de difícil acesso e não confiáveis.

O uso de um *software* como ferramenta de suporte na gestão e fiscalização dos contratos é entendido por todos os respondentes como importante, reconhecendo, a maioria, que isso não somente evitaria falhas na gestão, como aumentaria a eficiência do setor com relação ao tempo gasto no lançamento, acesso e compartilhamento de informações. O uso de um *software* de gestão de contratos eliminaria o retrabalho em diversas situações, bem como forneceria relatórios precisos e variados, que auxiliariam não somente nas decisões e no controle gerencial do setor, como possibilitaria o rápido e fácil acesso a informações, necessárias em respostas a órgãos de fiscalização e controle internos e externos à UFSC.

Conforme já apresentado, com a aplicação do questionário, buscou-se, também, registrar os anseios e as expectativas dos respondentes com relação a um sistema a ser proposto. Para isso, foram perguntados: a) por que razões um sistema aumentaria a eficiência do setor; b) quais seriam os relatórios desejáveis a serem emitidos no *software*; c) a qual sistema deveria estar interligado um sistema de contratos; d) como a fiscalização deveria ser contemplada no *software*; e, por fim, e) foi aberto espaço para a sugestão de outras funcionalidades. Dessa maneira, tendo como base essas informações, os dados coletados de servidores de outras universidades, as publicações sobre o tema e sugestões deste autor, apresentam-se, a seguir, os requisitos mínimos que um *software* de gestão de contratos deve conter.

4.3 PROPOSTA DE FUNCIONALIDADES NECESSÁRIAS EM UM *SOFTWARE* PARA ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO SETOR DE CONTRATOS DA UFSC

A partir de uma melhor compreensão sobre os problemas e as necessidades enfrentadas pelos setores de contratos da administração pública e, em especial, o Setor de

Contratos Terceirizados da UFSC, serão apresentados os requisitos mínimos, que se entende como necessários a um eficiente sistema de gestão de contratos públicos.

A proposta é apresentar recursos e funcionalidades de um sistema, capaz de dar suporte não somente ao setor de contratos, mas também aos gestores e fiscais de contratos, ao setor de pagamento e ao público usuário dos serviços prestados pela universidade. O sistema pretende centralizar as informações referentes à gestão de contratos da universidade, facilitando o acesso à consulta, inserção e alteração de informações. Três tipos de usuários serão disponíveis, cada um com um conjunto de funcionalidades e acesso restritos: Administração, Fiscalização e Público Usuário.

Ao acessar o sistema, na primeira tela serão solicitados “Login” e “Senha” do usuário (Figura 08). Para o primeiro acesso deverá ser realizado o cadastro, que identificará o perfil desse usuário e, assim, liberar a interação com funcionalidades específicas.

Figura 08 - Tela de Acesso



A imagem mostra a interface de login para o sistema "Acesso ao Contratos UFSC". O cabeçalho é uma barra azul com o texto "Acesso ao Contratos UFSC" em branco. Abaixo, há dois campos de entrada de texto: "Login" e "Senha", cada um com um botão de seta para a direita. Abaixo dos campos, há um botão azul com o texto "Acessar" em branco. Na base da tela, há dois links: "Esqueci a senha" e "Cadastrar". No canto inferior direito, há o brasão da UFSC e o texto "UFSC" em azul.

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Inseridos os dados de acesso, o usuário será direcionado à próxima tela, a “Tela Inicial” do sistema, conforme ilustrado a seguir:

Figura 09 - Tela Inicial



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

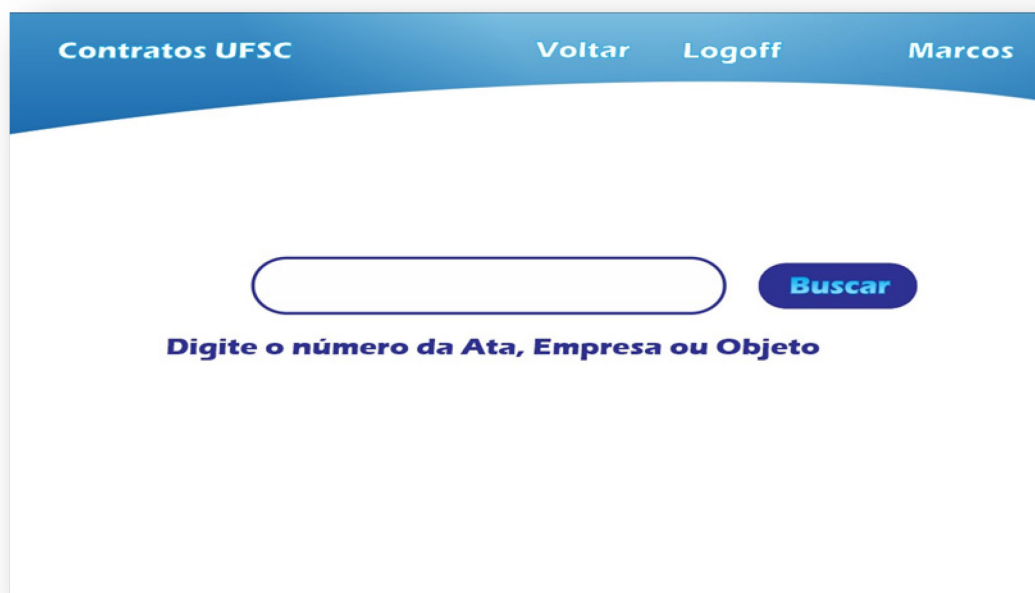
Conforme demonstrado na Figura 09, a parte superior da Tela Inicial apresenta ferramentas específicas sobre o programa Contratos UFSC, onde: “Sobre o Sistema” apresenta um tutorial sobre como utilizar o *software*; “Perguntas Frequentes” responde aos questionamentos mais comuns dos usuários; “Meus Dados” permite inserir, alterar e excluir o cadastro dos utilizadores; “Sair” encerra o acesso.

Na parte central da Tela Inicial são apresentadas as seguintes opções: Atas de Registro de Preços; Contratos; Empresas; Relatórios; Fiscalização; *CheckLists* e Formulários; e Sugestão/Elogio/Reclamação. Nos próximos itens, cada uma dessas opções será apresentada de maneira resumida.

4.3.1 Ata de Registro de Preços

Na tela inicial, ao clicar na opção Ata, o sistema apresentará três formas de busca pela Ata de Registro de Preços desejada: digitando o número da Ata, o nome da Empresa ou o Objeto do registro de preços (Figura 10). Nesses dois últimos itens, caso o filtro do sistema apresente mais de uma opção de Ata, elas serão apresentadas ao usuário, que escolherá a consulta desejada.

Figura 10 – Busca de Ata



Contratos UFSC Voltar Logoff Marcos

Buscar

Digite o número da Ata, Empresa ou Objeto

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Após escolher a Ata a ser consultada, o programa direcionará o usuário diretamente à tela com informações gerais desta Ata, além de disponibilizar as opções Itens/Valor e Documentos, conforme ilustrado na Figura 11.

Figura 11 – Ata de Registro de Preços



Contratos UFSC Voltar Logoff Marcos

Ata de Registro de Preços __/__/__ **Itens Valor** **Documentos**

Informações Gerais

Empresa/Cnpj

Número do Processo

Tipo de Licitação/Número da Licitação

Campi

Vigência

Data de Assinatura

Dedicção Exclusiva de Mão de Obra

Publicação

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

A proposta nesse item é disponibilizar, de maneira rápida e fácil, informações gerais sobre a Ata de Registro de Preços, como o nome da Empresa, o número do processo licitatório e a vigência.

No campo Empresa/Cnpj, ao clicar na razão social ou CNPJ da empresa, o sistema direcionará o usuário à Tela Empresa, que será apresentada adiante (item 4.3.3), onde serão fornecidas as principais informações e documentação da contratada (ou futura contratada).

Conforme destacado na Figura 11, além das Informações Gerais sobre a Ata, podem ser acessadas também as opções Itens/Valor e Documentos. Na primeira, será disponibilizado ao usuário uma tabela com os itens registrados, seus valores unitários e totais, quantidade e saldo da Ata. Cada contrato, formalizado a partir deste pregão, e Ata de Registro de Preços terão os itens e valores já registrados pela Ata, cabendo ao usuário informar apenas os números dos itens e as quantidades do novo contrato. O próprio sistema calculará o valor total do contrato e abaterá as quantidades no saldo da Ata. Na opção Documentos, estarão disponíveis para consulta ou *download* o Edital do Pregão, a Ata de Registro de Preços e sua Publicação no Diário Oficial da União, no formato PDF.

4.3.2 Contratos

A opção Contratos, foco principal do sistema, oferecerá uma gama maior de recursos e opções de acesso. Assim como a opção Ata de Registro de Preços da Tela Inicial, ao clicar em Contratos, o sistema apresentará três formas de busca do contrato a ser pesquisado: informando diretamente o número do Contrato; por meio do nome da Empresa Contratada; ou pesquisando pelo objeto do Contrato (Figura 12). Também nesses dois últimos casos, se o filtro do sistema apresentar mais de uma opção de Contrato, eles serão apresentados ao usuário, que escolherá a consulta desejada.

Figura 12 – Tela Busca do Contrato

Contratos UFSC Voltar Logoff Marcos

Buscar

**Digite o Número do Contrato,
Empresa ou Objeto**

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Definido o Contrato a ser pesquisado, o sistema apresentará a Tela Contrato, conforme se apresenta na Figura 13.

Figura 13 – Tela Contrato

Contratos UFSC Voltar Logoff Marcos

Contrato ___/___ Itens Valor Documentos Fiscalização Pagamento

Tipo de Contrato Objeto

Empresa CNPJ

Número do Processo Valor

Tipo de Licitação/Número da Licitação

Serviço Continuoado/Não Continuoado Termos Aditivos

Campi Termo Aditivo 001

Vigência Termo Aditivo 002

Data da Assinatura Termo Aditivo 003

Dedicção Exclusiva de Mão de Obra Termo Aditivo 004

Publicação Termos de Apostilamento

Tipo de Garantia Apostilamento 01 Valor de R\$

Validade Garantia Apostilamento 02 Valor de R\$

Apostilamento 03 Valor de R\$

Apostilamento 04 Valor de R\$

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Conforme apresentado na Figura 13, a proposta desta tela é disponibilizar, de maneira rápida e fácil, informações gerais sobre o contrato, como: Tipo de Contrato - aluguel de imóvel, concessão, compra, serviço ou obra; Empresa; Número do Processo; Tipo de Licitação - Pregão, Dispensa, ou Inexigibilidade; Número da Licitação; Serviço Continuado/Não Continuado; *Campi*; Vigência; Data de Assinatura; Com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra/Sem Dedicção Exclusiva de Mão de Obra; Data da Publicação; Tipo de Garantia; Validade da Garantia, Objeto, além da lista com os Termos Aditivos e Termos de Apostilamentos firmados, onde, posicionando o cursor do *mouse* sobre o Termo, é possível ler uma breve descrição do documento.

Assim como apresentado anteriormente, na opção Contratos, também é possível clicar na Razão Social ou Cnpj da contratada, no campo Empresa, e o sistema direcionará o usuário para as informações completas da contratada, disponíveis na opção “Empresas”, na tela de abertura do *software*.

Ainda na Tela Contratos, são disponibilizadas quatro opções para acesso ao usuário, que o direcionarão para novas telas: Itens/Valor; Documentos; Fiscalização e Pagamento. Ao acessar a opção Itens/Valor, o sistema disponibilizará uma tabela com os itens e as quantidades contratadas. Lembrando que cada contrato formalizado pelo Sistema de Registro de Preços já terá os itens e valores registrados pela Ata, cabe ao usuário informar apenas os números dos itens e as quantidades desse novo contrato, automaticamente, o sistema calculará o valor total do contrato e abaterá as quantidades no saldo da Ata.

Na opção Documentos, o sistema apresentará uma nova aba, contendo, em Arquivos em PDF e disponíveis para consulta ou *download*, todos os documentos da Contratação, entre eles: Contratos, Termos aditivos, Termos de apostilamento, Termo de rescisão, Termo de suspensão, Garantia Contratual e Certidões.

As demais opções, Fiscalização e Pagamento, funcionam como atalho e direcionarão o usuário diretamente às opções Fiscalização e Pagamento do Contrato sob consulta, não havendo necessidade de retorno à Tela Inicial do sistema para o acesso. Ambas as opções serão melhor detalhadas nos itens 4.3.4 e 4.3.5 deste relatório.

4.3.3 Empresas

A opção Empresa, na Tela Inicial do sistema, direcionará o usuário diretamente à tela de busca da empresa desejada, que poderá ser realizada pelo nome ou o número do Cnpj, conforme demonstrado na Figura 14.

Figura 14 – Tela Busca da Empresa

Contratos UFSC Voltar Logoff Marcos

Buscar

Digite o nome da empresa ou o número do Cnpj (somente números)

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Efetuada a pesquisa, o usuário será direcionado à Tela Empresa, que apresentará as Informações Gerais da Contratada e o acesso às abas de Documentos e das Sanções recebidas, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 – Tela Empresa

Contratos UFSC Voltar Logoff Marcos

Empresa Documentos Sanções

Informações Gerais

Cnpj

Endereço

Representante Legal

Prepostos

E-mails

Telefones

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Conforme demonstrado na Tela Empresa (Figura 15), as informações gerais conterão os seguintes dados da contratada: CNPJ, Endereço, Representante Legal, Prepostos na UFSC, E-mails, Telefones. Além dessas informações, duas opções direcionarão o usuário a novas telas, quais sejam:

- Documentos - aba onde estarão disponíveis, para consulta ou *download*, arquivos em PDF relacionados à contratada, como: Procurações, Consulta Consolidada de Pessoa Jurídica do TCU, SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores) e CADIN (Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal); e

- Sanções - lista das ocorrências e/ou sanções impostas à contratada.

Para maior agilidade na atualização dessas informações, as empresas com contratos firmados com a UFSC terão acesso a este módulo do sistema (Empresa) e serão responsáveis por manter atualizadas as informações gerais do cadastro e a documentação completa de habilitação, exigida na licitação. No caso de garantia ou documento vencido, o sistema enviará, automaticamente, um e-mail ao preposto da contratada, solicitando providências com relação à atualização do documento ou justificativa e prazo para sua apresentação.

4.3.4 Fiscalização

A fiscalização dos contratos, seção de vital importância na gestão dos contratos públicos, foi contemplada nesta proposta de sistema como uma das opções de acesso já na Tela Inicial do *software*, buscando não somente oferecer informações relativas à fiscalização de cada contrato, mas também orientar e dar ferramentas que sirvam de apoio aos fiscais da universidade, disponibilizando manuais e modelos de documentos que subsidiarão aqueles servidores incumbidos da tarefa de fiscalizar.

A Tela Fiscalização (Figura 16) traz uma abordagem geral da fiscalização dos contratos da UFSC, sendo dividida em: Contrato (para informações sobre a fiscalização de um contrato específico); Formulário de Indicação de Fiscal; Manuais de Fiscalização; Modelos de IMR; e Emitir Portaria.

Figura 16 – Tela Fiscalização



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Conforme exposto na Figura 16, para informações detalhadas sobre a fiscalização de um contrato específico, na Tela Fiscalização, o usuário deverá acessar a opção Contrato e informar o número do contrato do qual deseja saber informações de fiscalização. Vale lembrar que, conforme item 4.3.2 deste Relatório, o usuário também poderá acessar a Fiscalização específica de um contrato clicando na opção Fiscalização, na Tela Contrato. Em ambos os casos, o sistema direcionará o requisitante para a Tela Fiscalização do Contrato, conforme demonstrado na Figura 17.

Figura 17 – Tela Fiscalização do Contrato



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Na Tela Fiscalização do Contrato, são opções de acesso:

- Portarias: local onde podem ser consultadas todas as Portarias de designação, substituição e destituição de fiscal de contrato;
- Terceirizados: listagem dos funcionários terceirizados com os dados pessoais de cada funcionário;
- IMR: modelo do Instrumento de Medição de Resultados, utilizado nesta contratação;
- Lista dos Fiscais: lista completa dos fiscais, contendo a data de designação, alteração ou destituição do fiscal e o respectivo número da Portaria;
- Empresa: atalho para a Tela Empresa;
- Ateste de Nota: seção que se comunica diretamente com o setor de pagamento da universidade e com a opção Pagamento do Contrato, disponível também da Tela Inicial do sistema. Nessa etapa, o fiscal do contrato é responsável por lançar a data de recebimento da nota fiscal, data do ateste da nota e do encaminhamento dela ao setor de pagamento da universidade;
- Descontos/Ocorrências do Contrato: lista com todos os descontos e ocorrências registrados na contratação; e
- Relatórios de Fiscalização: lista com os relatórios de fiscalização e os Instrumentos de Medição de Resultados (IMR) preenchidos.

Dada a importância de uma eficiente fiscalização de contratos nos órgãos públicos, será disponibilizada uma versão FISCALIZAÇÃO do sistema, na forma de aplicativo para celular. O objetivo é facilitar o acesso dos fiscais às informações básicas de cada contrato, com a possibilidade de acessar os documentos em PDF, tais como o contrato e o termo de referência, que é onde, geralmente, constam as obrigações das contratadas, bem como os descontos a serem realizados na Nota Fiscal, em caso de descumprimento ou inexecução contratual, fazendo uso do IMR.

Além do acesso à informação, o aplicativo para celular possibilitará o registro de ocorrências, a inserção de fotos e vídeos para ilustrar os relatórios de fiscalização, bem como o preenchimento dos Instrumentos de Medição de Resultados *in loco*. Essa proposta visa tornar a fiscalização mais eficiente, facilitando o acesso às informações e ao registro de ocorrências aos servidores designados à tarefa de fiscalizar.

Outro diferencial no sistema será a comunicação do *software* com o sistema Administrador de Recursos Humanos da UFSC, o ADRH Web. A intenção é identificar os servidores que não fazem mais parte da instituição (aposentados, exonerados etc.) e dar baixa, no sistema dos servidores designados para fiscalizar os contratos. Conforme percebido no questionário aplicado ao Setor de Contratos da Universidade, atualmente não existe esse controle e muitos desses agentes seguem formalmente designados “fiscais”, apesar de não fazerem mais parte do quadro de servidores da UFSC.

Ainda sobre a fiscalização, três meses antes do vencimento, o sistema enviará, automaticamente, um e-mail aos fiscais do Contrato, questionando sobre a prorrogação ou não e solicitando que sejam providenciados: um ofício da Unidade requerente da UFSC, contendo a manifestação de interesse e a justificativa para prorrogar o contrato; um ofício da Contratada também manifestando interesse na renovação; e a manifestação do fiscal, com relação à qualidade dos serviços prestados. Caso a documentação não seja encaminhada ao Setor de Contratos, faltando dois meses para o vencimento do contrato, um novo e-mail será encaminhado aos fiscais; e, não sendo tomadas as providências, faltando 45 dias para o vencimento, o Setor de Contratos será notificado para tomar providências.

4.3.5 Pagamento

A princípio, o sistema se comunicará apenas com o MATL, o sistema financeiro da UFSC, sendo que não visará substituí-lo. A proposta é disponibilizar rápido acesso às informações de pagamento e financeiras básicas, contudo importantes aos fiscais e à equipe

do setor de contratos. Nesse caso, não haverá retrabalho, pois as informações serão migradas automaticamente.

A seção Pagamento será dividida, conforme detalhado na sequência, em: Empenho e Controle de Notas, ilustrados na Figura 18.

Figura 18 – Tela Pagamento

A interface de pagamento de contratos apresenta um cabeçalho azul com o texto "Contratos UFSC" e três botões de navegação: "Voltar", "Logoff" e "Marcos". Abaixo do cabeçalho, há um campo para "Pagamento Contrato ____/____".

Existem dois botões principais: "Empenho" e "Inserir Nota".

Abaixo, há uma tabela com quatro linhas de "Nota Fiscal" (01 a 04) e cinco colunas de status: "Recebida", "Atestada", "Encaminhada para Pagamento" e "Paga". Cada célula da tabela contém um campo de entrada.

	Recebida	Atestada	Encaminhada para Pagamento	Paga
Nota Fiscal 01	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nota Fiscal 02	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nota Fiscal 03	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nota Fiscal 04	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

4.3.5.1 Empenho

As informações básicas do empenho são constituídas por: unidade gestora, número do empenho, fornecedor, plano interno, natureza de despesa, valor do empenho, valor a empenhar, valor a liquidar, liquidado e pago.

4.3.5.2 Controle de Notas Fiscais

Esse controle conta com a listagem das notas fiscais em tramitação para pagamento, com opção para lançamento das datas, conforme as notas forem recebidas, atestadas, encaminhadas para pagamento e pagas.

4.3.6 Relatórios

Disponíveis para consulta ou impressão, nesta Aba contam os seguintes relatórios:

- Contratos a vencer (por período informado);
- Contratos por empresa;

- Contratos por valor (ordem crescente ou decrescente de valores);
- Contratos por tipo - aluguel de imóvel, concessão, compras, serviço ou obra;
- Contratos por modalidade de licitação - pregão, convite, dispensa, inexigibilidade;
- Lista dos Fiscais - geral, por contrato e por campus;
- Lista do terceirizados - geral, por contrato e por empresa;
- Contratos por campus;
- Elogios/Reclamação - *ranking* das empresas por quantidade de elogios ou reclamações e lista completa de elogios ou reclamações por empresa ou contrato.

Figura 19 – Tela Relatórios



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

4.3.7 *Checklists* e Formulários

Conforme tratado anteriormente, o sistema proposto visa não somente dar agilidade à gestão dos Contratos da universidade, mas também dar suporte a todos os envolvidos, direta ou indiretamente, nas contratações. Dessa maneira, serão também disponibilizados *Checklists* e Formulários (Figura 20) com as seguintes finalidades:

Checklists disponíveis:

- Para renovação contratual, com pesquisa de preços;
- Para renovação contratual, sem pesquisa de preços;
- Para contratação de Compras/Serviços registrados em ata de registro de preços;
- Para contratação por carona no pregão de outros órgãos;
- Para verificação das condições iniciais e finais de espaço concedido; e

- Para renovação do contrato de concessão.

Formulários disponíveis:

- Para indicação e destituição de fiscal de contrato; e
- Para relatório de pesquisa de preços.

Figura 20 – Tela Checklists e Formulários



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

4.3.8 Sugestões/Elogios/Reclamações

Este será um espaço destinado não somente aos servidores, mas a toda a comunidade acadêmica e à população em geral. Partindo-se do princípio de que a Universidade Federal é gerida com recursos públicos, cabe a todos os cidadãos, usuários dos serviços por ela oferecidos, o acompanhamento, o controle e a cobrança por serviços de qualidade.

Ao escolher essa opção, o usuário, previamente cadastrado, deverá informar o número do contrato ou efetuar a busca do contrato pelo nome da empresa contratada ou objeto do serviço prestado. Identificado o contrato, será oferecida a opção Reclamação/Denúncia ou Elogios (Figura 21) e, então, poderão ser emitidos relatórios discriminando as principais empresas reclamadas ou elogiadas, bem como a listagem dos problemas ou elogios registrados. Essas informações darão suporte aos fiscais e gestores de contratos, no sentido de

direcionar esforços e atenção à fiscalização, além de oferecer base para cobrar melhorias às empresas e/ou a aplicar sanções.

Figura 21 – Tela Reclamações/Denúncias

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Conforme expõe a tela, na aba Reclamações/Denúncias, o usuário deverá informar a Data e o Tipo da Ocorrência (com as opções: equipamento, comportamento, qualidade do serviço e outros), fazendo uma breve Descrição do problema e, ainda, caso deseje, poderá inserir um arquivo, como vídeo ou foto, para ilustrar o ocorrido.

5 CONCLUSÃO

Na busca de controle dos gastos, a correta e eficiente gestão de contratos terceirizados é uma importante ferramenta da administração pública. O descaso com prazos, vigências, reajustes e fiscalização podem onerar os cofres públicos e causar transtornos, como, por exemplo, a descontinuidade nos serviços básicos e fundamentais ao funcionamento da organização. É difícil, por exemplo, pensar em uma Universidade Federal sem um serviço de limpeza ou segurança.

Pensando nisso, buscou-se demonstrar, neste estudo, a importância, na gestão de seus contratos de serviços terceirizados, do uso da tecnologia da informação como aliada dos servidores públicos. Reflexo da contenção de despesas na economia do país, com o corte de

parte dos repasses de recursos a órgãos e entidades públicas pode ser percebido, quando se observam departamentos com um número cada vez mais reduzido de servidores e um aumento cada vez maior das atividades desempenhadas. Nada mais justo, portanto, realizar investimentos em sistemas informatizados que auxiliem às equipes desses departamentos.

Assim sendo, esta pesquisa buscou, na literatura, conceitos para administração pública, contratos, gestão de contratos e eficiência. Desse modo, em artigos e dissertações publicados, foram analisados os resultados da implantação de sistemas de gestão de contratos em órgãos públicos de diferentes áreas; e, por meio de pesquisa em sítios, ligações telefônicas e aplicação de questionários, buscou-se verificar a situação das universidades federais brasileiras, tendo a UFSC como enfoque principal, considerando o uso de TI na gestão de seus contratos de serviços.

A partir dessa visão, conclui-se que sistemas informatizados na gestão de contratos trazem benefícios às equipes envolvidas nesses departamentos, com reflexos positivos em todos os órgãos públicos pesquisados. Conforme o estudo, foram constatadas melhorias no desempenho do setor, como: redução de erros; o acesso às informações ficou mais rápido e dinâmico; o lançamento e acompanhamento das ações foram padronizados; a fiscalização se tornou mais eficiente; e os relatórios gerenciais passaram a auxiliar os gestores nas tomadas de decisões.

Com relação à realidade vivida nas universidades federais, percebeu-se que a maioria delas na amostra estudada já dispõe de um sistema de gestão contratual. Contudo, conforme observado nas respostas ao questionário aplicado, a maioria desses sistemas possuem limitações, como, por exemplo, a falta de integração com outros sistemas. Essas limitações podem ser verificadas e se confirmam quando, entre as respostas não se obteve um “muito satisfeito” tanto a respeito do nível de satisfação com o sistema ou quando se perguntou sobre o uso de ferramentas auxiliares ao uso do *software* na gestão e todos os respondentes acusaram usar uma ou mais ferramentas como complemento na gestão contratual. No caso particular da UFSC, a inexistência de um sistema específico para a gestão contratual faz com que sejam utilizadas e adaptadas diferentes planilhas e *checklists* de controle. Nesse sentido, entretanto, o que se espera de um sistema para o suporte na gestão de contratos são requisitos que garantam: controle seguro e eficiente das documentações e contratações; relatórios variados; suporte e transparência na fiscalização; e comunicação integrada com outros sistemas, visando evitar o retrabalho.

O protótipo de um *software* de gestão de contratos terceirizados, que atenda às necessidades dos servidores e gestores públicos foi apresentado. Novos estudos podem

analisar o que há de tecnologia no mercado, disponível para aquisição, ou propor, junto a programadores na área de TI, as integrações com outros sistemas sugeridas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fernanda Alves. **Eficiência na gestão dos contratos administrativos**. Fórum de Contratação e Gestão Pública FCGP, Belo Horizonte, ano 9, n. 101, p. 2225- 2227, maio 2010.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 16 ago. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário oficial da União**, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 20 ago. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. – Brasília, 1995. 86p. (Documentos da Presidência da República). Disponível em:
<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 18 ago. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 7 jul.1997. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm. Acesso em: 30 ago.2020.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 04 de junho de 1998a. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em 18 ago.2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei n. 9.632, 7 de maio de 1998**. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, 7 mai. 1998b. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19632.htm. Acesso: em 25 ago. 2020.

BRASIL. Presidência da República. GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Prêmio Nacional da Gestão Pública** – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010. 105p. Disponível em:
http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf. Acesso em: 28 ago. 2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CINTRA, Renato Fabiano; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; BARBOZA JUNIOR, Derli Cruz; FERNADES, Cristiano Rodrigues; BAGGIO, Daniel Knebel. Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS. **Revista de Administração da Unimep**, vol. 10, número 1, maio-agosto, 2012, pp. 28-52. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723607002>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Forense, 2013.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otávio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro p. 23-48, jan/fev. 2009. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a03v43n1.pdf>. Acesso em: 28 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

KINCZESKI, Gabriel Nascimento. **Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais**. Dissertação de Mestrado em Administração Universitária na UFSC, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/216603/PPAU0220-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 out. 2020.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo. CALDAS, Fábio José Wojcikiewcz. COSTA, Alexandre Marino. DIAS, Marlise There. BUSS, Maico Oliveira. Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos à luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **DESENVOLVE: Revista de Gestão Unisalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 63-74, jul.2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/4986/pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.

MORÊTO, Laércio. **Gestão eficaz de contratos: suporte para implantação da terceirização de serviços - caso na Petrobras UN-ES**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. UFSC, 2000. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79114/192968.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 10 out. 2020.

NOGUEIRA, Sabrina Lechner. FETTERMANN, Diego de Castro. ECHEVESTE, Márcia Elisa S. BARBOSA, Tatiane Pistorello. Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão de contratos de uma empresa de transportes. **Revista Eletrônica Sistema & Gestão**. V. 7, n. 3, p. 350-365, 2012. Disponível em:

<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V7N3A5/V7N3A5>. Acesso em: 29 out. 2020.

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo; GALVÃO, Aline Guerra; QUEIROS, Alinne Pompeu Cunha de; SALES, João Paulo Damasio. Gestão das Informações e do Conhecimento em

organizações Públicas: uma aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, jul-dez 2012. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/1085/pdf>. Acesso em 28 out. 2020.

ROCHA, Naiara de Mattos. **Gestão de risco em contratos administrativos na PROAD/UFBA**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFBA, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/30537/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO%20-%20NAIARA%20DE%20MATTOS%20ROCHA.pdf>. Acesso em: 28 set. 2020.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**. 8. ed. v. 19, São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Alberto Almeida dos; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; SHIMODA, Eduardo. **Proposta de Diretrizes para Gestão de Contratos na Administração Pública**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 20, 21 e 22 de junho de 2013. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/15434>. Acesso em: 22 out. 2020.

SILVA, Felipe Carvalho Gomes da. **O impacto do módulo de gestão de contratos do sistema SUAP nos indicadores de desempenho de uma instituição pública federal**/ Recife: FBV | Devry, 2014. Disponível em: http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/09/08130055/FELIPE-CARVALHO-GOMES-DA-SILVA.pdf?_ga=2.178359268.1929979395.1605721947-776276463.1599761951. Acesso em: 30 ago. 2020.

SIQUEIRA, Thiago Teixeira de. **Comunicação interativa no setor público: o uso de ferramenta digital para melhorar a fiscalização de contratos na Universidade Federal do Espírito Santo**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFES, 2017. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8705/1/tese_11238_VERS%C3%83O%20FINAL%20DISSERTA%C3%87%C3%83O%2001.12.17.pdf. Acesso em: 02 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Auditoria Interna**. Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna, Exercício 2017. Disponível em: <https://audin.paginas.ufsc.br/files/2011/08/RAINT-2017-UFSC.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2020a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 144/CUN/2020, de 27 de outubro de 2020**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/217710/RN_144_2020_Politica_de_Gestao_de_Riscos_da_UFSC_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 26 jun. 2020b.

VIEIRA, André Luis. Gestão de contratos administrativos. **Revista de Contratos Públicos (RCP)**. Belo Horizonte, ano 3, n. 5 p. 9-32, mar/ago.2015. Disponível em: http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/rjlb/2017/5/2017_05_0131_0166.pdf. Acesso em: 15 out. 2020.

ZUCOLOTO, Izabel Eliani. **Gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados em uma instituição federal de ensino**. Dissertação Mestrado em Gestão Pública. UFES,

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](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: 28 out.
2020.

Apêndice A: Questionário aplicado aos servidores de universidades que atuam na área de gestão de contratos terceirizados.

QUESTIONÁRIO

1. Quais ferramentas são utilizadas na gestão dos contratos terceirizados da Universidade? (marcar quantos entender serem necessários)

planilhas de Microsoft Excel;

tabelas Microsoft Word;

uso de *software*;

agenda Google;

outros: _____

2. O Sistema/software utilizado foi:

adquirido através de compra, com a iniciativa privada.

desenvolvido na Universidade.

desenvolvido por outro órgão.

não sei.

outros: _____.

3. Caso na resposta anterior tenha sido marcada a opção: "Desenvolvido por outro órgão", informar qual o órgão: _____ .

4. Qual o nome do sistema utilizado?

R: _____

5. A quanto tempo é utilizado um software como ferramenta de auxílio na Gestão dos Contratos Terceirizados na Universidade?

A menos de 01 ano;

Entre 01 e 02 anos;

Entre 02 e 03 anos;

A mais de 03 anos;

Não sei informar

6. Se você acompanhou a implantação do sistema, qual o nível de satisfação com as melhorias trazidas pelo sistema, na gestão dos Contratos da Universidade?

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Indiferente

- Satisfeito
- Muito satisfeito

7. Quais os principais benefícios percebidos com o uso de um software na Gestão dos Contratos?

R: _____

8. Quais os principais problemas observados na Gestão dos Contratos com o uso do software?

R: _____

9. Quais atores tem acesso ao sistema/software para CONSULTA? (marcar quantas opções forem necessárias)

- Setor de Contratos;
- Gestores de Contratos;
- Fiscais de Contratos;
- Setor de Fiscalização de Contratos;
- Todos servidores da Universidade.

10. Quais atores tem acesso ao sistema/software para ALTERAÇÃO? (marcar quantas opções forem necessárias)

- Setor de Contratos;
- Gestores de Contratos;
- Fiscais de Contratos;
- Setor de Fiscalização de Contratos;
- Todos servidores da Universidade.

Apêndice B: Questionário aplicado aos servidores que atuam no Setor de Contratos da UFSC.

QUESTIONÁRIO

1. Quais as principais ferramentas utilizadas no controle dos contratos, no Setor de Contratos de Serviços Terceirizados da Coordenadoria de Contratos Terceirizados da UFSC?
2. Cite três pontos fracos nas ferramentas utilizadas atualmente.
3. Cite três pontos fortes dessas ferramentas.
4. Você acredita que um *software* possa aumentar a eficiência do setor de contratos terceirizados? Por quê?

5. Entre os relatórios, provavelmente possíveis com a utilização de um *software* de gestão de contratos, quais você sugere como indispensáveis?

6. Acreditando que um *software* de contratos deva estar interligado a outro sistema hoje utilizado, qual seria ele? Por quê?

7. Você acredita que a fiscalização de contratos deva ser contemplada em um *software* de contratos? De que forma?

8. Cite pelo menos três sugestões de funcionalidades para um sistema de gestão de contratos terceirizados?