

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**



# **ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**



# **ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

iStock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Gírlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angéli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-234-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.347210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar o desenvolvimento organizacional.

Assim como a história do pensamento administrativo se fundamenta na projeção de distintos modelos e discursos organizacionais reflexivos aos desafios e oportunidades de cada tempo, o presente livro se apresenta para discutir a realidade brasileira, portuguesa e peruana com base em um conjunto de estudos que valorizam os debates sobre comando e controle nas organizações públicas e privadas.

Este livro, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 3”, tem o objetivo de discutir as organizações públicas e privadas em um contexto de complexidades, especificidades e trajetórias sócio-históricas próprias, por meio de um conjunto de capítulos que refletem de modo combinado alguns desafios e oportunidades da temporalidade atual.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores ibero-americanos, este livro faz uma imersiva análise administrativa nos debates organizacionais sobre modelos e ferramentas de controle e comando com base na triangulação metodológica de revisões bibliográficas e estudos de caso.

O foco combinado sobre temas de comando e controle na Administração Pública e Privada possibilitou a construção de uma agenda plural de estudos fundamentada por discussões estratégicas de natureza humanística, permitindo assim a valorização de debates nos eixos de gestão de pessoas e qualidade de vida, os quais suscitam uma sincrônica voz do binômio Agente-Principal.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **PRESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DO ATUAL ENTENDIMENTO DA CGU**

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109071>

### **CAPÍTULO 2..... 9**

#### **GESTIÓN DE LAS FINANZAS MUNICIPALES PERUANAS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19, 2020**

Teófilo Lauracio Ticona

Jarol Teófilo Ramos Rojas

José Luis Morales Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109072>

### **CAPÍTULO 3..... 20**

#### **MODELAMIENTO ESTADÍSTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL RÉGIMEN LABORAL DEL D.L. 276, Y D.L. 1057 EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL PERÚ**

José Luis Morales Rocha

Mario Aurelio Coyla Zela

Nakaday Irazema Vargas Torres

Genciana Serruto Medina

Jarol Teófilo Ramos Rojas

Teófilo Lauracio Ticona

Solime Olga Carrión Fredes

Erika Blanca Medina Pinto

Roberto Tito Condori Pérez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109073>

### **CAPÍTULO 4..... 36**

#### **A SOCIEDADE DA FALTA DE EMPATIA: A CARACTERIZAÇÃO DO BULLYING NAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS**

Evânia de Lourdes Mariano de Paula

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Semíramis Oliveira Correa

Simone Cristina Lemos

Fábio Luiz Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109074>

### **CAPÍTULO 5..... 47**

#### **AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO**

Lígia Maria Heinzmann

Benile Isidor

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109075>

<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>62</b>
FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
Aline Fonseca Mota	
Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109076">https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109076</a>	
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>79</b>
LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
Sued Santos Rocha de Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Maria José Aguiar Madeira Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109077">https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109077</a>	
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>96</b>
OS DÉFICITS DAS POLÍTICAS CRIMINAIS: MITIGAÇÃO DA CRIMINALIDADE NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP	
Luiz Tobias Rodrigues Mendonça	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109078">https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109078</a>	
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>112</b>
O CONFORTO E A SEGURANÇA NO TRANSPORTE COLETIVO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES ESSENCIAIS PARA A MANUTENÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO	
Eduardo Breowicz Slonski	
Luis André Wernecke Fumagalli	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109079">https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109079</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>131</b>
A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM MODELO HÍBRIDO	
Ivo Domingues	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090710">https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090710</a>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>144</b>
A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE VIDAL DE ENSINO SUPERIOR	
Antônio Marcos de Oliveira	
Lucivan Willians Diógenes Saldanha	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090711">https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090711</a>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>156</b>
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA	
Taciana Maria Lemes de Luccas	

Ieda Pelógia Martins Damian

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090712>

**CAPÍTULO 13..... 175**

O TRABALHO REMOTO SOB A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

Iallison Araujo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090713>

**CAPÍTULO 14..... 186**

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA MENSURAR A RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE VALOR E RETENÇÃO EM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Moreira Almeida de Miranda

Larissa Namie Sakamoto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090714>

**CAPÍTULO 15..... 203**

A GESTÃO DE TALENTOS E A SUA RELEVÂNCIA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090715>

**CAPÍTULO 16..... 214**

A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tais Fabiane Mendes Nascimento

Romeu Espindola Lefundes

Claudio da Silva Almeida

Bruno Meira Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090716>

**CAPÍTULO 17..... 221**

ANÁLISE DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS DA CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS EMPREGADOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO RIO GRANDE DO SUL

Diênifer Leticia Rubenich da Silva

Geovana Freitas Krammes

Gislaine Pinheiro Bittencourt

Igor Mateus Broc

Marcos Luis Cé

Naira Elizabete Barbacovi

Tauana Bianchetti

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090717>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 235**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 236**

## FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

*Data de aceite: 01/07/2021*

### **Aline Fonseca Mota**

Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Montes Claros -MG  
<http://lattes.cnpq.br/5922422536331324>

### **Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro**

Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Salvador-BA  
<http://lattes.cnpq.br/4816989136382970>

**RESUMO:** O presente estudo visa analisar os fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos em uma Organização pública. Discorreu-se acerca da definição de contratos administrativos, requisitos básicos e características dos contratos administrativos e aspectos sobre gestão e fiscalização de contratos. A pesquisa teve um caráter exploratório com abordagem qualitativa. Foi realizada pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com servidores públicos atuantes como fiscais na instituição. A análise dos dados permitiu apontar fatores positivos influenciadores no processo de fiscalização contratual, sendo eles: formação acadêmica dos fiscais; adoção de instrumentos de controle; e manual de fiscalização contratual. Outros fatores interferem negativamente nesse processo, sendo eles: a falta de conhecimento amplo da legislação; falta de clareza e precisão na descrição dos objetos contratados; e inexistência de capacitação para fiscais de

contrato. Diante disso, considera-se que há muito a ser aprimorado e que deve haver um esforço das organizações públicas em minimizar as falhas e potencializar os aspectos positivos a fim de melhorar o desempenho das contratações públicas.

**PALAVRAS - CHAVE:** Compras públicas; contratos administrativos; fiscalização.

### FACTORS RELATED TO THE PERFORMANCE OF INSPECTION OF ADMINISTRATIVE CONTRACTS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the factors related to the performance of the inspection of administrative contracts in a public organization. The definition of administrative contracts, basic requirements and characteristics of administrative contracts and aspects of contract management and inspection were discussed. The research had an exploratory character with a qualitative approach. Documentary research and semi-structured interviews were carried out with public servants acting as inspectors at the institution. The analysis of the data allowed pointing out positive influencing factors in the contractual inspection process, namely: academic training of inspectors; adoption of control instruments; and contractual inspection manual. Other factors interfere negatively in this process, namely: the lack of broad knowledge of the legislation; lack of clarity and precision in the description of the contracted objects; and lack of training for contract inspectors. Given this, it is considered that there is much to be improved and that there must be an effort by public

organizations to minimize failures and enhance the positive aspects in order to improve the performance of public contracts.

**KEYWORDS:** Public procurement; administrative contracts; inspection.

## 1 | INTRODUÇÃO

O presente estudo visa analisar os fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos em uma organização pública brasileira. O acompanhamento das contratações públicas é fundamental para garantir a qualidade na execução contratual e, por consequência, o desempenho dessas organizações.

No setor público, as compras e contratações ocorrem com base em legislação e seguem um processo licitatório, definido pela Lei de Licitações nº 8666, de 21 de junho de 1993, que concluído com êxito gera um contrato administrativo, com o qual nascem os direitos e as obrigações das partes e o papel do fiscal.

A fiscalização dos contratos administrativos não é uma tarefa fácil (Marinho, 2013) o que exija do fiscal constante atualização e desenvolvimento de competências. Autores apontam fatores que, direta ou indiretamente, podem influenciar no desempenho da fiscalização dos contratos administrativos e, por consequência, da organização como um todo.

Um dos fatores é a qualificação do fiscal de contrato (BARRAL, 2016 e RIBEIRO, 2014), tendo em vista que essa atividade exige conhecimento legal, de processos e competências específicas (MARINHO, 2013; GONÇALVES, 2006 e VIEIRA, 2014)

Outro aspecto é a existência de manual de fiscalização e gestão de contratos, como elemento fundamental para orientar os agentes públicos no acompanhamento dos contratos (ESPINOZA, 2016). Assim como a adoção de instrumentos de controles (IN nº 02/2008) e a manutenção de histórico de qualidade (ARAÚJO e RODRIGUES, 2012; COSTA, 2013).

Silva (2011) também destaca a importância da definição clara e precisa do objeto, como um fator influenciador do desempenho contratual e funcional do fiscal de contrato.

Dessa forma, percebe-se a existência de elementos que contribuem para que o desempenho da atividade de fiscalização contratual flua, de forma a atingir o objetivo pretendido, evitando a responsabilização dos agentes envolvidos e garantindo a eficiência tão almejada pela Administração Pública, em todas as esferas de governo.

Comumente há disseminação da percepção de ineficiência quando se fala em contratações públicas federais. Por ser uma atividade normatizada com elevada rigidez de interpretação e pouco espaço para inovações, priorizando o cumprimento da lei, com pouca atenção aos resultados, por vezes é tratada como uma atividade pouco valorizada (Motta, 2010).

Confirma Barral (2016, p. 6), ao concluir que os “contratos administrativos celebrados pela Administração Pública (...) constituem um ponto bastante sensível”. Alega ainda que não é rara a veiculação, por meio da mídia, de escândalos de corrupção envolvendo

processos de licitação e termos contratuais.

Assim, este estudo visa identificar fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos em uma organização pública brasileira. Especificamente, visou compreender o processo e os mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos; as dificuldades enfrentadas pelo fiscal de contrato no desempenho de suas atividades; e as principais ocorrências na execução dos contratos.

Espera-se, que a partir dos achados, esta pesquisa identifique lacunas e alternativas que possam reduzir e corrigir problemas relacionados à gestão e fiscalização de contratos. A relevância deste estudo se dá na medida em que é elevada a participação das organizações públicas na economia brasileira, visto que o governo é um comprador em escala (COSTIN, 2010). Assim como pela importância estratégica das compras e contratações para o desempenho das organizações públicas (TADELIS, 2012).

## **2 | ASPECTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Contratos Administrativos: definição, requisitos e características**

No setor público, as compras e contratações se concretizam com o contrato administrativo que, para Mazza (2012) e Di Pietro (2009), diz respeito aos contratos celebrados pela administração com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público.

Conforme Meirelles (1991), o contrato é uma consequência da licitação, e, por isso, deve manter as condições previstas no edital, conforme preconizam os art. 44 §2º e 54 da Lei nº 8.666/93, estabelecendo, previamente e levados ao conhecimento público, direitos, deveres e particularidades a que serão submetidos o executante do objeto licitado, antes da apresentação da proposta.

Todo contrato administrativo deve manter seu vínculo com o edital, que, portanto, deve ser bem completo, no sentido de oferecer uma descrição detalhada do objeto e demais critérios estabelecidos pelo art. 55 da Lei de licitações (cláusulas necessárias). Na visão de Justen Filho (2009), embora a lei utilize a expressão cláusulas necessárias, são consideradas de fato obrigatórias as que correspondem aos incisos I, II, III, IV e VII, apresentados abaixo:

Art.55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

(...)

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

É válido ressaltar que para que um contrato tenha valor, é necessário que não contrarie a determinação legal, que seu objeto seja lícito e possível, que as partes sejam capazes de atender aos requisitos e princípios fundamentais legalmente estabelecidos.

A Lei 8666/93 apresenta e Santos (2015) destaca que as características fundamentais dos contratos administrativos são: presença da administração pública como ente público; finalidade pública; obediência à forma; procedimento legal; natureza de contrato de adesão; natureza *intuitu personae*; presença de cláusulas exorbitantes e mutabilidade.

A esse respeito, Di Pietro (2014) afirma que as cláusulas exorbitantes estão presentes nos contratos administrativos, mesmo que não seja de forma explícita, pois essas são indispensáveis para assegurar a supremacia do Poder Público e a prevalência do interesse público sobre o particular.

Das cláusulas exorbitantes nasce a figura do fiscal de contrato, como agente ativo na promoção da eficiência das contratações públicas, tendo em vista que “a simples contratação não atende à finalidade se a execução contratual não for adequada e certa” (RIBEIRO, 2014, p.2). Para tanto, espera-se que haja, na Administração Pública, uma adequada gestão e fiscalização de contratos.

## **2.2 Aspectos sobre gestão e fiscalização de contratos**

À Administração é conferido o dever de acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos administrativos por ela celebrados. Essa fiscalização contratual envolve a atuação de três agentes, conforme propõe a IN nº 02/2008, alterada pela Instrução Normativa nº 06/2013, que assim define e diferencia esses personagens:

- I. Gestor do Contrato: servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual;
- II. Fiscal técnico do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização o objeto do contrato; e
- III. Fiscal administrativo do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato a fiscalização dos aspectos administrativos do contrato. (Brasil, 2008).

Contudo, não há na doutrina uma diferenciação clara desses núcleos da fiscalização, ficando a cargo de cada administrador público decidir pela segregação ou não das funções de fiscal e gestor de contrato, desde que as competências sejam definidas de modo que os fiscais tenham clareza de suas responsabilidades e obrigações (Barral, 2016, p. 63).

O TCU, Acórdão nº 2.296/2014-P, considera como uma boa prática administrativa, a separação em agentes distintos, das atividades de fiscalização e de supervisão do contrato,

uma vez que favorece o controle e a segurança do procedimento de liquidação de despesa.

Vieira (2014) e Barral (2016) destacam que os agentes públicos, com atribuição de gestor e de fiscal de contratos, são as duas figuras centrais do processo de garantia da eficiência e do resultado da contratação pública. Isto porque a atuação está atrelada ao acompanhamento da execução contratual, verificação do emprego das quantidades e das qualidades indicadas na proposta, bem como o cumprimento de todas as demais obrigações legais para que o interesse público expressado em cada contrato não seja desvirtuado.

Tendo em vista a relevância da fiscalização da execução dos contratos administrativos, alguns estudos como os de Araújo e Rodrigues (2012) e Silva (2015) têm procurado entender o processo e apontar as principais deficiências na gestão dos contratos públicos, com o intuito de propor sugestões e medidas de aprimoramento desse processo.

Ribeiro (2014) e Barral (2016) chamam a atenção para a qualificação em uma boa condução da fiscalização contratual, tendo em vista que essa atividade exige constante atualização e desenvolvimento de competências (MARINHO, 2013). Além disso, a qualificação representa, segundo Ribeiro (2014), um valor infinitamente menor que o peso de um processo de ressarcimento ao erário.

Outro fator que afeta o desempenho da fiscalização contratual é a manutenção de manual atualizado de fiscalização e gestão de contratos, com vistas a orientar os agentes públicos no acompanhamento dos contratos firmados com a instituição. Para Silva (2015, p.69), o manual de fiscalização de contratos é “uma forma de se utilizar procedimentos padronizados de controle, com o fim de facilitar o monitoramento dos contratos e promover a memória da instituição”.

A definição clara e precisa do objeto e a publicação do edital são, na visão de Silva (2011), fatores que também influenciam no desempenho dos fiscais da fiscalização dos contratos administrativos.

Outros aspectos como registros de ocorrências relacionadas à execução do contrato, são interferências necessárias à regularização das faltas ou defeitos encontrados. No caso de decisões e providências que ultrapassem a competência do fiscal deve-se encaminhar aos seus superiores, em tempo hábil, para adoção das medidas cabíveis (Lei 8.666/93, art.58, §§1º e 2º e IN 02/2008, § 3º).

### **3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa teve caráter exploratório com abordagem qualitativa, pois visou analisar o processo de fiscalização de contratos em um Instituto Federal de Minas Gerais, sediado em Montes Claros, a partir dos mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos e identificação de possíveis causas que dificultam a execução dos processos afetando o desempenho dos contratos. Para isso utilizou-se da pesquisa documental em documentos

institucionais e entrevista com fiscais de contrato da organização.

A pesquisa documental abrangeu, leis, decretos, instruções normativas, manual de gestão e fiscalização e processos administrativos de contratações de serviços contínuos autuados pelo IFNMG.

A pesquisa de campo deu-se a partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores que atuam na fiscalização dos contratos continuados, firmados pelo Instituto no período de 2012 a 2016, contratos que possuem duração de, pelo menos, um ano. Todas as entrevistas foram realizadas, gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados no ano de 2017.

Para análise das principais ocorrências no processo de fiscalização de contratos dessa instituição, foram consideradas as informações das partes - contratante e contratada, visando identificar se houve coerência entre essas cláusulas e a execução e fiscalização dos contratos e informações dos servidores responsáveis pela gestão e fiscalização de contratos administrativos do IFNMG que apresentaram ocorrências. De forma resumida, o quadro 1 demonstra a maneira como foi operacionalizada a pesquisa a partir dos objetivos.

Objetivos propostos	Estratégias
Processo e mecanismos de fiscalização dos contratos do IFNMG	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pesquisa documental:</b> autos de processos administrativos; manuais de procedimentos, como o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFNMG; memorando, publicações realizadas.</li><li>• <b>Entrevista semiestruturada:</b> fiscais de contratos de serviços continuados do IFNMG.</li></ul>
Dificuldades enfrentadas pela fiscalização de contrato no desempenho de suas atividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Entrevista semiestruturada:</b> fiscais de contrato de serviços continuados do IFNMG.</li></ul>
Ocorrências na execução dos contratos administrativos e sua relação com a fiscalização contratual.	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Documentos:</b> processos Administrativos de Contratações de serviços continuados do IFNMG, Termos de Contratos.</li><li>• <b>Entrevista semiestruturada:</b> fiscais de contratos de serviços continuados.</li></ul>

Quadro 1 – Operacionalização da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

As informações colhidas foram organizadas e analisadas a partir da análise dos documentos e citações das falas dos sujeitos da pesquisa, apresentadas na próxima seção.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente realizou-se o levantamento dos contratos administrativos existentes com duração de, pelo menos, um ano. Foi identificado o total de dezessete (17) contratos, cujas execuções eram acompanhadas por doze (12) fiscais técnicos.

O roteiro entrevista possuía aspectos relacionados ao perfil dos servidores

envolvidos na fiscalização de contratos; a percepção dos entrevistados quanto à relevância da fiscalização contratual; a preparação dos agentes para o desempenho da fiscalização contratual; o suporte à fiscalização contratual; e as contribuições e as dificuldades da fiscalização de contratos. Mas o foco da análise deste artigo se deu nos últimos três aspectos.

Dos servidores fiscalizadores, mais da metade (7) possuíam formação superior universitária. Fator positivo, pois a formação contribui para o servidor no exercício de suas funções de fiscalização dos contratos, uma vez que facilita o processo de aprendizagem.

#### **4.1 Processos e mecanismos de fiscalização**

Na busca pela compreensão do processo e dos mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos, foi possível identificar certa sobrecarga de atividades para alguns fiscais, em virtude do quadro funcional ser restrito, espelhado no reduzido número de fiscais técnicos, inclusive na sobrecarrega de responsabilidade em mais de um contrato.

Após algumas tentativas de configuração de uma equipe fiscalizadora, percebida pelas alterações de portarias de fiscais e pela fala dos entrevistados, a fiscalização dos contratos passou a ser realizado por uma equipe composta por três agentes principais: o Fiscal Técnico, o Fiscal Administrativo e o Gestor de Contratos, conforme estabelece a IN nº 2/2008, alterada pela IN nº 06/2010.

Nessa nova formatação, o Gestor de Contratos e o Fiscal Administrativo são representados pelos mesmos servidores em todos os contratos, e desempenham as atribuições definidas pelo Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFNMG, elaborado com base na IN 2/2008, alterada pela IN 06/2010, ainda vigente. Já para o exercício da função de fiscal técnico, é designado servidor que exerce uma função “principal” na instituição e que, após designação, passa a ter a responsabilidade de fiscalizar a execução de um contrato específico, ou seja, para cada contratação, é designado um servidor para acompanhar, tecnicamente, sua execução.

Essa configuração de equipe fiscalizadora contribuiu para melhorar o processo de fiscalização, diminuindo a sobrecarga de tarefas, o que foi também ratificado em relatos da maioria dos fiscais (9), conforme trechos a seguir:

(...) eu vejo como positivo, porque são várias pessoas cuidando do mesmo assunto, são visões diferentes, são pessoas que estão ali para isso, para mim favorece, porque você tem pessoas específicas na dúvida, na dificuldade, nas ocorrências para recorrer, e eles também têm a quem recorrer, quando não compete a eles a resolução (...) (Entrevistado 9).

A inclusão das figuras do gestor de contrato e do fiscal de contrato ajudou muito, porque o fiscal técnico(...) já tem muitas atribuições(...) porque sei que tem alguém que me dá esses suportes, que cuida de toda a documentação, de elaborar minutas de Termos Aditivos, de preocupar com a parte da publicação, então ajuda bastante. (Entrevistado 8).

A implementação da configuração da equipe e dos papéis de cada agente contribuiu também para padronização do fluxo de procedimentos e para o registro das informações, conforme observado na consulta aos processos administrativos.

Araújo e Rodrigues (2012) e Costa (2013), explicam que o registro de informações pode contribuir para a manutenção de um histórico de qualidade dos serviços ou dos fornecimentos realizados e possibilitar o bom êxito da fiscalização.

Contudo, não foi mencionada pelos fiscais entrevistados a manutenção de um registro próprio de ocorrências, conforme determinam o art. 67, §1o da Lei 8666/93 e o item 1.2 I do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFNMG. Dois dos entrevistados, após questionados sobre o registro de ocorrência, afirmaram possuir uma pasta onde são arquivados todos os documentos referentes às ocorrências relacionadas à(s) sua(s) fiscalização(es).

A esse respeito, Furtado (2007) esclarece que caberá ao representante da Administração responsável pela fiscalização da execução do contrato, anotar, em registro próprio, todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando as ações necessárias à regularização das faltas ou defeitos observados, encaminhando as superiores o que ultrapassar a sua competência, conforme reza o art. 67 §1o da Lei de Licitações e Contratos.

Posto isso, identificou-se que o Instituto não possui um Programa informatizado específico para auxiliar os fiscais no registro, controle e acompanhamento da fiscalização. E, embora o uso de mecanismos seja variado, observa-se que a maioria dos fiscais utiliza as planilhas eletrônicas, que, segundo relato de um dos entrevistados, não se demonstram adequadas para controlar os serviços fiscalizados, conforme discorre a seguir:

Infelizmente não temos um programa (...) específico para o acompanhamento, inclusive há uma deficiência muito grande nesse sentido (...) então só com esses programas aí que teríamos um acompanhamento mais fiel do cumprimento (...) utilizo, porém, um instrumento que não é o adequado, não é eficiente, que seria uma planilha do Excel. (Entrevistado 8).

Cabe esclarecer, todavia, que a adoção de instrumento apropriado ao controle da execução contratual pode estar associada à complexidade do objeto que difere entre os contratos. Contudo parece ser esta uma prática de outros Institutos também.

## **4.2 Conhecimento e suporte sobre fiscalização contratual**

O dinamismo da temática sobre contratos administrativos é marcado pelas constantes alterações na legislação e exige atualização permanente do fiscal, que precisa ser conhecedor das especificações relativas à execução do que está sendo contratado, além de estar ciente das suas responsabilidades.

Com base nessa afirmação, buscou-se entender o processo de capacitação e/ou treinamento dos fiscais e, verificou-se que muitos não se submeteram a treinamento ou capacitação para o exercício dessa atividade, conforme trecho destacado a seguir: “Não.

treinamento não, (...) foi repassado para nós algumas instruções da própria legislação acerca da fiscalização de contrato, as obrigações do fiscal, mas passou por escrito, não foi feito nenhum momento de treinamento” (Entrevistado 2).

Neste caso, as instruções para o ofício de acordo com os fiscais, ocorreu com o repasse de informações pelo fiscal anterior e na prática, como descreve um dos entrevistados: “Aqui vai sendo assim, por tentativa de erro e acerto, ai deu errado, ah não era desse jeito que deveria fazer” (Entrevistado 3).

Esse tipo de “capacitação” também pode estimular a manutenção de falhas e erros que, porventura, tenham sido cometidos pelo fiscal anterior. Enfim, considera-se importante que haja esse repasse para familiaridade e abstração das particularidades da contratação, mas não substitui um treinamento técnico sobre o objeto e o conhecimento da legislação. Este, aliás, é outro fator que tem sido relegado pelos fiscais, conforme apontam as informações da entrevista, em que a maioria deles alegou não ter um conhecimento aprofundado da legislação e apenas um afirmou conhecer de forma superficial.

Outro quesito de fundamental influência na execução dos contratos e, conseqüentemente na fiscalização desses, é o suporte dado pelos documentos precedentes, tais como, Edital, Termo de Referência, Projeto Básico e Termo de Contrato. Faz-se necessário que estes documentos sejam bem elaborados/adequados, no sentido de oferecer respostas a todas as ocorrências de possível previsão relacionada à contratação em questão.

Considerando isso, 5 (cinco) dos entrevistados consideram falhos os documentos, como editais e contratos, por apresentarem lacunas que dificultam a atuação dos fiscais, tais como falta de informações e/ou esclarecimentos quanto ao procedimento adequado em determinadas situações, o que pode indicar a necessidade de revisão dos documentos referentes às contratações, especialmente em relação às peculiaridades dos contratos mais complexos. Nesse sentido, entende-se pertinente a participação do fiscal de contrato na elaboração destes documentos e um prévio conhecimento sobre o objeto contratado para que possa contribuir com conhecimento acerca das contratações.

Outro fator essencial à garantia do bom êxito nas fiscalizações contratuais, de acordo com a maioria dos estudiosos da área, é o suporte oferecido pela existência e atualização de manual de fiscalização. Este quesito é atendido pelo IFNMG, por meio da existência e divulgação, no sítio eletrônico, do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, publicado no ano de 2015, em que constam conceitos, exigências legais e atribuições dos agentes responsáveis pela fiscalização dos contratos, considerando as determinações estabelecidas por legislações recentes.

Percebe-se, todavia, conforme resultados da entrevista, que a maioria dos entrevistados não costuma recorrer ao manual de fiscalização de contratos para sanarem suas dúvidas. A grande incidência de fiscais que não recorrem ao Manual de gestão e Fiscalização de Contratos pode ser justificada pela falha no meio utilizado para divulgação

desse manual, bem como a ausência de capacitação, ou mesmo no interesse de alguns servidores, tendo em vista que alguns respondentes alegaram desconhecimento da existência deste documento.

### 4.3 Fatores influenciadores da fiscalização contratual

Para atuarem na fiscalização de contratos, os servidores públicos são designados e convocados por meio de portarias. Em algumas situações, fiscais que não possuem formação acadêmica na área de conhecimento do objeto do contrato, assumem a função seja pela ausência de servidor com competência técnica específica, ou pelo restrito quadro funcional, que justifica, ainda, o fato de um servidor público atuar como fiscal em mais de um contrato.

Com base no exposto, buscou-se conhecer se há dificuldade por parte do servidor público em aceitar ser fiscal de contrato, seja no contrato atual ou algum anterior. Sete (7) dos entrevistados declararam não terem tido dificuldades em aceitar a fiscalização, conforme se segue:

(...) tecnicamente eu não tive dificuldades (...) o fato de esse último contrato estar relacionado a minha área de formação favoreceu a minha atuação como fiscal, porque o que a gente cobra tecnicamente já faz parte de sua profissão né, então a gente já sabe bem o que tem que ser cobrado (...) (Entrevistado 1).

A facilidade em aceitar a atribuição de fiscal de contrato apontada pelos entrevistados foi atribuída ao fato dos serviços fiscalizados se relacionarem diretamente à função no setor, à formação acadêmica, bem como ao fato de já terem assumido essa função em outros contratos.

Todavia, os fiscais que encontraram dificuldades em aceitar a atribuição de fiscalização dos contratos, apresentaram os principais fatores: a incompatibilidade entre a função na instituição e o objeto fiscalizado; o desconhecimento da legislação que rege a fiscalização de contratos; o fato de atuarem a pouco tempo de exercício na instituição; a falta de conhecimento técnico do objeto fiscalizado; a falta de comunicação prévia à designação para a atribuição de fiscal; e assumir a fiscalização de contrato em andamento.

Eu não tive a oportunidade de aceitar, quando a gente perguntava de forma informal, a mais qualquer servidor público tem que aceitar, eu não penso que é bem assim, talvez realmente tenha alguma regulamentação a respeito disso, mas eu acho que cabe a quem está à frente da gestão pensar a questão do perfil, pensar também na perspectiva do outro, o que o outro está te apresentando com relação a perfil, a disponibilidade, fazer na instituição um levantamento de quem já tem fiscalização de quem não tem, pensar todas essas questões, e no meu caso não foi pensado nem proposto (Entrevistado 9).

Em relação às dificuldades enfrentadas na execução da fiscalização dos contratos administrativos foram: a falta de capacitação e conhecimento das leis; a formação técnica

e cargo diverso dos serviços fiscalizados; e a imposição para assumir a atribuição de fiscalizar contratos.

As instituições públicas devem indicar para fiscalização de contrato aquele servidor que seja adequado para fiscalizar determinado contrato, em termos de qualificação e/ou afinidade com o objeto ou, caso inexistente esse servidor, aquele que a gestão entenda ter maior capacidade de executar adequadamente a fiscalização e ainda administrar os conflitos advindos da relação contratual.

A falta de clareza e/ou brechas da legislação foram apontados, pelos fiscais de contratos, como sendo o fator externo que mais interfere no desempenho da fiscalização contratual, seguido pela falta de esclarecimento das empresas quanto ao seu papel e/ou quanto ao papel do fiscal e a morosidade das empresas na apresentação de documentos.

#### 4.4 Análise das ocorrências na execução dos contratos do IFNMG

Das principais ocorrências durante o processo de execução da fiscalização dos contratos administrativos, foi possível extrair que para elaboração dos documentos relativos à contratação, como editais, termos de referência e contratos, são adotados os modelos divulgados pela AGU, o que pode implicar em fator positivo, tendo em vista, principalmente, a padronização dessa documentação.

Identificou-se, em várias situações, o controle efetivo do fiscal de contrato em relação ao saldo, para o qual se têm tomadas as devidas providências para que não seja extrapolado, ou comunicado tempestivamente ao servidor competente para medidas necessárias.

Outro ponto extraído da consulta aos processos foi a aparente evolução em relação ao início dos procedimentos para prorrogação contratual. Observou-se controle maior sobre essa questão, pois os procedimentos têm sido iniciados em tempo hábil para efetivação da renovação ou nova contratação, enquanto nos processos mais antigos, o momento em que ocorriam os primeiros passos para as renovações não favoreciam o andamento normal dos procedimentos para renovação ou nova contratação, se necessária.

Já com foco voltado para a identificação das ocorrências foram apontadas algumas categorias de análise, aspectos observados e a identificação de complexidade dos contratos, conforme demonstrado no quadro 2:

<b>Categoria</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Tipo de contrato/ complexidade</b>
Conformidade	Falta de documentação Despreparo técnico	Alta/Média/Baixa
Legalidade	Não aplicação de sanções	Alta
Resultado – desempenho dos serviços	Atrasos Qualidade dos serviços	Alta/Média

Quadro 2 – Ocorrências observadas nos processos administrativos.

Fonte: elaboração própria.

Elencou-se as principais ocorrências identificadas na execução e fiscalização dos processos administrativos, referentes às contratações de serviços de natureza continuada, firmados no período de 2012 a 2016, atuados no Instituto.

Considerou-se de alta complexidade os processos que exigem um acompanhamento diário, em especial aqueles que apresentam contratação de mão de obra terceirizada. Como de média complexidade, os contratos de concessão de espaço físico para exploração comercial, que requer um acompanhamento frequente do fiscal, mas não exigem preocupação com questões trabalhistas. Enquadrou-se em baixa complexidade os contratos que, embora contínuos, são de fácil apuração e requer do fiscal uma atuação menos frequente, normalmente uma vez por mês para ateste das faturas, como é o caso do contrato de fornecimento de energia elétrica.

No Quadro 3 é apresentado as principais ocorrências, providências tomadas, observações ressaltadas e as vinculações aos aspectos legais.

OCORRÊNCIAS	PROVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES	PROCEDIMENTO LEGAL
Atraso na entrega de documentação necessária ao ateste de nota ou pagamento	<p>Notificação à empresa contratada, solicitando regularização e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento.</p> <p>Aplicação de penalidade: NÃO</p>	<p>Percebe-se o não cumprimento do prazo estipulado. Ressalta um caso em que a empresa continuava irregular mais de um mês depois da notificação, que estipulou prazo máximo de 5 dias para a regularização.</p> <p>Na maioria das ocorrências, a documentação é anexada ao processo sem informação de data de apresentação pela empresa.</p>	<p>1. Comete infração administrativa nos termos da Lei nº 8.666, de 1993 e da Lei nº 10.520, de 2002, a Contratada que:</p> <p>1.1. inexecutar total ou parcialmente qualquer das obrigações assumidas em decorrência da contratação;</p> <p>(...)</p> <p>1.2 A Contratada que cometer qualquer das infrações discriminadas no subitem acima ficará sujeita, sem prejuízo da responsabilidade civil e criminal, às seguintes sanções:</p> <p>1.2.1. advertência;</p> <p>1.2.2. multa;</p> <p>1.2.3. suspensão de licitar e impedimento de contratar com o órgão(IFNMG) ou entidade Contratante, pelo prazo de até dois anos;</p> <p>1.2.4- impedimento de licitar e contratar com a União com o consequente descredenciamento no SICAF pelo prazo de até cinco anos;</p> <p>1.2.5- declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública;</p> <p>(...)</p> <p>2. A aplicação de qualquer das penalidades previstas realizar-se-á em processo administrativo que assegurará o contraditório e a ampla defesa à Contratada, observando-se o procedimento previsto na Lei nº 8.666, de 1993, e subsidiariamente a Lei nº9.784, de 1999.</p> <p>2.1. A autoridade competente, na aplicação das sanções, levará em consideração a gravidade da conduta do infrator, o caráter educativo da pena, bem como o dano causado à Administração, observado o princípio da proporcionalidade.</p> <p>2.2. As penalidades serão obrigatoriamente registradas no SICAF.</p>
Reclamação dos usuários quanto a qualidade dos serviços prestados	<p>Notificação à empresa contratada, solicitando regularização e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento.</p> <p>Aplicação de penalidade: NÃO</p>	<p>Visualiza-se uma atuação ativa do fiscal, no sentido de conhecer e exigir da empresa o cumprimento de obrigações firmadas em contrato. Contudo, essas ocorrências talvez indiquem a necessidade de maior acompanhamento do cumprimento pela contratada, após a notificação, tendo em vista que em alguns processos foram identificados documentos que indicam a permanência de irregularidades notificadas, e, outros casos, ausência de documentos que comprovem seu cumprimento.</p>	<p>1.2.3. suspensão de licitar e impedimento de contratar com o órgão(IFNMG) ou entidade Contratante, pelo prazo de até dois anos;</p> <p>1.2.4- impedimento de licitar e contratar com a União com o consequente descredenciamento no SICAF pelo prazo de até cinco anos;</p> <p>1.2.5- declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública;</p> <p>(...)</p> <p>2. A aplicação de qualquer das penalidades previstas realizar-se-á em processo administrativo que assegurará o contraditório e a ampla defesa à Contratada, observando-se o procedimento previsto na Lei nº 8.666, de 1993, e subsidiariamente a Lei nº9.784, de 1999.</p> <p>2.1. A autoridade competente, na aplicação das sanções, levará em consideração a gravidade da conduta do infrator, o caráter educativo da pena, bem como o dano causado à Administração, observado o princípio da proporcionalidade.</p> <p>2.2. As penalidades serão obrigatoriamente registradas no SICAF.</p>
Parecer favorável à renovação contratual com empresa que ainda está com restrição	<p>Emissão de parecer do fiscal técnico manifestando-se favorável a renovação do contrato, embora tenha havido ocorrências para as quais foi procedida a notificação e consequente penalização da empresa</p> <p>Aplicação de penalidade: NÃO</p>	<p>Visualiza-se nesta situação, uma atitude arriscada dos fiscais de contrato, ao apresentar parecer favorável à renovação contratual com empresa que possivelmente se encontrava em situação irregular frente as suas obrigações como contratada, já que há documentos que comprovem a regularidade da empresa.</p>	<p>2.1. A autoridade competente, na aplicação das sanções, levará em consideração a gravidade da conduta do infrator, o caráter educativo da pena, bem como o dano causado à Administração, observado o princípio da proporcionalidade.</p> <p>2.2. As penalidades serão obrigatoriamente registradas no SICAF.</p>

<p>Empresa Restrição no SICAF</p>	<p>Solicita da empresa regularização do SICAF; Comunica ao Ordenador de Despesas, solicitando autorização para pagamento, que é realizado após autorização. Solicita notificação à empresa para regularização das pendências.</p>	<p>Percebe-se o cuidado de não realizar pagamento sem apresentação de SICAF válido ou autorização do Ordenador de Despesas. Todavia, há casos em que a regularização não é comprovada em processo, ou seja, não se sabe se a empresa regularizou a situação após a notificação.</p> <p>Identificou-se ainda, casos em que a mesma empresa foi notificada em diversas ocasiões a regularizar o SICAF, caracterizando reiteração de faltas.</p>	<p>I – Constatando-se, junto ao SICAF, a situação de irregularidade do fornecedor contratado, deve-se providenciar a sua advertência, por escrito, no sentido de que, no prazo de cinco (5) dias úteis, o fornecedor regularize sua situação ou, no mesmo prazo, apresente sua defesa;</p> <p>(...)</p> <p>IV – Persistindo a irregularidade, a Administração deverá adotar as medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução, nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa;</p> <p>V – Havendo a efetiva prestação de serviços ou o fornecimento dos bens, os pagamentos serão realizados normalmente, até que se decida pela rescisão contratual, caso o fornecedor não regularize sua situação junto ao SICAF;</p> <p>VI – Somente por motivo de economicidade, segurança nacional ou outro interesse público de alta relevância, devidamente justificado, em qualquer caso, pela máxima autoridade do órgão ou entidade contratante, não será rescindido o contrato em execução com empresa ou profissional inadimplente no SICAF. (IN 02/2010 e alterações) e Cláusulas Contratuais.</p> <p>São motivos para a rescisão do presente Contrato, nos termos do art. 78 da Lei nº 8.666, de 1993:</p> <p>VII- o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993;</p>
<p>Análise das planilhas de custos e formação de preço*</p>	<p>É solicitado a vários atores a análise das planilhas de formação de preços.</p> <p>Aplicação de penalidade: NÃO</p>	<p>Há um indicativo de confusão quanto à responsabilidade em relação à análise das planilhas de formação de preço, ou de ausência de pessoa com preparação técnica para essa função.</p>	<p>O Manual do IFNMG apresenta como critério para revisão e repactuação, a avaliação de cada item que compõe a planilha de custos e formação de preços para determinar sua variação e impacto proporcional no preço total praticado. Entretanto, não foi identificado nesse, ou em outra normativa, regulamentação que define de quem é a responsabilidade pela análise das planilhas de custo e formação. Contudo o procurador federal do IFNMG recomenda em seus pareceres que essa análise seja realizada pelo contador ou outra pessoa com qualificação técnica.</p>
<p>Atraso no pagamento de aluguel **</p>	<p>Notificação à empresa, solicitando regularização e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento.</p> <p>Aplicação de penalidade: NÃO</p>	<p>Observou-se nessas situações que os recolhimentos de multas eram devidamente cobrados, conforme regulamenta os documentos precedentes da contratação. Ocorre que, pode-se perceber a ocorrência de vários documentos notificando a empresa a quitar os seus débitos em relação à contratação, ou seja, reincidentes notificações, nas quais previa as penalidades as quais as empresas se incorriem em caso de não cumprimento da notificação inclusive em caso de reincidência na infração.</p>	<p>A concessionária pagará à concedente até o 10º (décimo) dia do mês subsequente ao vencimento, um valor mensal (...) referente aos custos com aluguel (...)</p> <p>O atraso no pagamento do valor ensejará a aplicação de multa de 10% (dez por cento), correção monetária e juros de 1% (um por cento) ao mês, calculado "pro rata die", incidentes sobre o valor em atraso.</p> <p>São motivos para a rescisão do presente Contrato, nos termos do art. 78 da Lei nº 8.666, de 1993:</p> <p>VII- o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993;</p>

Atraso na apresentação de garantia contratual	Correspondências eletrônicas e notificações à empresa, solicitando apresentação da garantia e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento	Percebeu-se que em várias ocorrências a garantia contratual foi apresentada fora do prazo estipulado na notificação. Contudo não foram identificados casos que ultrapassem o limite estabelecido por lei para rescisão contratual.	O atraso superior a 30 (trinta) dias para apresentação da Garantia Contratual válida, autoriza a Contratante a promover a rescisão deste Termo de Contrato por descumprimento ou cumprimento irregular de suas cláusulas, conforme dispõem os incisos I e II do art. 78 da Lei 8666, de 1993.
	Aplicação de penalidade: NÃO		

Quadro 3 - Principais ocorrências na execução dos contratos do IFNMG.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise das ocorrências identificadas, pode-se perceber que há resistência à aplicação de sanções às empresas infratoras ou o desconhecimento da legislação que rege a matéria, tendo em vista que parte das ocorrências seriam passíveis de penalização, considerando, principalmente, a questão do cometimento reiterado de faltas na execução do contrato, para o qual o art. 78 da Lei nº 8.666, de 1993, considera motivo para a rescisão contratual.

A respeito das penalidades previstas por lei, percebeu-se, a partir da consulta aos processos e mesmo na fala dos fiscais, que muitos entendem que a notificação é uma penalidade. Alguns dos fiscais que afirmaram ter penalizado a empresa, estavam, na verdade, referindo-se à notificação dirigida à empresa, no qual é cobrada a regulamentação desta em conformidade com as cláusulas contratuais e/ou com a legislação.

Ainda sobre a questão da resistência à aplicação de penalidades, entende-se que pode ser também atribuída à burocracia ou custo presente nesse processo, que poderá, a depender do tipo de sanção, levar a Administração a recorrer a nova licitação e inclusive a permanecer, até a conclusão desse novo processo, sem a prestação desses serviços. Considerando Girth (2014), o gestor público pode não estar disposto a sancionar o contratado pelo desempenho insatisfatório preferindo optar por mecanismos informais ou até mesmo ignorar o problema.

A aparente ausência de pessoa qualificada para a análise das planilhas de formação de preço pode ratificar a necessidade de capacitação apontada pelos fiscais, inclusive, como principal fator que interfere no desempenho da fiscalização na instituição estudada.

Outro fator apontado pelos fiscais como dificultador do processo de fiscalização é a falta de esclarecimento das empresas quanto ao seu papel e do fiscal de contratos. Isto pode ser confirmado pela morosidade na apresentação de documentos e de manifestação quando solicitada pelo fiscal, pelos constantes apontamentos de restrições no SICAF e pelas reclamações realizadas por usuários dos serviços prestados.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos de um Instituto Federal brasileiro. A qualidade das aquisições de bens e contratações de serviços públicos pode impactar positiva ou negativamente no desempenho organizacional, por isso a importância de conhecer seus determinantes visando minimizar falhas nas contratações públicas.

Isso evidencia a função da fiscalização que tem como finalidade garantir o cumprimento do objeto licitado, em conformidade com os termos contratuais e com foco na economicidade. Contudo, as atividades inerentes às contratações realizadas pelos órgãos públicos apresentam grandes volumes de especificidades, que fazem com que a fiscalização dos contratos administrativos não seja uma tarefa fácil, exigindo do fiscal constante atualização e desenvolvimento de competências.

Na busca pela compreensão do processo e dos mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos do IFNMG, foi possível identificar, que, no início, havia certa sobrecarga de atividades para alguns fiscais e, posteriormente, a metodologia de trabalho foi adequada, o que contribuiu para melhorar o processo de fiscalização e para a padronização do fluxo de procedimentos. Contudo, existem fatores a serem trabalhados para alterar o desempenho do processo de fiscalização.

Buscou-se evidenciar elementos que podem influenciar no desempenho da fiscalização dos contratos administrativos, dentre eles foram destacados: a qualificação do fiscal de contrato, tanto em relação ao entendimento da legislação quanto à capacitação técnica; a manutenção de manual atualizado de fiscalização e gestão de contratos; a adoção de instrumento de controle; a manutenção de histórico de qualidade e a definição clara e precisa do objeto.

Quanto a aspectos negativos, apontou-se: a falta de capacitação, especialmente, em virtude do aparente despreparo frente a necessidade de aplicação de penalidades; a falta de clareza e precisão dos objetos contratados; de falhas e lacunas nos documentos de contratação; formação e competências dos fiscais; e a manutenção de manual de fiscalização contratual.

Diante dos aspectos positivos e negativos influenciadores do desempenho na execução da fiscalização de contratos no IFNMG apurados neste estudo, pode-se dizer que o processo na Organização ainda possui aspectos a serem aprimorados. E, acredita-se que esse processo pode se tornar numa sequência de ações positivas na medida em que, conscientes da importância da função, os fiscais busquem por maior conhecimento e atualização das legislações que regem as contratações públicas e os gestores intensifiquem esforços no incentivo a essa qualificação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Letícia Malta; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. (2012). A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1821>.

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. (2016) Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/1/GESCON%20-%20Apostila.pdf>.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Lei Ordinária nº 8666, 21 de junho de 1993. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br).

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008>.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Instrução Normativa 06, de 23 de dezembro de 2013. Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-6-de-23-de-dezembro-de-2013>.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. (2014). Direito Administrativo. 27ª Edição. São Paulo: Atlas.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. (2009). Direito Administrativo. 22ª. ed., São Paulo: Atlas.

ESPINOZA, Liliam Marcy de Andrade. (2016). Gestão do Conhecimento para fiscais de contratos na Administração Pública. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_231.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_231.pdf)

GIRTH, A. M. (2014). A closer look at contract accountability: exploring He determinants of sanctions for unsatisfactory contract performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 24, n. 2, p. 317-348, abril 2014.

Instituto Federal do Norte de Minas (Org.). (2015). Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos. Montes Claros: IFNMG, Recuperado de <[http://documento.ifnmg.edu.br/action.php?path\\_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=13546](http://documento.ifnmg.edu.br/action.php?path_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=13546)>.

JUSTEN FILHO, Marçal. (2009). Comentários à lei de licitações e contratos administrativos. 13. ed. São Paulo: Dialética.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto; ANDRADE, Emmanuel Paiva de. (2013). Gestão do conhecimento como recurso estratégico para o desenvolvimento de competências: Estudo de caso em uma universidade pública. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/1072>

MAZZA, Alexandre. (2012). Manual de Direito Administrativo. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva.

MOTTA, Alexandre Ribeiro. (2010). O Combate ao desperdício no gasto público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/285965>

RIBEIRO, Fernanda Rodrigues Gomes. (2014). A Fiscalização dos contratos gerando eficiência na Gestão. Disponível em: [http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1413/Artigo\\_Fernanda%20Rodrigues%20Gomes%20Ribeiro.pdf?sequence=1](http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1413/Artigo_Fernanda%20Rodrigues%20Gomes%20Ribeiro.pdf?sequence=1).

SANTOS, Francineide Josina dos. (2015). Pregão Eletrônico como ferramenta de eficiência administrativa: Um estudo no Instituto Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10497>.

SILVA, Magno Antônio da. (2011). Óbices do processo de acompanhamento e de fiscalização contratual na Administração Pública: uma análise da liquidação da despesa sob a perspectiva econômica da assimetria da informação. **Revista do TCU**. n. 120, p.68-83, jan-abr 2011.

SILVA, Maria de Jesus Lopes. (2015). Fiscalização de contratos administrativos na universidade federal do Ceará. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/12706>

VIEIRA, André Luis. (2014). Gestão de contratos administrativos. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275407529\\_Gestao\\_de\\_contratos\\_administrativos](https://www.researchgate.net/publication/275407529_Gestao_de_contratos_administrativos)

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 2, 9, 12, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 47, 48, 61, 63, 64, 65, 69, 73, 74, 75, 77, 78, 81, 88, 94, 95, 96, 105, 106, 112, 115, 129, 146, 150, 154, 156, 167, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 197, 198, 199, 201, 202, 204, 212, 219, 220, 235

Ambiente 10, 12, 24, 25, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 81, 87, 97, 98, 133, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 158, 160, 162, 163, 164, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 180, 183, 187, 192, 205, 208, 214, 215, 218, 219

### B

Brasil 2, 3, 4, 8, 37, 38, 40, 44, 45, 65, 77, 81, 99, 100, 109, 110, 147, 157, 166, 176, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 193, 199, 200, 201, 202, 219, 223, 224, 228, 234

Bullying 10, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

### C

Capacitação 62, 69, 70, 71, 75, 76, 79, 84, 88, 90, 149, 152

CGU 10, 1, 2, 5, 6, 7, 8

Clima Organizacional 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 149

Colaborador 145, 147, 148, 149, 150, 205, 214, 216

Comunicação Organizacional 11, 135, 156, 158, 160, 161, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 211

Conforto 11, 51, 56, 60, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 123, 126, 127, 128

Contratos Administrativos 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 76, 77, 78

Cooperativa 221, 230, 231, 232, 233

COVID-19 10, 2, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 113, 128, 183

Criminalidade 11, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 105, 108, 109, 110, 115

### D

Desempenho 11, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 72, 75, 76, 79, 80, 87, 89, 90, 106, 131, 132, 135, 136, 138, 147, 148, 168, 179, 195, 198, 206, 207, 211, 215, 217, 218, 219, 228, 235

Design thinking 95

Direito 1, 2, 3, 5, 8, 36, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 64, 77, 104, 130, 149, 150, 185, 188, 222, 223, 224, 227, 230, 231, 234

## **E**

Economia 47, 64, 109, 110, 112, 115, 121, 133, 173, 177, 188, 200, 201, 228, 229, 234, 235

Eficiência 1, 48, 63, 65, 66, 77, 78, 82, 106, 112, 113, 115, 116, 120, 127, 128, 131, 134, 135, 136, 177, 179, 203, 204, 209, 211, 214, 216

Empatia 10, 36, 44

Empresa 51, 73, 74, 75, 95, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 163, 170, 172, 193, 204, 205, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 233, 234

Ensino Superior 11, 131, 132, 134, 144, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 170, 173, 184, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 201, 202

Estado 9, 2, 4, 5, 6, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 23, 32, 33, 36, 42, 51, 61, 82, 84, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 114, 133, 146, 156, 176, 178, 179, 184, 188, 194, 200, 202, 206, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 227

Estratégia 12, 83, 84, 95, 121, 131, 133, 134, 197, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 235

## **F**

Fiscalização 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 108

## **G**

Gestão 9, 11, 12, 47, 48, 49, 50, 51, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 81, 84, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 95, 96, 99, 105, 106, 107, 111, 112, 114, 121, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 147, 153, 154, 161, 166, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 193, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 219, 220, 235

## **I**

Informação 73, 77, 78, 95, 128, 131, 149, 150, 152, 156, 157, 158, 163, 164, 165, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 183, 196, 197, 203, 205, 208, 209, 211, 229

Inovação 79, 80, 83, 89, 90, 94, 95, 154, 171, 175, 179, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 235

Insalubridade 226

## **L**

Liderança 11, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 205, 208, 209, 213, 214, 215, 217, 220

## **M**

Mercado 18, 82, 83, 98, 99, 104, 106, 108, 109, 116, 119, 132, 133, 136, 144, 147, 148,

157, 161, 166, 187, 190, 193, 196, 202, 209, 219, 228, 229

Militar 11, 79, 80, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 96, 98, 101, 102, 103, 106, 108, 109

Modelo 11, 12, 15, 17, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 48, 82, 92, 96, 112, 116, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 148, 150, 153, 154, 176, 177, 183, 185, 186, 188, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 207, 223

Motivação 12, 38, 41, 48, 145, 148, 150, 151, 161, 168, 206, 207, 208, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

## O

Obrigações Trabalhistas 12, 221, 222, 223, 224, 227, 230, 232, 233

Oportunidade 71, 99, 115, 128, 145, 149, 151, 152, 153, 187, 191

Organização 2, 9, 11, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 76, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 133, 135, 136, 137, 138, 144, 146, 148, 149, 153, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 181, 189, 190, 193, 201, 205, 207, 208, 209, 211, 212, 214, 216, 217, 224, 227

## P

Participação 11, 64, 70, 79, 80, 83, 85, 87, 89, 90, 91, 106, 128, 133, 145, 167, 192, 231

Percepção 12, 50, 51, 61, 63, 68, 87, 117, 119, 144, 146, 148, 150, 151, 153, 154, 175, 176, 181, 183, 186, 187, 193, 194, 195, 197, 198, 200

Periculosidade 226, 227

Polícia Militar 96, 98, 101, 102, 103, 106

Prescrição 10, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Prevenção 38, 42, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110

Processos Administrativos 10, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 67, 69, 72, 73, 74, 135

## Q

Qualidade 9, 11, 47, 48, 49, 50, 55, 59, 63, 69, 72, 73, 76, 82, 96, 104, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 153, 154, 160, 162, 164, 166, 170, 177, 178, 179, 182, 183, 186, 187, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 202, 205, 216, 217

QVT 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153

## R

Retenção 12, 186, 187, 195, 196, 198, 200, 223

## S

Satisfação 47, 48, 49, 50, 51, 55, 112, 118, 119, 120, 124, 127, 128, 145, 147, 148, 150, 151, 163, 168, 177, 191, 192, 204, 206, 207, 215, 216, 219

Segurança 11, 2, 5, 42, 56, 59, 65, 74, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 109, 110, 112, 113, 115,

116, 117, 118, 120, 125, 127, 128, 145, 149, 151, 193, 200, 206, 235

Servidores Públicos 12, 1, 2, 5, 7, 8, 31, 32, 33, 62, 71, 175, 176, 178, 183, 185

Setor Público 63, 64, 175, 176, 178, 179, 180, 182, 183, 193

Sociedade 10, 2, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 47, 80, 87, 97, 98, 99, 100, 106, 107, 109, 110, 115, 116, 127, 150, 152, 157, 161, 163, 167, 171, 172, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 192, 193, 223, 227, 228, 235

Stakeholders 82, 83, 94, 99, 107, 143, 207, 208

SWOT 79, 80, 86, 90, 91

## **T**

Talentos 12, 203, 204, 205, 208, 209, 211, 213, 218

Trabalho 9, 11, 12, 1, 2, 36, 37, 38, 39, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 76, 88, 91, 94, 98, 99, 104, 106, 107, 108, 109, 114, 121, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 163, 166, 167, 168, 170, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 187, 190, 191, 201, 203, 205, 206, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 233, 234

Transporte 11, 99, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128

Tribunal 10, 1, 2, 4, 8, 36, 42, 43, 45, 96, 101, 102, 184

## **U**

Universidade 1, 47, 51, 61, 77, 78, 79, 94, 96, 109, 110, 118, 131, 132, 133, 135, 138, 156, 170, 172, 173, 175, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 192, 193, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 208, 212, 213, 214, 235

## **V**

Valor 12, 15, 18, 24, 27, 28, 30, 34, 44, 65, 66, 74, 120, 124, 131, 136, 148, 150, 152, 164, 186, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 204, 205, 225, 226, 228, 230, 231, 232

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

  
Ano 2021

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

  
Ano 2021