

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Aline Cristina Campos Assunção da Silva

Desafios na gestão dos contratos de locação da Universidade Federal de Juiz de Fora
Campus Avançado de Governador Valadares

Juiz de Fora

2025

Aline Cristina Campos Assunção da Silva

Desafios na gestão dos contratos de locação da Universidade Federal de Juiz de Fora
Campus Avançado de Governador Valadares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Aline Cristina Campos Assunção da.

Desafios na gestão dos contratos de locação da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Avançado de Governador Valadares / Aline Cristina Campos Assunção da Silva. -- 2025. 152 p.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Gestão. 2. Contratos Administrativos. 3. Locação. 4. Universidade. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

Aline Cristina Campos Assunção da Silva

Desafios na gestão dos contratos de locação da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Avançado de Governador Valadares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Educação

Aprovada em 07 de maio de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Marcos Tanure Sanábio - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Frederico Augusto d'Avila Riani

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Alessandro Gustavo Souza Arruda

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Juiz de Fora, 02/05/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Alessandro Gustavo Souza Arruda, Usuário Externo**, em 07/05/2025, às 12:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 07/05/2025, às 13:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Augusto D Avila Riani, Professor(a)**, em 12/05/2025, às 12:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufff (www2.ufff.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2374330** e o código CRC **FE25C647**.

Dedico este trabalho, com todo o meu amor e gratidão, à memória dos meus pais, Marizete e João, cuja lembrança carrego comigo como força, inspiração e alicerce. Sei que, de onde estiverem, se orgulham de mim.

Ao meu amado filho, Noah, que esteve comigo desde o início desta jornada, ainda em meu ventre. Que mesmo tão pequeno precisou renunciar a passeios e brincadeiras ao ar livre com a mamãe. Espero que, um dia, você possa entender e se orgulhar dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir chegar até aqui. A Ele toda honra!

Ao meu esposo, Iata Wanderson, que sempre me incentivou, apoiou e nunca me deixou desistir; que foi base, força e abrigo; que cuidou do nosso filho com dedicação e amor enquanto eu me dedicava aos estudos aos finais de semana e feriados. Não existem palavras suficientes para expressar o quanto sou grata por tê-lo ao meu lado. Esta conquista também é sua, meu amor.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Tanure Sanábio, por ter acreditado no potencial da minha pesquisa e pela generosa transmissão do seu conhecimento.

À Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos, minha Agente de Suporte Acadêmico (ASA), sou imensamente grata pela disponibilidade, pelos apontamentos sempre cuidadosos e pelo apoio constante durante todo o processo. Suas contribuições foram essenciais.

À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição que tive o privilégio de atuar profissionalmente por oito anos, minha profunda gratidão por ter me proporcionado a oportunidade de cursar este mestrado.

Aos meus colegas de turma, que caminharam comigo nesta jornada cheia de desafios e aprendizados, deixo aqui minha admiração e carinho. Agradeço especialmente aos meus colegas de grupo: Ana Carolina, Jussara, Bárbara e George. Compartilhar essa experiência com vocês tornou o percurso mais leve e enriquecedor.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, meu sincero agradecimento.

RESUMO

Trata o presente de um caso de gestão desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), cujo tema é a gestão de contratos de locação da UFJF *Campus* GV. Inicialmente, o caso de gestão foi construído com base em evidências históricas que demonstraram vários desafios e dificuldades que os gestores de contratos de locação da UFJF/GV enfrentaram em suas atividades como tais. Dessa forma, surgiu a seguinte questão: quais os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação da UFJF/GV? A partir dessa questão o objetivo proposto foi verificar como é realizada a gestão dos contratos de locação da UFJF/GV, visando identificar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no que se refere às atividades pertinentes a eles. Quanto à metodologia aplicada ao estudo, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, o qual foram utilizadas pesquisas bibliográfica e documental, além da aplicação de um questionário aos gestores de contratos de locação da UFJF *Campus* GV. O levantamento bibliográfico que buscou ascender conceitos e discussões teóricas para embasar a análise dos dados foi pautado em três eixos temáticos: i) A gestão de contratos na Administração Pública; ii) A Administração Pública e o Princípio da Eficiência aplicado à gestão dos contratos; e iii) Possibilidades de ferramentas na gestão de contratos de locação. Através da análise dos dados coletados, foi possível perceber que todos os respondentes do questionário passam por muitas dificuldades e desafios na execução de suas atribuições como gestores de contratos de locação, sendo que, dentre os maiores desafios se destacam: i) procedimentos de renovação e reajustes contratuais; e ii) necessidade de investimento em capacitações e treinamentos. Diante dos resultados da pesquisa, foi desenvolvido um Plano de Ação Educacional (PAE) que contém cinco ações estratégicas a serem desenvolvidas na instituição como forma de solucionar, ou ao menos minimizar, os desafios e dificuldades levantados através da pesquisa de campo, quais sejam: i) revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação; ii) treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento; iii) revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos; iv) criação de um Fórum no *Moodle* e de um FAQ na página do setor de contratos do *Campus* GV; e v) utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br.

Palavras-chave: Gestão. Contratos Administrativos. Locação. Universidade.

ABSTRACT

This study presents a management case developed within the Professional Master's Program in Public Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policy and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF), focusing on the management of lease contracts at the UFJF Campus in Governador Valadares (UFJF/GV). Initially, the case was constructed based on historical evidence that revealed several challenges and difficulties faced by lease contract managers at UFJF/GV in carrying out their duties. This led to the following research question: what are the challenges and difficulties faced by lease contract managers at UFJF/GV? Based on this question, the study aimed to analyze how the management of lease contracts at UFJF/GV is conducted, with the goal of identifying the specific challenges and difficulties encountered by managers in their routine activities. The methodological approach was a qualitative case study, employing bibliographic and documentary research, as well as a questionnaire administered to lease contract managers at UFJF/GV. The literature review, which supported the data analysis, was structured around three thematic axes: (i) Contract management in public administration; (ii) Public administration and the principle of efficiency applied to contract management; and (iii) Potential tools for managing lease contracts. The data analysis revealed that all respondents experience significant difficulties and challenges in performing their roles, with the main issues being: (i) procedures for contract renewal and adjustments; and (ii) the need for investment in training and professional development. Based on the research findings, an Educational Action Plan (PAE) was developed, containing five strategic actions to be implemented within the institution to address or at least mitigate the identified challenges: (i) revision and standardization of procedures and workflows related to lease contract management; (ii) specialized training for the contracts sector and lease contract managers, and the institutionalization of a continuous training program; (iii) revision and updating of guiding documents related to contract management; (iv) creation of a Moodle forum and FAQ section on the UFJF/GV contracts department webpage; and (v) full utilization of the features offered by the Contratos.gov.br system for contract management.

Keywords: Management. Administrative Contracts. Leasing. University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do Processo de Contratação Pública	28
Figura 2 - Exemplos de ferramentas de tecnologia da informação	63
Figura 3 – Caracterização da pesquisa	70
Figura 4 – Categoria dos Contratos da UFJF cadastrados no sistema Contratos.gov.br	127
Figura 5 – Tela Inicial do sistema Contratos.gov.br	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação e comunicação do gestor com o proponente responsável pelo imóvel.....	79
Gráfico 2 – Relação e comunicação do gestor com o fiscal do contrato.....	82
Gráfico 3 – Grau de dificuldade das atribuições do gestor de contratos de locação	92
Gráfico 4 – Respostas ao questionamento: o que você acha dos manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no <i>Campus</i> GV a respeito de gestão de contratos?.....	94
Gráfico 5 – Respostas ao questionamento: como você lida quando surge alguma situação nova e/ou desafiadora no dia a dia de suas funções como gestor(a) de contrato de locação?	96
Gráfico 6 – Quanta ajuda e/ou orientação os gestores de contrato de locação consideram receber de outros servidores e setores	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de contratos celebrados pela Administração Pública.....	23
Quadro 2 – Previsão legal e normativa das etapas do processo de contratação pública	28
Quadro 3 – Etapas da gestão contratual.....	30
Quadro 4 – Contratos de locação do <i>Campus GV</i>	38
Quadro 5 – Características dos contratos de locação do <i>Campus GV</i>	38
Quadro 6 – Processos analisados para obtenção de evidências.....	42
Quadro 7 – Principais questões-problema levantadas	48
Quadro 8 – Eixos de análise do referencial teórico	50
Quadro 9 – Processos de aprendizagem intraorganizacional	53
Quadro 10 - Exemplos de aplicação do Princípio da Eficiência na gestão de contratos	61
Quadro 11 - Ferramentas úteis nas atividades de gestão contratual	65
Quadro 12 – Elementos metodológicos utilizados no capítulo 2	71
Quadro 13 – Atuação de cada servidor designado como gestor de contrato de locação	75
Quadro 14 – Relação dos blocos temáticos de questões com os objetivos da pesquisa.....	77
Quadro 15 – Cursos realizados pelos gestores	87
Quadro 16 – Principais atribuições como gestor de contrato de locação na UFJF/GV.....	91
Quadro 17 – Atribuições que os respondentes consideram como mais complexas de executar	93
Quadro 18 – Ferramentas utilizadas pelos respondentes para realizar a gestão dos contratos	103
Quadro 19 – Ferramentas utilizadas pelos respondentes para realizar o controle dos contratos	104
Quadro 20 – Resumo dos principais achados da pesquisa	109
Quadro 21 – Dados da pesquisa e ações propositivas	111
Quadro 22 – Ferramenta 5W2H	113
Quadro 23 – Ações propositivas do PAE.....	114
Quadro 24 – Etapas integrantes da Ação 1	116
Quadro 25 – Etapas integrantes da Ação 2	119
Quadro 26 – Etapas integrantes da Ação 3	122
Quadro 27 – Etapas integrantes da Ação 4	124
Quadro 28 – Etapas integrantes da ação 5	126
Quadro 29 – Funcionalidade do Contratos.gov.br úteis na gestão de contrato de locação	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Expansão das Universidades Federais após o Reuni	26
Tabela 2 – Composição e representatividade da amostra	76
Tabela 3 – Tempo na função de gestor(a) de contrato de locação	78
Tabela 4 – Quantidade de contratos de locação que há fiscal	81
Tabela 5 – Opinião quanto ao questionamento: as suas atribuições e as do(a) fiscal são bem definidas?	82
Tabela 6 – Opinião acerca da atuação de um fiscal no contrato de locação	84
Tabela 7 – Nível de conhecimento a respeito dos manuais e normativas sobre gestão de contratos	86
Tabela 8 – Forma de aquisição do conhecimento a respeito de gestão contratual	86
Tabela 9 – Respostas ao questionamento: no geral, você se considera preparado para desempenhar suas funções como gestor(a) de contrato de locação?	88
Tabela 10 – Resposta ao questionamento: você conhece o Princípio da Eficiência da Administração Pública?	98
Tabela 11 – Resposta ao questionamento: você aplica ou tenta aplicar o Princípio da Eficiência no desempenho de suas atividades como gestor(a) de contrato de locação?	98
Tabela 12 – Nível de autonomia que os respondentes consideram possuir	101
Tabela 13 – Resposta ao questionamento: você utiliza algum tipo de ferramenta ou tecnologia para realizar a gestão dos contratos de locação que atua como gestor(a)?	102
Tabela 14 – Resposta ao questionamento: você utiliza algum tipo de controle dos contratos de locação que atua como gestor(a)?	103
Tabela 15 – Respostas ao questionamento: você acha que há algum procedimento na gestão de contratos de locação na UFJF/GV que poderia ser melhorado?	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABO	Associação Brasileira de Odontologia
ASA	Agente de Suporte Acadêmico
Bacen	Banco Central
<i>Campus</i> GV	<i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares
Cead	Centro de Educação a Distância
CF/88	Constituição Federal de 1988
Coesf	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
DCBV	Departamento de Ciências Básicas da Vida
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EV.G	Escola Virtual de Governo
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i> (Perguntas Frequentes)
GECC	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IGP-M	Índice Geral de Preços – Mercado
IN	Instrução Normativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
NPC	Núcleo de Práticas Contábeis
NPJ	Núcleo de Práticas Jurídicas
NTI	Núcleo de Tecnologia de Informação
PAE	Plano de Ação Educacional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPGP	Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Progepe	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Setur	Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SISG	Sistema Integrado de Serviços Gerais
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UF	Universidade Federal
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFJF/GV	Universidade Federal de Juiz de Fora <i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares
Ufla	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
Ufop	Universidade Federal de Ouro Preto
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Unifal	Universidade Federal de Alfenas
Unifei	Universidade Federal de Itajubá

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: O CASO DA UFJF CAMPUS GV	20
2.1 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO SETOR PÚBLICO	21
2.1.1 Os contratos de locação nas Universidades Federais brasileiras	25
2.1.2 A gestão de contratos de locação	27
2.2 OS CONTRATOS DE LOCAÇÃO NA UFJF/GV	33
2.2.1 O <i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares	35
2.2.2 Os desafios dos gestores de contratos de locação do <i>Campus</i> GV	41
3 ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO	49
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO	49
3.1.1 A gestão de contratos na Administração Pública	51
3.1.2 A Administração Pública e o Princípio da Eficiência aplicado à gestão de contratos	55
3.1.3 Possibilidades de ferramentas na gestão de contratos de locação	62
3.2 METODOLOGIA	68
3.2.1 Metodologia utilizada na construção do capítulo descritivo	70
3.2.2 Metodologia utilizada na construção do capítulo analítico	73
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	77
3.3.1 Relação do gestor(a) com o proponente responsável pelo imóvel e com o fiscal do contrato de locação	78
3.3.2 Conhecimento e capacitação	85
3.3.3 Atuação prática como gestor(a) de contrato de locação	91
3.3.4 Relação intersetorial	100
3.3.5 Ferramentas utilizadas na gestão contratual	102
3.3.6 Melhorias e considerações finais dos respondentes	105
3.3.7 Principais conclusões obtidas através da análise dos dados	107
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)	111
4.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	112

4.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES.....	116
4.2.1 Revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação.....	116
4.2.2 Treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento.....	118
4.2.3 Revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos	122
4.2.4 Criação de um Fórum no <i>Moodle</i> e de um FAQ na página do setor de contratos do <i>Campus GV</i>	123
4.2.5 Utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema <i>Contratos.gov.br</i>	126
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 132
 REFERÊNCIAS	 135
 APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE CONTRATOS DE LOCAÇÃO DA UFJF/GV	 143

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu artigo 37, estabelece princípios e diretrizes que a Administração Pública direta e indireta deve obedecer (Brasil, 1988). Isto porque, diferentemente das empresas privadas, via de regra, as entidades integrantes da Administração Pública têm o objetivo de prestar serviços à sociedade. No entanto, semelhante a qualquer instituição, as entidades públicas também possuem a necessidade de contratar serviços, principalmente aqueles não relacionados à sua atividade fim, como por exemplo serviços de limpeza, vigilância e motoristas.

No que tange à contratação de serviços pela Administração Pública, o inciso XXI do art. 37 da CF/88, regulamentado pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, determina que os serviços devem ser contratados mediante processo licitatório, no qual assegure igualdade de condições a todos os concorrentes (Brasil, 1988). Dessa forma, ao contratar serviços, as entidades públicas devem seguir determinados princípios e regras próprias estabelecidas pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Como forma de assegurar que tais regras e princípios sejam cumpridos, cada contrato firmado pela Administração Pública deve ser gerido de forma individualizada, para tanto, tem-se a gestão de contratos, que, segundo o Decreto nº 11.246/2022, pode ser definido, de forma resumida, como a coordenação das atividades relacionadas àquele contrato. Assim, tem-se também a figura do gestor de contratos, que é o representante da Administração Pública designado para exercer as funções inerentes à gestão do contrato (Brasil, 2022).

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma entidade integrante da Administração Pública indireta, constituída sob a forma de Autarquia¹, sendo que, assim como qualquer outra entidade pública, ela deve realizar a gestão de seus contratos de prestação de serviços. A este respeito, no *Campus Avançado de Governador Valadares (Campus GV)* da UFJF, há, atualmente, 30 contratos de prestação de serviços firmados pela instituição, sendo que, desses, 11 são referentes à locação de imóveis.

Conforme detalhado na seção 2.2.1, a necessidade de tantos contratos de locação de imóveis se deve ao fato de que o *Campus GV* não possui imóvel próprio apto ao funcionamento de todos os seus cursos e setores administrativos, sendo assim, é preciso alugar espaços para que as atividades acadêmicas e administrativas do *Campus* funcionem.

¹ Autarquia é uma entidade pública autônoma, criada por Lei para executar atividades típicas da Administração Pública, e que detém de personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios (Brasil, 1967).

Neste contexto, a pesquisadora, vendo a importância dos contratos de locação para a UFJF/GV, uma vez que toda infraestrutura física do *Campus* depende deles, se propôs a estudar tais contratos. À época do início do presente estudo, a pesquisadora era Técnico Administrativo em Educação (TAE) da Universidade Federal de Juiz de Fora *Campus* Avançado de Governador Valadares (UFJF/GV), no cargo de Técnico em Contabilidade², e atuava no setor Financeiro, o qual faz parte da Gerência Administrativa do *Campus*. Além do setor Financeiro, a Gerência Administrativa também é composta pelos seguintes setores: Contratos; Licitação; Recepção, Protocolo e Arquivo; e Restaurante Universitário (UFJF, 2025a).

De forma geral, as atribuições do setor Financeiro são: prestar assessoramento no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); e realizar a conferência das notas fiscais e faturas do *Campus*, a fim de encaminhá-las para pagamento no *Campus* Sede com menor probabilidade de erros. Além das atividades do setor, a pesquisadora acumulava a função de gestora de um contrato de locação, o qual tem por objeto alojar as aulas práticas do curso de odontologia do *Campus* GV; e a função de fiscal administrativo substituto de um contrato de serviço de obra, cujo objeto é a construção de prédio para instalações dos cursos de Farmácia e Nutrição do *Campus* GV.

O tema da pesquisa é a gestão de contratos de locação do *Campus* GV. A escolha dessa temática se deu devido a dois motivos: i) a atuação direta e diária da pesquisadora na gestão de contratos; e ii) o fato dela estar lotada no setor onde passam todas as notas fiscais e faturas mensais dos contratos do *Campus*. Através de sua atuação como gestora, a pesquisadora percebia várias dificuldades e desafios que eram enfrentados no seu dia a dia de trabalho como tal, e através de suas atividades no setor financeiro ela observava vários problemas contratuais que, muitas vezes, se derivavam de problemas relacionados à gestão e/ou fiscalização dos respectivos contratos.

Tendo isto em vista, a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão: **quais os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação da UFJF/GV?** A pesquisa tem como objetivo geral verificar como é realizada a gestão dos contratos de locação da UFJF/GV, visando identificar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no que se refere às atividades pertinentes a eles.

Como objetivos específicos têm-se: i) descrever o processo de gestão de contratos de locação realizado pelos gestores da UFJF/GV; ii) analisar o processo de gestão de contratos de

² Alguns meses depois do início do estudo, a pesquisadora pediu vacância do seu cargo na UFJF por posse em outro cargo público inacumulável, no entanto, prosseguiu com a pesquisa na UFJF/GV devido ao estado avançado desta.

locação da UFJF/GV e categorizar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de tais contratos; e iii) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que contenha estratégias de gerenciamento com vistas a resolver, ou ao menos minimizar, os desafios e dificuldades enfrentados na gestão dos contratos de locação da UFJF *Campus* GV.

Ressalta-se que a delimitação do tema para contratos de locação se deve à importância desses contratos, pois, tendo em vista que a locação de imóveis é essencial para manutenção das atividades acadêmicas e administrativas do *Campus*, tais contratos visam assegurar o serviço público ofertada pela Universidade.

Quanto à metodologia aplicada ao presente estudo, este trata-se de um caso de gestão, com abordagem qualitativa, tendo sido utilizado como instrumento de pesquisa o questionário, o qual foi aplicado aos gestores de contratos de locação da UFJF/GV. Já em relação à estrutura, o texto possui cinco capítulos, sendo que, além desta introdução, apresenta-se o segundo capítulo (descritivo), o terceiro (analítico), o quarto (propositivo) e as considerações finais.

O capítulo descritivo (capítulo 2) objetivou descrever o caso de gestão e, para tanto, foi subdividido em duas seções a fim de contextualizar o caso dissertado a partir de um contexto macro até o contexto micro. Para o desenvolvimento deste capítulo foram realizadas pesquisas bibliográfica (Castro e Pereira, 2014; Di Pietro, 2024; Gomide, 2017; Silva, 2013) e documental (manuais, normativas, relatórios e documentos publicados pela UFJF).

Já o capítulo analítico (capítulo 3) visou analisar o caso de gestão e, para tanto, foi dividido em três seções: referencial teórico; metodologia; e apresentação e análise dos dados. O referencial teórico buscou realizar um levantamento bibliográfico com conceitos e discussões teóricas que posteriormente embasaram a análise dos dados, sendo utilizados autores como Vieira (2014), Lapa (2015), Gomes (2016), Fernandes e Costa (2011), Marinho *et al.* (2018), Batista (2012), Meirelles (2003), Di Pietro (2024), Laudon e Laudon (2023), Quirino (2023), dentre outros. Na seção metodológica foi demonstrado os caminhos percorridos pela pesquisadora para se alcançar os objetivos da pesquisa, tendo sido realizada a caracterização do estudo, bem como o detalhamento dos métodos utilizados na construção de cada capítulo. Já na última seção do capítulo analítico, qual seja, a apresentação e análise dos dados, os dados obtidos através da pesquisa de campo foram apresentados e analisados, de acordo com os conceitos, teorias, legislações e referências bibliográficas apresentadas no decorrer do trabalho.

O capítulo propositivo (capítulo 4) teve como objetivo desenvolver um PAE que contemple uma proposta para solucionar, ou ao menos minimizar, os desafios e dificuldades levantados através da pesquisa de campo. Dessa forma, foram propostas cinco ações estratégicas a serem desenvolvidas na UFJF *Campus* GV, as quais foram pensadas considerando

a realidade da instituição, de forma que sejam exequíveis. As ações propostas foram: i) revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação; ii) treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento; iii) revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos; iv) criação de um Fórum no *Moodle* e de um FAQ na página do setor de contratos do *Campus GV*; e v) utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br.

Ao final, foram apresentadas as considerações finais do estudo. Pôde-se concluir que, apesar dos desafios, a pesquisa também identificou oportunidades de melhoria para a instituição e reforçou a importância da gestão eficiente dos contratos administrativos. Além disso, através dos resultados da pesquisa a UFJF *Campus GV* poderá consolidar boas práticas a fim de assegurar a continuidade e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: O CASO DA UFJF CAMPUS GV

Conforme será detalhado na seção 2.1.1, nas duas últimas décadas a educação superior pública no Brasil vivenciou um período de expressiva expansão, impulsionada, principalmente, pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), programa lançado pelo governo federal em 2007, que objetivava a ampliação do acesso e permanência na educação superior através do aumento da estrutura física, do número de vagas, de cursos e de matrículas nas universidades federais (Brasil, 2007). Uma das formas de expressão dessa expansão foi através da criação de *Campus* Avançados por todo o país, como foi o caso da UFJF, que criou, em 2012, o *Campus* Avançado de Governador Valadares.

Com o aumento da estrutura, tanto física como de pessoal (servidores e discentes), novas demandas começaram a surgir nas universidades federais, como por exemplo obras e reformas, aumento de pessoal terceirizado, de serviços de limpeza, manutenção de prédios e equipamentos, vigilância etc. Para atender a tais demandas, as universidades federais precisaram formalizar novos contratos administrativos a fim de manter os serviços de educação prestados à sociedade. No caso da UFJF *Campus* GV, a maior parte dos contratos celebrados foram contratos de locação, uma vez que, conforme disposto na seção 2.2.1, o *Campus* foi criado sem infraestrutura própria, dependendo da locação de imóveis desde sua inauguração.

Como forma de garantir a fiel execução dos serviços contratados, as instituições públicas são obrigadas a realizar uma gestão de todos os contratos que celebram com particulares, sendo essa tarefa denominada de gestão do contrato e regulada pela legislação federal (Brasil, 2021a). Assim, o presente capítulo tem um caráter descritivo, objetivando descrever o processo de gestão de contratos de locação realizado pelos gestores da UFJF/GV.

Para tanto, o capítulo está organizado em seções e subseções, a fim de contextualizar o caso dissertado a partir de um contexto macro até o contexto micro. Dessa forma, a primeira seção visa descrever os principais conceitos e normativas sobre os contratos administrativos do setor público de forma geral, passando pelos contratos de prestação de serviços até chegar especificamente nos contratos de locação e, ainda, delimitar o tema aos contratos de locação das universidades federais brasileiras e à gestão destes contratos. Tendo em vista que há especificidades nos contratos realizados com a Administração Pública que não há nos contratos realizados entre indivíduos privados, como por exemplo o Princípio da Supremacia do Interesse Público, a primeira seção trará ao leitor uma base para entender as especificidades do caso de gestão dissertado.

Após, será desenvolvida a segunda seção, a qual delimitará o tema ao caso da UFJF/GV, tendo o objetivo de descrever o caso de gestão. Para tanto, será apresentado o *Campus* GV da UFJF, bem como demonstrado a importância dos contratos de locação para a instituição, além disso, serão expostos os dados coletados pela pesquisadora que evidenciam o problema pesquisado. Fazer essa abordagem será importante para entender como a UFJF *Campus* GV tem aplicado, na prática, as normativas sobre gestão de contratos.

2.1 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO SETOR PÚBLICO

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece princípios que a Administração Pública deve se submeter, quais sejam: princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Brasil, 1988). Além disso, o dispositivo supracitado ainda prevê 22 incisos com normas que a Administração Pública direta e indireta deve obedecer. Isso significa que toda e qualquer tomada de decisão que envolva órgãos integrantes da Administração Pública deve ser pautada em deveres e direitos preestabelecidos. Dentre esses deveres está o de licitar, previsto no inciso XXI do artigo 37 da CF/88, que se segue:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Brasil, 1988).

O inciso XXI do artigo 37 da CF/88 é regulamentado pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133, sancionada em 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021a). A referida Lei revogou, em 30 de dezembro de 2023, a Lei anterior que instituía normas para licitações e contratos da Administração Pública, qual seja, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Brasil, 1993).

Vale ressaltar que a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos entrou em vigor na data de sua publicação, em 1º de abril de 2021 e, de imediato, o artigo 193, inciso I, revogou os artigos 89 a 108 da Lei nº 8.666/1993, os quais tratavam dos crimes e das penas em matéria de licitações, bem como do processo e do procedimento judicial para sua apuração, e o inciso II do mesmo artigo previa a revogação da Lei nº 8.666/1993 após decorridos dois anos, ou seja,

em 31 de março de 2023. No entanto, no último dia de vigência da Lei nº 8.666/1993, a Medida Provisória nº 1.167, de 31 de março de 2023 (posteriormente substituída pela Lei Complementar nº 198, de 28 de junho de 2023), prorrogou a possibilidade de uso da Lei nº 8.666/1993, alterando o inciso II do artigo 193 da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, o qual passou a prever que a antiga Lei de Licitações seria revogada em 30 de dezembro de 2023 (Brasil, 2021a; Brasil, 2023a; Brasil, 2023b).

É importante destacar, ainda, os artigos 190 e 191 da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, os quais preveem duas hipóteses em que a Lei revogada ainda poderá ser aplicada, a saber: i) nos contratos que tenham sido assinados antes da entrada em vigor da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos; e ii) por opção da Administração, até o decurso do prazo de que trata o inciso II do artigo 193, ou seja, até 30 de dezembro de 2023, sendo que nesta hipótese o contrato será regido pelas regras da Lei revogada durante toda sua vigência, sendo vedada a aplicação combinada da Lei revogada e da nova Lei (Brasil, 2021a).

Tendo em vista que quando da construção do caso de gestão apresentado na presente pesquisa a Lei nº 8.666/1993 ainda estava em vigor e, por isso, os contratos analisados são, em sua maioria, regidos pela Lei revogada, será apresentado neste trabalho conceitos e fundamentos tanto da Lei revogada quanto da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Há de se considerar, ainda, que a Lei nº 8.666/1993 esteve em vigor por 30 anos, o que faz com que ela tenha uma importância histórica na construção teórica sobre contratos administrativos.

Segundo a Lei nº 8.666/1993, contrato administrativo é “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). Tais contratos devem seguir diretrizes próprias estabelecidas pela legislação, as quais são diferentes dos contratos firmados no âmbito do direito privado, ou seja, entre indivíduos particulares.

A CF/88 inovou ao trazer, expressamente, princípios que a Administração Pública direta e indireta deve se submeter, mas além desses princípios previstos na CF/88, Di Pietro (2024) diz que há princípios não contemplados diretamente no direito positivo, ou seja, não expressos na CF/88 ou em legislações específicas, mas que estão implícitos no modelo de Estado de Direito, como é o caso dos princípios do interesse público, da segurança jurídica, da boa-fé, da motivação, da razoabilidade e proporcionalidade. Além disso, segundo a autora supracitada, os princípios da legalidade e da supremacia do interesse público sobre o particular são essenciais, uma vez que eles são a base para a construção de todos os demais (Di Pietro, 2024).

Dessa forma, nos contratos administrativos prevalece o interesse da coletividade sobre o particular, o que faz com que as partes do contrato não sejam colocadas em situação de igualdade, assumindo a Administração Pública uma posição de supremacia e poder, podendo, por exemplo, modificar ou rescindir unilateralmente o contrato e impor sanções ao particular. Deve-se levar em consideração, no entanto, que essa superioridade não permite que a Administração Pública ignore direitos do indivíduo particular com quem ela celebra o contrato, uma vez que zelar pela justiça é um dever da Administração (Brasil, 2010).

Di Pietro (2024) elenca 8 características próprias dos contratos administrativos, sendo: i) presença da Administração Pública como poder público; ii) finalidade pública; iii) obediência à forma prescrita em lei; iv) procedimento legal; v) natureza de contrato de adesão; vi) natureza *intuitu personae*, ou seja, são firmados em razão de condições pessoais do contrato, apuradas no procedimento da licitação; vii) presença de cláusulas exorbitantes; e viii) mutabilidade.

Em geral, os contratos administrativos regulam-se pelas suas cláusulas, as quais devem obedecer a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, e pelos preceitos do Direito Público, mas nos casos em que não há previsão nestas normas, de maneira supletiva deve-lhes ser aplicados os princípios da Teoria Geral dos Contratos e as disposições do Direito Privado, a exemplo, cita-se os contratos de seguro, de financiamento e de locação, em que a Administração Pública é locatária (Brasil, 2021a; Brasil, 1993).

O Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (TCU) considera que os principais tipos de contratos celebrados pela Administração Pública referem-se a: contratos de compra, contratos de obra e contratos de serviços (Brasil, 2010), cujas definições e exemplos são destacados no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Tipos de contratos celebrados pela Administração Pública

Tipos	Definição	Exemplos
Contratos de compras	Aqueles em que há a aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente.	Aquisição de material de expediente, de suprimentos de informática, de microcomputadores, de móveis etc.
Contratos de obras	Aqueles cujo objeto se refere a construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação.	Construção de hidrelétricas, pontes, estradas, reforma ou ampliação de edifícios.
Contratos de serviços	Aqueles cujo objeto se refere a demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens,	Conserto de computadores, manutenção de jardins, locação de veículos, instalação de aparelhos de ar condicionado.

	publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2010).

Nesta pesquisa, o foco foi nos contratos de serviços, uma vez que locação de bens se enquadra neles. Dessa forma, é importante abordar o conceito de serviço, que a Lei nº 8.666/1993, em seu artigo 6, inciso II, define como “toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração” (Brasil, 1993). Já a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, define no artigo 6, inciso XI, que serviço é a “atividade ou conjunto de atividades destinadas a obter determinada utilidade, intelectual ou material, de interesse da Administração” (Brasil, 2021a).

Nota-se que os conceitos de serviço em ambas as Leis são bem parecidos, no entanto, a Lei revogada exemplifica alguns tipos de serviços, a saber, “demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais” (Brasil, 1993). Já a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, em seu artigo 6, faz a distinção de várias modalidades de serviços, quais sejam: bens e serviços comuns (inciso XIII); bens e serviços especiais (inciso XIV); serviços e fornecimentos contínuos (inciso XV); serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra (inciso XVI); serviços não contínuos ou contratados por escopo (inciso XVII); serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual (inciso XVIII); e serviço de engenharia (inciso XXI) (Brasil, 2021a).

Em relação aos contratos de locação firmados com a Administração Pública, esses podem ser classificados como serviços contínuos, conceituado pela Lei nº 14.133/1993 como aqueles contratados pela Administração Pública para a “manutenção da atividade administrativa, decorrentes de necessidades permanentes ou prolongadas” (Brasil, 2021a), uma vez que, normalmente, as locações são prolongadas por mais de um exercício financeiro e necessárias para a manutenção das atividades do órgão público. A Instrução Normativa (IN) nº 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, traz a definição de serviços contínuos de forma mais detalhada:

Art. 15. Os serviços prestados de forma contínua são aqueles que, pela sua essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro, assegurando a integridade do patrimônio público ou o funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional (Brasil, 2017, p. 5).

Percebe-se, portanto, que os contratos de locação podem ser classificados como contratos de serviços e, mais especificamente, como serviços contínuos. Nas subseções que se seguem será abordado a respeito de tais contratos nas Universidades Federais brasileiras, bem como sobre a gestão desses contratos.

2.1.1 Os contratos de locação nas Universidades Federais brasileiras

A história da educação superior no Brasil foi marcada por significativas mudanças no que concerne ao seu acesso e público predominante. Silva (2013) explica que o ensino superior elitista tem sido substituído por um sistema mais inclusivo e democrático, com possibilidades de acesso cada vez maiores para todos os cidadãos brasileiros, sendo que as duas últimas décadas foram marcadas por um contexto de expansão das universidades federais, as quais, em um curto espaço de tempo, tiveram suas estruturas físicas e vagas ampliadas. A autora supracitada explica, ainda, que essa expansão foi impulsionada, principalmente, por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), programa que representou um esforço do Governo Federal em implantar uma política pública para a educação superior (Silva, 2013). Para Castro e Pereira (2014), o Reuni sedimentou-se como uma importante medida governista para a reestruturação do ensino superior e, por conseguinte, para expansão das universidades públicas.

Instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, O Reuni tinha o objetivo de “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (Brasil, 2007). Em suma, o Programa consistia na destinação de recursos financeiros pelo Ministério da Educação (MEC) às universidades que aderissem ao programa e apresentassem seus planos de reestruturação, assim como dispõe o artigo 3º do Decreto supracitado:

Art. 3º O Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas, especialmente no que respeita a: I - construção e readequação de infraestrutura e equipamentos necessários à realização dos objetivos do Programa; II - compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos; e III - despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação (Brasil, 2007).

Cada Universidade Federal (UF) teve autonomia para aderir ao Reuni, mas apesar da adesão não ser obrigatória, ela foi realizada por quase a totalidade das UFs do Brasil, uma vez que, das 54 universidades federais existentes no país no final de 2007, 53 aderiram ao programa (Silva, 2013). Para Castro e Pereira (2014), o impacto disso pode ser observado nos dados, os quais demonstram que, até 2009, houve uma expressiva expansão no interior das universidades públicas, tanto no sentido da expansão de infraestrutura, como também no sentido de criação de novas instituições e novos cursos.

Segundo o Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2009 havia 55 universidades federais, já em 2021 a quantidade de UFs no Brasil era 68, o que representa um aumento de 23,6% no período. Minas Gerais é o estado em que se concentra o maior número de UFs do Brasil, sendo 11, quais sejam: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Universidade Federal de Viçosa (UFV); Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop); Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ); Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM); Universidade Federal de Lavras (Ufla); Universidade Federal de Alfenas (Unifal); Universidade Federal de Itajubá (Unifei); e Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) (Brasil, 2023c).

Para se ter ideia dessa expansão, a tabela 1 demonstra os quantitativos das principais variáveis levantadas no Censo da Educação Superior ao longo dos anos.

Tabela 1 – Expansão das Universidades Federais após o Reuni

	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
UFs no Brasil	55	59	62	63	63	63	68
UFs em Minas Gerais	11	11	11	11	11	11	11
Cursos de graduação	5.359	6.546	6.833	7.161	7.099	7.011	7.221
Vagas em cursos de graduação	231.189	261.140	338.837	383.501	393.595	378.490	378.868
Ingressantes de graduação	225.112	270.069	279.145	283.996	310.260	283.962	247.652
Matrículas de graduação	769.914	929.925	1.015.968	1.068.225	1.120.925	1.114.495	1.128.956
Concluintes de graduação	88.090	98.582	105.698	121.620	136.026	130.205	108.081

Fonte: Elaborada pela autora com base em Brasil (2023c).

Com toda essa expansão, novos contratos administrativos precisaram ser firmados pelas UFs com a finalidade de atender às demandas geradas pela ampliação do número de vagas, matrículas, cursos, infraestrutura etc. Pode-se citar, como exemplos, os contratos de serviços de limpeza, manutenção e vigilância, de apoio administrativo, de obras e de aquisições de materiais de consumo e equipamentos permanentes. Além desses, por não possuírem em seus patrimônios imóveis suficientes para atender a tais demandas, algumas universidades precisaram firmar contratos de locação de imóveis com a finalidade de abrigar setores administrativos e/ou acadêmicos, quer seja em caráter permanente, quer seja em caráter temporário até a finalização da construção de infraestrutura própria, como é o caso, por exemplo, da UFU, que, até o momento do fechamento dessa pesquisa, possuía 14 contratos de locação ativos, sendo 10 no *Campus* Sede, 1 no *Campus* de Patos de Minas e 3 no *Campus* de Monte Carmelo (UFU, 2024), e da UFJF, que, até o momento do fechamento dessa pesquisa, também possuía 14 contratos de locação de imóveis ativos, sendo 3 no *Campus* Sede e 11 no *Campus* GV.

Em relação à UFJF, sua adesão ao Reuni foi em 2007 por meio da Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2007, do Conselho Superior (UFJF, 2007). Assim como as outras UFs, desde a adesão ao Reuni a UFJF tem se expandido, sendo que um estudo realizado por Silva (2013) constatou que “os efeitos do Programa podem ser percebidos pelo aumento da estrutura física, maior contratação de recursos humanos e elevação do número de vagas, tanto na graduação quanto na pós-graduação na Instituição” (Silva, 2013, p. 36).

Uma das ampliações da UFJF foi a criação do *Campus* Avançado de Governador Valadares, o qual iniciou suas atividades em 2012 sem estrutura física própria, necessitando celebrar vários contratos de locação para abrigar seus cursos e setores administrativos. Vale ressaltar que o tema relacionado aos contratos de locação da UFJF/GV será abordado na seção 2.2.1.

Como visto, o contrato de locação é um tipo de contrato administrativo muito utilizado pelas Universidades Federais, principalmente após o contexto de expansão ocasionado pelo Reuni. Algumas UFs dependem desses contratos para garantir que o serviço de educação seja prestado à sociedade, por isto, é fundamental que as universidades mantenham uma boa gestão de seus contratos de locação, tema que será tratado na subseção seguinte.

2.1.2 A gestão de contratos de locação

A Administração Pública deve obedecer a alguns princípios constitucionais, de modo que seus atos devem ser pautados naquilo que a legislação permite. Desta forma, os processos

de contratação pública devem seguir determinadas fases estabelecidas pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, as quais são ilustradas na figura 1, a seguir:

Figura 1 – Fases do Processo de Contratação Pública



Fonte: Adaptado de Brasil (2021b, p. 11).

A primeira fase a ser realizada pelo órgão integrante da Administração Pública que deseja contratar é a elaboração do documento para a oficialização da demanda, o qual deve contemplar a justificativa da necessidade da contratação; a quantidade de serviço a ser contratada; a previsão da data de início; e a indicação dos servidores para compor a equipe que irá elaborar os estudos preliminares e o gerenciamento de risco (Brasil, 2017).

Após, tem-se a fase de planejamento, a qual trata-se de uma fase interna e preparatória “em que a necessidade do contratante é avaliada, sob os enfoques de soluções disponíveis no mercado, características gerais e específicas do objeto, prospecção de potenciais fornecedores e viabilidade técnica e econômico-financeira da contratação” (Brasil, 2021b, p. 15). Através de um documento orientador, o TCU frisa que um planejamento adequado deve preceder todas as contratações, inclusive as diretas e adesões a atas de registro de preços, e deve ser formalizado no processo de contratação (Brasil, 2021b).

Superada a fase de planejamento, passa-se para a seleção do fornecedor, fase que possui diversas etapas, iniciando-se pela divulgação do instrumento convocatório e encerrando-se com a publicação do resultado de julgamento após adjudicação e homologação do certame. O quadro 2 demonstra as três primeiras fases do processo de contratação pública e suas respectivas etapas, bem como a previsão legal e normativa de cada uma.

Quadro 2 – Previsão legal e normativa das etapas do processo de contratação pública

Fases	Etapas	Previsão Legal e Normativa
1 - Oficialização da Demanda (DOD)	1.1 Elaboração do Documento para Oficialização da Demanda	- art. 12, inc. VII, e art. 72, inc. I, da Lei 14.133/2021 - art. 21, inc. I, da Instrução Normativa 5/2017 Seges/MPDG - art. 10 da Instrução Normativa 1/2019 - SGD/ME

2 - Planejamento	2.1 Equipe de Planejamento da Contratação (EPC)	- art. 8º da Lei 14.133/2021 - art. 22 da Instrução Normativa 5/2017 - Seges/MPDG - art. 10 da Instrução Normativa 1/2019 - SGD/ME
	2.2 Estudos Técnicos Preliminares (ETP)	- art. 6º, inc. XX, da Lei 14.133/2021 - art. 24 da Instrução Normativa 5/2017 - Seges/MPDG c/c Instrução Normativa 49/2020 - Seges/ME e Instrução Normativa 40/2020 - Seges/ME - art. 11 da Instrução Normativa 1/2019 - SGD/ME
	2.3 Gerenciamento de Riscos	- art. 18, inc. X, da Lei 14.133/2021 - art. 25 da Instrução Normativa 5/2017 - Seges/MPDG - art. 38 da Instrução Normativa 1/2019 - SGD/ME
	2.4 Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico	- art. 6º, inc. XXIII, da Lei 14.133/2021 - arts. 28 e 30 da Instrução Normativa 5/2017 - Seges/MPDG - art. 12 da Instrução Normativa 1/2019 - SGD/ME
	2.5 Edital	- art. 25 da Lei 14.133/2021 - art. 40 da Lei 8.666/1993
3 - Seleção do Fornecedor	3.1 Divulgação do Edital	- art. 53, §3º, e art. 54 da Lei 14.133/2021 - art. 21 da Lei 8.666/1993
	3.2 Pedido de Esclarecimentos/Impugnação	- art. 164 da Lei 14.133/2021 - art. 41 da Lei 8.666/1993
	3.3 Apresentação de Propostas	- art. 55 da Lei 14.133/2021 - art. 43 da Lei 8.666/1993
	3.4 Etapa Competitiva (Lances/Propostas)	- art. 56 e 57 da Lei 14.133/2021
	3.5 Julgamento	- art. 59 a 61 da Lei 14.133/2021 - art. 44 a 48 da Lei 8.666/1993
	3.6 Habilitação	- arts. 62 a 70 da Lei 14.133/2021 - arts. 27 a 32 da Lei 8.666/1993
	3.7 Recurso	- arts. 165 a 168 da Lei 14.133/2021 - art. 109 da Lei 8.666/1993
	3.8 Adjudicação/Homologação	- art. 71, inc. IV, da Lei 14.133/2021 - art. 43, inc. VI, da Lei 8.666/1993

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2021b).

Após a escolha do fornecedor, passa-se para a fase de gestão contratual, a qual visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços durante todo o período de execução do contrato (Brasil, 2021b). A Lei de Licitações e Contratos Administrativos, tanto a revogada (Lei nº 8.666/1993) como a vigente (Lei nº 14.133/2021), em seus artigos 67 e 117, respectivamente, deixam claro a obrigatoriedade de um representante da Administração Pública

para acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos administrativos (Brasil, 1993; Brasil, 2021a).

A gestão do contrato é uma fase tão importante nos processos de contratações públicas que ela deve ser planejada desde o início do processo, sendo que a Lei de Licitações e Contratos Administrativos explicita documentos que, ainda na fase de planejamento, formalizam a gestão contratual, tais como: no termo de referência deve conter o modelo de gestão do contrato, descrevendo como a execução do objeto contratado será acompanhada e fiscalizada (art. 5, XXIII, “f”); no estudo técnico preliminar deve conter as providências a serem adotadas pela Administração quanto à capacitação de servidores ou de empregados para a fiscalização e gestão contratual (art. 18, §1º, X); no edital deverá conter as regras relativas à fiscalização e à gestão do contrato (art. 25, caput); em todos os contratos são necessárias cláusulas que estabeleçam o modelo de gestão do contrato (art. 92, XVIII) (Brasil, 2021a).

Segundo o artigo 19, inciso I, do Decreto 11.246/2022, gestão de contrato é

a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa e setorial e dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à prorrogação, à alteração, ao reequilíbrio, ao pagamento, à eventual aplicação de sanções e à extinção dos contratos, entre outros (Brasil, 2022).

Esta definição traz algumas atividades que fazem parte da gestão contratual que, assim como as outras fases do processo de contratação pública, também possui etapas, as quais estão definidas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Etapas da gestão contratual

Etapas	Definição	Previsão Legal e Normativa
4.1 Formalização do Contrato	Etapa em que a Administração convoca o fornecedor selecionado na etapa competitiva para assinar o termo de contrato ou para aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo e nas condições estabelecidas no edital de licitação, sob pena de decair o direito à contratação.	- arts. 89 a 95 da Lei 14.133/2021 - arts. 60 a 64 da Lei 8.666/1993

4.2 Fiscalização	As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que têm por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, entre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de intercorrências relativas ao objeto.	- art. 117 da Lei 14.133/2021 - art. 67 da Lei 8.666/1993 - arts. 39 a 50 da Instrução Normativa 5/2017 - Seges/MPDG - art. 33 da Instrução Normativa 1/2019 - SGD/ME
4.3 Vigência e Prorrogação	Etapa referente à previsão inicial de duração do ajuste e às hipóteses, prazos e regras para prorrogação contratual.	- arts. 105 a 114 da Lei 14.133/2021 - art. 57 da Lei 8.666/1993
4.4 Alteração do Contrato	Evento contratual para formalização de alterações quantitativas e/ou qualitativas do objeto do contrato.	- arts. 124 a 129 da Lei 14.133/2021 - art. 65 da Lei 8.666/1993
4.5 Reajuste/ Repactuação/ Revisão	Instrumentos utilizados para o restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato quando das mudanças dos encargos do contratado.	- arts. 130 a 136 da Lei 14.133/2021 - art. 65 da Lei 8.666/1993
4.6 Pagamento	Etapa correspondente à retribuição pecuniária da Administração pela entrega do objeto pelo contratado.	- arts. 141 a 146 da Lei 14.133/2021 - art. 55, inc. III, da Lei 8.666/1993
4.7 Sanção	Etapa correspondente aos atos administrativos de aplicação de sanção pela inexecução parcial ou total do contrato ou em decorrência de ilicitudes que atentem contra os objetivos da contratação pública.	- arts. 155 a 163 da Lei 14.133/2021 - arts. 81 a 88 da Lei 8.666/1993
4.8 Rescisão Contratual	Etapa que trata de uma das hipóteses de extinção do contrato quando não há o integral cumprimento do objeto inicialmente avençado.	- arts. 137 a 139 da Lei 14.133/2021 - arts. 77 a 80 da Lei 8.666/1993

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2021b).

Quem exerce as atividades relativas à gestão contratual é o agente público designado como gestor do contrato, sendo que o artigo 7 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos define que cabe à autoridade máxima da entidade fazer tal designação e o agente público designado deve ser, preferencialmente, servidor efetivo do quadro permanente da Administração Pública e ter atribuição relacionada a licitações e contratos ou possuir formação compatível ou qualificação profissional atestada por certificado de participação em curso ministrado por escola de governo (Brasil, 2021a).

No entanto, na Lei de Licitações e Contratos Administrativos não há muitas especificidades sobre a atuação dos gestores de contratos, de forma que a própria Lei supracitada estabelece em seu artigo 8, §3º, que as regras relativas à atuação de fiscais e gestores de contratos serão estabelecidas em regulamento (Brasil, 2021a), sendo que o Decreto 11.246, de 27 de outubro de 2022, regulamenta tal dispositivo (Brasil, 2022).

As atribuições do gestor de contrato estão dispostas no artigo 21 do Decreto nº 11.246/2022, quais sejam:

Art. 21. Caberá ao gestor do contrato e, nos seus afastamentos e seus impedimentos legais, ao seu substituto, em especial:

I - coordenar as atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa e setorial, de que tratam os incisos II, III e IV do caput do art. 19;

II - acompanhar os registros realizados pelos fiscais do contrato das ocorrências relacionadas à execução do contrato e as medidas adotadas, e informar à autoridade superior aquelas que ultrapassarem a sua competência;

III - acompanhar a manutenção das condições de habilitação do contratado, para fins de empenho de despesa e de pagamento, e anotar os problemas que obstem o fluxo normal da liquidação e do pagamento da despesa no relatório de riscos eventuais;

IV - coordenar a rotina de acompanhamento e de fiscalização do contrato, cujo histórico de gerenciamento deverá conter todos os registros formais da execução, a exemplo da ordem de serviço, do registro de ocorrências, das alterações e das prorrogações contratuais, e elaborar relatório com vistas à verificação da necessidade de adequações do contrato para fins de atendimento da finalidade da administração;

V - coordenar os atos preparatórios à instrução processual e ao envio da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos de que trata o inciso I do caput do art. 19;

VI - elaborar o relatório final de que trata a alínea “d” do inciso VI do § 3º do art. 174 da Lei nº 14.133, de 2021, com as informações obtidas durante a execução do contrato;

VII - coordenar a atualização contínua do relatório de riscos durante a gestão do contrato, com apoio dos fiscais técnico, administrativo e setorial;

VIII - emitir documento comprobatório da avaliação realizada pelos fiscais técnico, administrativo e setorial quanto ao cumprimento de obrigações assumidas pelo contratado, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado em indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, a constarem do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações conforme disposto em regulamento;

IX - realizar o recebimento definitivo do objeto do contrato referido no art. 25, mediante termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais; e

X - tomar providências para a formalização de processo administrativo de responsabilização para fins de aplicação de sanções, a ser conduzido pela comissão de que trata o art. 158 da Lei nº 14.133, de 2021, ou pelo agente ou pelo setor competente para tal, conforme o caso (Brasil, 2022).

Através dessa listagem de atribuições, nota-se que a atuação do gestor do contrato visa garantir a fiel execução do serviço contratado e solucionar eventuais problemas relativos ao seu objeto. Para tanto, as atividades de gestão contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, segundo disposição do artigo 19, §1º, do Decreto 11.246/2022 (Brasil, 2022).

O Manual de Licitações e Contratos do TCU explica que tanto a Administração Pública quanto o contratado devem cumprir fielmente as regras estabelecidas no contrato e as disposições legais, sendo que o não cumprimento pode levar à rescisão contratual, respondendo o culpado pelas consequências advindas desse ato. Dessa forma, o acompanhamento e a fiscalização do contrato são poderosas medidas colocadas à disposição do gestor contratual na defesa do interesse público, uma vez que através delas é possível verificar o cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas, em todos os seus aspectos (Brasil, 2010).

É importante frisar que os conceitos e regras sobre gestão contratual trabalhados nesta seção se aplicam a todos os tipos de contratos, inclusive o contrato de locação, que é o foco da presente pesquisa. Vale destacar, ainda, que o Decreto nº 11.246/2022, em seu artigo 29, estabelece que os órgãos públicos podem editar normas internas relativas a procedimentos operacionais a serem observados pelos gestores de contratos (Brasil, 2022). Assim, as normativas internas da UFJF a respeito de gestão de contratos serão destacadas na seção seguinte.

2.2 OS CONTRATOS DE LOCAÇÃO NA UFJF/GV

O objetivo dessa seção é descrever o caso de gestão, demonstrando a importância dos contratos de locação para o *Campus* GV da UFJF. Para tanto, esta seção discorrerá sobre as normativas internas adotadas pela UFJF a respeito de gestão de contratos, a fim de levar o leitor a entender como a UFJF *Campus* GV tem aplicado, na prática, as normativas federais sobre gestão de contratos expostas na seção anterior. Além disso, nas subseções seguintes será apresentado o contexto de criação do *Campus* GV e sua situação atual, bem como expostas as evidências do problema de gestão levantado pela pesquisadora.

No âmbito da UFJF, antes mesmo da edição do Decreto nº 11.246, de 2022, o Conselho Superior da Universidade, através da Resolução nº 8, de 2016, estabeleceu os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos firmados pela instituição. No artigo 3º, I, da Resolução supracitada, há o conceito de Gestor de Contratos, qual seja:

I – Gestor do Contrato: representante da Administração especialmente designado pelo Magnífico Reitor para acompanhar a execução do contrato até o recebimento definitivo do objeto, observando as cláusulas e condições fixadas no termo contratual, de forma a assegurar seu perfeito cumprimento. Poderá atuar sozinho ou com o auxílio de Fiscal(ais), se a complexidade e/ou natureza técnica do contrato sob sua gestão assim o recomendar. Também tem como responsabilidade propor as soluções e as sanções que entender cabíveis para regularização das faltas e defeitos observados, a fim de trazer benefícios e economia para a UFJF (UFJF, 2016a).

Nesta definição há três pontos importantes que merecem ser estudados: i) a quem incube designar o gestor de contratos; ii) as responsabilidades do gestor de contratos; e iii) os objetivos da gestão de contratos. Cada um desses pontos será detalhado nos parágrafos seguintes.

Quanto a quem incube fazer a designação do gestor de contrato, deve-se levar em consideração o artigo 7 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos, o qual determina que cabe à autoridade máxima da entidade designar agente públicos para a função de gestor de contratos (Brasil, 2021a), desse modo, no caso da UFJF essa atribuição é do Reitor, como bem explicitado no artigo 3º, I, da Resolução nº 8/2016, citado acima. É importante destacar que, conforme consta na Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a escolha do gestor de contrato deve ser realizada através de uma gestão por competências, de forma que o servidor designado deve ter atribuição compatível com a função ou, pelo menos, possuir qualificação profissional sobre gestão contratual.

O segundo ponto a ser tratado é em relação às atribuições do gestor de contrato. A própria Resolução nº 8/2016, em seu artigo 5º, lista 26 atividades que são de responsabilidade do gestor de contratos, no entanto, através da definição dada no artigo 3º, I, pode-se retirar duas principais responsabilidades do gestor, as quais são basicamente um resumo das 26 atividades listadas no artigo 5º: a primeira é “acompanhar a execução do contrato até o recebimento definitivo do objeto”; e a segunda é “propor as soluções e as sanções que entender cabíveis para regularização das faltas e defeitos observados” (UFJF, 2016a). Nota-se que tais responsabilidades são bem semelhantes às atribuições listadas nos incisos IX e X do artigo 21 do Decreto nº 11.246/2022, citados na seção anterior.

O terceiro ponto que merece destaque diz respeito aos objetivos da gestão de contratos. Conforme pode se retirar da definição citada, a gestão contratual visa assegurar o perfeito cumprimento do contrato administrativo, de forma a trazer benefícios e economia para a UFJF (UFJF, 2016a). Observa-se que tal objetivo está condizente com a legislação federal, da qual

pode se extrair que a gestão contratual visa garantir a fiel execução dos serviços contratados, assim como demonstrado na seção anterior.

Nota-se, portanto, que em relação às normativas internas da UFJF, a Resolução nº 8/2016 está adequada ao Decreto nº 11.246/2022, mesmo tendo sido editada anteriormente. Assim, nas subseções que se seguem, será demonstrado como os servidores do *Campus* GV designados como gestores de contratos de locação têm, na prática, desenvolvido suas atribuições.

2.2.1 O *Campus* Avançado de Governador Valadares

A expansão do ensino superior impulsionada pelo Reuni contribuiu para um processo de interiorização³ das Universidades Federais, sendo que boa parte dessa interiorização se deu através da construção de *campi*, como foi o caso da UFJF, que se expandiu com a criação de um *Campus* Avançado na cidade de Governador Valadares.

A chegada de uma Universidade Federal em Governador Valadares foi considerada uma conquista histórica para a região, uma vez que figuras políticas já almejavam a instalação de uma instituição de educação superior pública na cidade há quase 20 anos (Monteiro, 2012). As tratativas sobre a possibilidade de implantação de um *Campus* Avançado da UFJF no município iniciaram em 2010, ocasião em que o Reitor da universidade, Henrique Duque, iniciou as negociações com o então Ministro da Educação, Fernando Haddad, e o presidente da república, Luiz Inácio Lula da Silva (UFJF, 2012a).

Nos meses de julho e agosto do mesmo ano, foi elaborado um anteprojeto de implantação do *Campus* GV, o qual buscou atender as demandas regionais apresentadas à UFJF pela prefeitura municipal de Governador Valadares e o MEC, tendo sido encaminhado ao gabinete da Presidência da República em setembro de 2010, com o endosso da então prefeita de Governador Valadares, Elisa Costa (UFJF, 2012a).

Aproximadamente depois de 1 (um) ano de negociações, em novembro de 2011, o MEC considerou a proposta de implantação de um *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares como um aditivo ao projeto Reuni, gozando, portanto, das mesmas garantias de liberação de recursos humanos e financeiros, vinculado ao cumprimento das metas do Plano de Restruturação da Universidade (UFJF, 2012a). Assim, após essa garantia de liberação de

³ A literatura que versa a respeito do tema, considera o processo de interiorização como sendo a expansão das universidades que ocorre fora das capitais ou regiões metropolitanas, ou seja, nas cidades que ficam no interior de um Estado.

recursos, a proposta de criação do *Campus* GV foi levada para deliberação do Conselho Superior da UFJF, em fevereiro de 2012, tendo sido aprovada por unanimidade pelos seus membros, os quais, na ocasião, dispuseram o seguinte:

Acreditamos que a Implantação de um *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares é uma empreitada que merece ser feita. As condições para que seja feita com qualidade, como demonstrado estão garantidas, e temos a convicção que em um futuro próximo, a Universidade Federal de Juiz de Fora irá se orgulhar de ter enfrentado este desafio (UFJF, 2012a, p. 58).

Assim, em 16 de fevereiro de 2012, por meio da Resolução nº 01/2012 do Conselho Superior, foi aprovada a criação do *Campus* Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora, na cidade de Governador Valadares, em conformidade com o artigo 1º, § 1º de seu estatuto e disposições legais (UFJF, 2012b).

As atividades acadêmicas no *Campus* iniciaram no dia 19 de novembro de 2012, com a disponibilização, inicialmente, de 750 vagas anuais em 9 (nove) cursos de graduação, a saber: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Em 2013, por meio da Resolução nº 17/2013, do Conselho Superior, foi aprovada a oferta de um novo curso no *Campus* GV, qual seja: Bacharelado em Educação Física, com a disponibilização de 80 vagas anuais, a partir do primeiro semestre letivo de 2014 (UFJF, 2013).

Atualmente, a UFJF/GV oferece os 10 (dez) cursos de graduação mencionados no parágrafo anterior, todos na modalidade presencial, e 4 (quatro) cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Dados extraídos até primeiro semestre letivo de 2025 demonstraram que, ao longo desses 12 anos de funcionamento da instituição, já tiveram 2.114 profissionais bacharéis formados e 126 mestres e doutores diplomados. Além disso, no primeiro semestre letivo de 2025 havia 2.291 alunos de graduação ativos e, até o fechamento dessa pesquisa (março de 2025), o *Campus* contava em seu quadro de servidores com 265 Docentes e 195 Técnicos Administrativos em Educação (UFJF, 2025b; UFJF, 2025c; UFJF, 2025d).

Com toda esta dimensão, o *Campus* Avançado da UFJF possui um impacto social e econômico representativo, contribuindo com a formação intelectual, além de produzir cultura, inovação, emprego e renda, desenvolvendo a região a qual está inserida. (UFJF, 2022). Isso vai ao encontro ao artigo 6º da Constituição Federal de 1988, o qual prevê a educação como um direito social, e ao artigo 205 da CF/88, o qual versa que a educação é direito de todos e dever do Estado, visando o desenvolvimento pleno da pessoa e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988). Ou seja, a UFJF/GV tem contribuído para que o Estado cumpra com essa

obrigação constitucional, promovendo educação de qualidade e de forma gratuita no ensino superior. No entanto, a qualidade na educação na UFJF/GV pode acabar sendo prejudicada, tendo em vista que mesmo após 12 (doze) anos de inauguração, os cursos e os setores administrativos do *Campus* ainda funcionam em espaços provisoriamente alugados, uma vez que o *Campus* ainda não possui imóvel próprio apto a funcionar.

É importante frisar que durante a fase de negociações para a aprovação da criação do *Campus* GV, foi doado à UFJF parte de um terreno rural, denominado como Fazenda Rancho Miura IV, com dimensão de 53 hectares, local onde seria construído as instalações físicas do *Campus*, sendo que esta doação foi referendada pelo Conselho Superior da Universidade na mesma resolução que aprovou a criação do *Campus*. Ainda em 2012 houve o processo licitatório e foi firmado o contrato com a empresa vencedora que construiria as instalações físicas do *Campus*, no entanto, em dezembro do mesmo ano o início das obras foi suspenso pelo Tribunal de Contas da União, em medida cautelar, devido a indícios de irregularidades no processo de licitação, sendo que somente em outubro de 2013 o TCU deliberou no processo, decidindo revogar a medida cautelar e autorizar o início das obras.

Dessa forma, a construção das instalações físicas do *Campus* se iniciou no final de 2013, com prazo para término em 18 meses, porém, devido a problemas de repasses de verbas para a execução do contrato, esse prazo foi dilatado algumas vezes até culminar na suspensão do contrato com a empresa construtora, sendo que, atualmente, não há previsão de conclusão da obra, a qual ficou estagnada na fase de terraplanagem. A este respeito, o Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna da UFJF, referente ao exercício de 2016, destaca que

[...] a obra de construção do *campus* foi paralisada em 2015 sem a finalização sequer da terraplanagem. Toda a comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares sofre as consequências, diariamente, da falta de um local para o exercício de suas atividades. Mais de 60 milhões de reais foram gastos nesta obra específica, sem uma finalização do projeto. Relevante inclusive é a atuação do Ministério Público Federal que propôs Ação Civil Pública com vistas a anular o contrato do *Campus* de Governador Valadares. Isso faz com que os contratos de locação se proliferem (UFJF, 2017a, p. 36).

Apesar dos impasses, a falta de infraestrutura física não impediu o pleno funcionamento do *Campus* GV, uma vez que, desde que iniciou suas atividades, a instituição aluga imóveis para manter os setores acadêmicos e administrativos em funcionamento.

Como exposto no Relatório de Auditoria Interna, citado acima, a falta de imóvel próprio “faz com que os contratos de locação se proliferem” (UFJF, 2017a, p. 36), no entanto, deve-se considerar que, ao mesmo tempo que é um problema do ponto de vista financeiro, a locação de

imóveis também é a solução para o problema de infraestrutura do *Campus GV*. Isto porque as locações são totalmente necessários para assegurar a qualidade do ensino ofertado, uma vez que, para cumprir os currículos dos cursos, são necessários diversos espaços, como salas de aulas, laboratórios, ginásios poliesportivos, salas para funcionamento dos escritórios escolas, dentre outros espaços necessários para a formação dos discentes.

Dessa forma, até o fechamento dessa pesquisa, havia no *Campus GV* 11 (onze) contratos de locações ativos para atender todas as suas necessidades acadêmicas e administrativas, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Contratos de locação do *Campus GV*

Nº do Contrato	Contratada	Curso / Setor Alocado
88/2015	Aladir Silva Neto Dornelas	Núcleo de Práticas Jurídicas
10/2017	Sociedade Recreativa Filadélfia – Clube	Aulas práticas do Curso de Educação Física
13/2017	Marlene de Fátima Brum	Garagem do <i>Campus GV</i>
149/2017	IWV Administração e Participações Ltda.	Sede Administrativa
25/2018	Associação Brasileira de Odontologia – ABO	Aulas práticas do Curso de Odontologia
12/2019	Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Cursos do Departamento de Ciências Básicas da Vida (DCBV)
41/2021	Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Clínica Escola de Fisioterapia
24/2022	Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda.	Cursos das áreas sociais e da saúde e as atividades dos setores administrativos
71/2022	Atos Treinamentos – Funorte Odonto	Aulas práticas do Curso de Odontologia
30/2023	Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Instalações do Curso de Odontologia
39/2023	Asta Empreendimentos Imobiliários Ltda. – UNIPAC	Cursos do Instituto de Ciências da Vida (ICV) e do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA).

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFJF (2025e).

A fim de demonstrar a dimensão e importância dos contratos de locação do *Campus GV*, no quadro 5 é detalhado as características de cada um dos contratos vigentes no momento do fechamento dessa pesquisa.

Quadro 5 – Características dos contratos de locação do *Campus GV*

Nº do Contrato	Características
88/2015	Contratada: Aladir Silva Neto Dornelas O imóvel abriga o Escritório Escola do curso de Direito, composto pelo Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ) e pelo Núcleo de Mediação e Conciliação, onde os alunos realizam seus estágios obrigatórios, por meio de atendimento à população, e o <i>Coworking</i> do ICSA que abriga o Núcleo de Práticas Contábeis (NPC),

	desenvolvido pelo curso de Ciências Contábeis em parceria com a Receita Federal do Brasil. O espaço é de uso exclusivo da UFJF, possui 12 ambientes e é utilizado por cerca de 60 alunos (entre estagiários de direito, bolsistas e voluntários de projetos de pesquisa, extensão e treinamento profissional) e 16 professores em cada semestre ou ciclo de formação, além de ser atendidas anualmente, em torno de 330 pessoas da comunidade de Governador Valadares e região nos serviços oferecidos pelo NPJ e pelo NPC.
10/2017	Contratada: Sociedade Recreativa Filadélfia. O imóvel abriga instalações esportivas e laboratórios do curso de Educação Física, onde os alunos do curso realizam suas aulas práticas. É um espaço de uso compartilhado⁴, utilizado por docentes e discentes do Curso de Educação Física do <i>Campus</i> GV, sendo previsto no contrato a locação de ginásio poliesportivo, piscina olímpica, sala de lutas, sala de damas e quadra de futebol <i>society</i>.
13/2017	Contratada: Marlene de Fátima Brum. O contrato tem por objeto a locação de imóvel para servir como garagem, de modo a abrigar a atual frota de veículos do <i>Campus</i> GV. É um espaço de uso exclusivo da UFJF, o qual possui um terreno de 1050m², sendo 938 m² de área construída (em forma de galpão).
149/2017	Contratada: IWV Administração e Participações Ltda. Local conhecido como Sede Administrativa do <i>Campus</i> GV, onde funciona os setores administrativos ligados à Direção Geral e alguns setores acadêmicos ligados à Coordenação Acadêmica do <i>Campus</i>, bem como a Direção Geral, a Coordenação Administrativa, a Coordenação de Recursos Humanos, a Coordenação Acadêmica e a Central de Atendimento do <i>Campus</i> GV. É um espaço de uso exclusivo da UFJF, possuindo uma área de 1.180,07 m², e é utilizado por TAE's, docentes, terceirizados, bem como atendimento à comunidade acadêmica e comunidade externa.
25/2018	Contratada: Associação Brasileira de Odontologia. O imóvel serve para abrigar as aulas práticas de laboratórios, estágio de discentes e Clínica Escola do Curso de Odontologia do <i>Campus</i> GV. O espaço é de uso compartilhado, utilizado por TAE's, docentes e discentes, bem como atendimento à comunidade externa, havendo previsão contratual de utilização de 39 ambientes, os quais totalizam 880,82 m², bem como a locação de 564 bens móveis.
12/2019	Contratada: Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda. O imóvel aloca salas de aulas, laboratórios e secretarias do Departamento de Ciências Básicas da Vida, sendo utilizado por TAE's, docentes e discentes. É um espaço de uso exclusivo da UFJF, possuindo 29 ambientes, os quais totalizam 2.100 m².
41/2021	Contratada: Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda. Local onde funciona a Clínica Escola de Fisioterapia, onde os alunos fazem estágios, bem como Laboratórios de Fisioterapia e salas de setores administrativos e acadêmicos. É um espaço de uso exclusivo da UFJF, sendo utilizado por TAE's, docentes e discentes, bem como atendimento à comunidade externa, e possuindo 29 ambientes, os quais totalizam 1.300 m².
24/2022	Contratada: Pitágoras Sistema de educação Superior Sociedade Ltda.

⁴ Para fins dessa pesquisa, considera-se espaço de uso compartilhado aqueles imóveis locados pela UFJF em que os usuários da instituição compartilham os mesmos ambientes com os usuários da contratada, sejam em horários distintos (como por exemplo nos laboratórios) ou de forma concomitante (como por exemplo nas bibliotecas).

	No imóvel funciona salas de aulas e laboratórios dos cursos do ICSA e do ICV, bem como atendimento de setores administrativos e acadêmicos. É um espaço de uso compartilhado, sendo utilizado por TAE's, docentes e discentes, havendo previsão no contrato de utilização de 86 ambientes, os quais totalizam 9.419,96 m², além da locação de 4.666 bens móveis.
71/2022	Contratada: Atos Treinamento em Odontologia e Serviços Ltda. O imóvel serve para abrigar aulas práticas de laboratório, estágio de discentes e Clínica Escola do Curso de Odontologia do <i>Campus</i> GV. É um espaço de uso compartilhado, utilizado por TAE's, docentes e discentes, bem como atendimento à comunidade externa, no qual há previsão contratual de utilização de 34 ambientes, os quais totalizam 645,99 m², além da locação de 361 bens móveis.
30/2023	Contratada: Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda. O contrato tem como objeto a locação de imóvel construído sob medida, com área de cerca de 4.000m², para abrigar as instalações do Curso de odontologia do <i>Campus</i> GV. É um contrato do tipo <i>Built to Suit</i>⁵, celebrado em julho de 2023, o qual prevê que a contratada deverá construir o imóvel no prazo máximo de 30 (trinta) meses após a celebração da avença, prorrogável por mais 6 (seis) meses mediante justificativa. Assim, inicialmente, a previsão é que o imóvel seja entregue até janeiro de 2026. É importante destacar que o contrato tem vigência de 10 (dez) anos, acrescido do tempo de construção do imóvel, sendo que os efeitos financeiros da contratação só terão início a partir da data de entrega das chaves, ou seja, o valor da locação só será despendido pela instituição depois da entrega do imóvel pronto. Tal imóvel construído sob medida é uma demanda da comunidade acadêmica e irá substituir as locações dos imóveis da ABO e da Funorte Odonto, contratos nº 25/2018 e nº 71/2022, respectivamente, uma vez que todas as atividades do curso de Odontologia serão realizadas no novo prédio, o qual será de uso exclusivo da UFJF.
39/2023	Contratada: Asta Empreendimentos Imobiliários Ltda. – UNIPAC O imóvel visa atender cursos de graduação e pós-graduação do ICV e do ICSA, onde os discentes têm aulas teóricas e práticas, além de alocar setores administrativos e acadêmicos. É um espaço de uso compartilhado, utilizado por TAE's, docentes e discentes, havendo previsão no contrato de utilização de 85 ambientes, os quais totalizam 5.224,81m², bem como a previsão de locação de 1.402 bens móveis.

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFJF (2025e).

Além da importância dos contratos de locação para o pleno funcionamento das atividades do *Campus*, há de se considerar que segundo o Relatório Orçamentário apresentado pela Coordenação Administrativa do *Campus* GV referente ao exercício de 2022, no respectivo ano foram gastos R\$7.075.035,94 (sete milhões, setenta e cinco mil, trinta e cinco reais e noventa e quatro centavos) em contratos de locação no *Campus*, o que representa 48,8% do total das despesas correntes liquidadas no ano. (UFJF, 2023). Nota-se, portanto, que os contratos

⁵ *Built to Suit* é um tipo de contrato de locação que possui execução periódica e de longa duração (normalmente firmado por prazos superiores a dez anos), no qual o imóvel é construído sob medida para atender os interesses do locatário (Gomide, 2017).

de locação da UFJF/GV têm uma representatividade financeira significativa, pois corresponde a quase metade das despesas da instituição.

Dessa forma, é necessário que a instituição mantenha uma boa gestão de seus contratos de locação, uma vez que eles são consideravelmente relevantes. Para tanto, os gestores de tais contratos devem possuir capacidade técnica suficiente para realizar a gestão de maneira eficiente, cabendo à própria instituição garantir que o servidor escolhido para atuar nessa função seja capacitado. No entanto, nesses doze anos de funcionamento do *Campus GV*, houve diversos casos de problemas na gestão de contratos de locação que ocasionaram certos infortúnios para a Universidade devido a desafios enfrentados pelos gestores desses contratos, conforme será abordado na subseção seguinte.

2.2.2 Os desafios dos gestores de contratos de locação do *Campus GV*

Nesses doze anos de funcionamento do *Campus GV*, já ocorreram diversas situações em que houve atrasos nas locações pagas pela UFJF/GV a algumas empresas locadoras durante vários meses, atrasos esses que, na maioria das vezes, poderiam ter sido evitados caso houvesse uma gestão contratual mais eficiente.

Esses atrasos no pagamento acabam causando um certo “abalo” no relacionamento da UFJF/GV com o mercado imobiliário da cidade, além de que isso faz com que a instituição corra um risco de as locadoras rescindirem os contratos, o que ocasionaria um impacto negativo no meio acadêmico, visto que os cursos ofertados no *Campus* dependem dos imóveis locados para o funcionamento de suas atividades básicas de ensino. Aliás, é importante ressaltar que problemas desta proporção com qualquer um dos contratos de locação do *Campus* causaria impacto negativo não só acadêmico, mas também social, visto que este tipo de problema prejudicaria diretamente a qualidade do serviço público – que no caso é a educação de ensino superior – prestado à sociedade.

Boa parte desses atrasos nos pagamentos das locações ocorreram devido ao fato da UFJF/GV ter utilizado os espaços pertencentes às locadoras sem ter formalizado ou renovado o contrato administrativo devidamente. Quando isto acontece, a locadora do imóvel fica impossibilitada de receber o valor devido da locação, uma vez que a Administração Pública não pode realizar nenhuma despesa sem que haja empenho prévio, assim como prevê o artigo 60 da Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964). E para que haja o devido empenho, é necessário algum documento que justifique e demonstre a previsão da dotação orçamentária, que no caso das locações de imóveis é o respectivo contrato.

Nestes casos em que aconteceu a utilização dos espaços locados sem que houvesse previsão em contrato, para que as locadoras pudessem receber os valores devidos foram necessárias aberturas de processos de reconhecimento de dívida⁶. Como consequência, também foram abertos processos de sindicância investigativa, procedimento obrigatório sempre que há algum reconhecimento de dívida, para apurar se houve responsabilidade de algum servidor.

Assim, como fonte de dados para coleta de evidências, a pesquisadora solicitou acesso aos processos abertos no *Campus* GV que se referem à sindicância investigativa para apurar responsabilidade advinda de reconhecimento de dívida de locações de imóveis. Ressalta-se que tais processos se encontravam sob a responsabilidade da secretaria da Direção Geral do *Campus*, em formato físico, além de todos se encontrarem de forma digitalizada no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e que, apesar de tais processos serem classificados no SEI como restritos devido ao fato de terem informações pessoais de servidores, qualquer pessoa pode ter acesso a eles, desde que solicitado, assim como fez a pesquisadora.

Desta forma, através da análise de 6 (seis) processos, foi possível constatar vários problemas com contratos de locação durante estes doze anos de funcionamento do *Campus* GV, os quais evidenciam desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores. O quadro 6 traz um resumo das principais informações extraídas dos processos de sindicância investigativa analisados e, logo após o quadro, é dissertado sobre cada um dos processos de forma mais detalhada.

Quadro 6 – Processos analisados para obtenção de evidências

Nº do Processo	Locadora	Motivo do reconhecimento de dívida	Período da dívida
23071.020322/2017-93	Pitágoras Sistema de Educação Superior Ltda.	Uso sem contrato: período em descoberto entre um contrato e outro.	18/12/2014 a 30/11/2015
23071.017118/2016-12	Associação Brasileira de Odontologia	Uso sem contrato: período em descoberto entre um contrato e outro.	20/07/2015 a 30/11/2015
23071.020322/2017-93	Fundação Percival Farqhar – Univale	Uso sem contrato: período em descoberto entre um contrato e outro.	01/02/2016 a 31/08/2016
23071.020877/2018-16	Marlene de Fátima Brum e Felipe Nery	Uso sem contrato: contrato vencido.	Após 31/07/2016
23071.020973/2019-45	Associação Brasileira de Odontologia	Espaço utilizado não previsto em contrato.	23/10/2017 a 30/11/2017

⁶ Reconhecimento de dívida é um procedimento administrativo, de caráter excepcional, por meio do qual a Administração Pública indeniza o contratado pelos serviços que foram prestados sem a devida cobertura contratual.

23071.020975/2019-34	Associação Brasileira de Odontologia	Limite do saldo de contrato ultrapassado: referente às despesas variáveis.	01/01/2019 a 30/04/2019
----------------------	--------------------------------------	--	-------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFJF (2016b); UFJF (2017b); UFJF (2018); UFJF (2019a); UFJF (2019b).

O primeiro reconhecimento de dívida diz respeito a um período “em descoberto”, entre o fim de um contrato de sublocação e a formalização de um novo contrato, firmado com a empresa Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda. Este período foi compreendido entre os dias 18/12/2014 e 30/11/2015, totalizando 11 meses de utilização dos espaços locados sem um contrato formalizado e, consequente, ficando a empresa locadora todos estes meses sem devido recebimento da locação. Segundo o processo de sindicância, não foi possível renovar o contrato de locação antes do seu vencimento devido aos trâmites burocráticos e impasses na negociação, além disso, a decisão de se manter as atividades da UFJF/GV em funcionamento no espaço alugado mesmo sem ter um contrato formalizado foi tomada em conjunto pela Direção Geral do *Campus* GV e pela Reitoria da UFJF. Nada é mencionado neste processo a respeito da gestão de contrato.

O segundo reconhecimento de dívida também se refere a um período “em descoberto” entre o fim de um contrato de locação e a formalização de um novo contrato, mas dessa vez firmado com a empresa Associação Brasileira de Odontologia (ABO). Segundo dados retirados do processo, em 17/07/2015 houve o fim da vigência do contrato nº 40/2014, não havendo prorrogação do respectivo contrato ou formalização de um novo, no entanto, mesmo com o fim da vigência contratual houve a continuidade do serviço, ou seja, os espaços continuaram sendo utilizados pela UFJF para alocação das aulas práticas do curso de odontologia, fazendo com que houvesse um período de utilização sem contrato até a data em que foi formalizado um novo contrato com empresa, compreendendo o período de 20/07/2015 a 30/11/2015, 4 (quatro) meses.

A justificativa da Coordenação Administrativa do *Campus* para este período “em descoberto” foi que a não renovação do contrato ou formalização de um novo em tempo hábil se deu principalmente por motivo de greve dos TAEs, uma vez que todos os servidores responsáveis pelos trâmites de renovação contratual aderiram à greve, sendo que somente após o fim da greve, que se deu em 08/10/2015, que se pôde dar início ao processo de nova contratação, tendo em vista que não cabia mais renovar o contrato nº 40/2014 devido a ele já estar vencido. Nada é mencionado no processo a respeito da gestão contratual, mas nota-se que o problema foi ocasionado por motivos que “fogem” à competência da gestão contratual,

evidenciando um desafio enfrentado pela gestão, a saber, a dependência de outros servidores para realizar os trâmites necessários nos procedimentos de renovação contratual.

O terceiro processo de reconhecimento de dívida também se refere a um período “em descoberto” entre o fim de um contrato de locação e a formalização de um novo contrato, dessa vez com a empresa Fundação Percival Farqhar – Univale. O período de utilização do espaço locado sem ter um contrato formalizado foi compreendido entre os dias 01/02/2016 e 31/08/2016, ou seja, 7 (sete) meses sem contrato e, conseqüentemente, sem que a locadora recebesse o valor devido da locação. Assim como no caso do primeiro reconhecimento de dívida, o processo de sindicância também concluiu que o problema foi ocasionado devido aos trâmites burocráticos e impasses na negociação, e que a decisão de utilizar os espaços sem ter um contrato de locação formalizado foi tomada em conjunto pela Direção Geral do *Campus* GV e pela Reitoria da UFJF.

Além disso, o relatório da sindicância administrativa concluiu que:

a verdadeira causa do desrespeito aos procedimentos legais para a renovação está no fato de que os contratos de locação e sublocação das instalações são celebrados por prazos excessivamente curtos, o que tendo em conta a complexidade inerente a esses contratos, impossibilita que as negociações entre as partes e os trâmites burocráticos necessários à renovação sejam realizados em tempo hábil (UFJF, 2017b, p. 6).

Apesar desse processo não mencionar nada a respeito da gestão do contrato, nota-se mais um desafio enfrentado pelos gestores, que é a burocracia e complexidade dos trâmites de negociação e renovação contratual, além dos prazos de vigência dos contratos serem curtos, normalmente a vigência é de apenas 1 (um) ano.

O quarto processo de reconhecimento de dívida diz respeito a utilização do imóvel que funciona como a garagem do *Campus* GV, ou seja, abrigava os veículos oficiais da UFJF/GV, após o período de vencimento do contrato. Segundo o processo de sindicância investigativa, o fim do contrato nº 26/2015 se deu em 31/07/2016, sendo que durante o transcorrer do contrato o proprietário do imóvel manifestou o desejo de não renovar o referido contrato, o que motivou a UFJF/GV promover uma nova contratação, no entanto, o andamento dessa nova contratação se tornou demorada devido ao fato do *Campus* Sede passar a adotar novos procedimentos para locações imobiliárias, seguindo a orientação da Procuradoria Geral da União. Assim, o imóvel ficou sendo utilizado pela UFJF por alguns meses sem haver contrato formalizado.

Mais uma vez não foi mencionada a participação da gestão contratual, mas nota-se que o problema fugia às competências de tal gestão, uma vez que os trâmites dependem de outros setores e servidores.

O quinto processo de reconhecimento de dívida se refere à utilização de um espaço não previsto no contrato nº 85/2015 firmado com a ABO. Segundo o processo de sindicância investigativa, a contratada realizou a ampliação do seu imóvel com a construção de uma nova clínica dentária, sendo que quando estava em fase de conclusão dessa obra, a representante da ABO foi procurada pelo Departamento de Odontologia para saber sobre a possibilidade de ceder essa nova clínica para a utilização da UFJF/GV e que, mesmo estando fora do contrato, este período de uso seria pago através de processo de reconhecimento de dívida. Tal proposta foi aceita pela contratada, gerando a utilização de espaços não previstos em contrato pelo período compreendido entre os dias 23/10/2017 e 30/11/2017, 1 (um) mês.

Ora, nota-se que, nesta época, após outras locações acontecerem sem a devida observância dos trâmites legais, aparentemente o processo de reconhecimento de dívida foi visto como uma solução “aceitável” para a realização de uma despesa sem a sua devida dotação orçamentária e empenho. Neste processo o gestor do contrato, à época, foi entrevistado pela Comissão de Sindicância Investigativa e informou que a decisão administrativa de utilizar tais espaços, ainda não formalizados contratualmente, foi da Chefia do Departamento de Odontologia, representado por ele mesmo, com conhecimento e consentimento da Coordenação Administrativa do *Campus*.

Por fim, o sexto processo de reconhecimento de dívida se refere ao limite do valor do saldo previsto do contrato nº 25/2018, que foi ultrapassado no nono mês de vigência do contrato, gerando uma dívida de R\$34.861,32 referente às despesas variáveis do período compreendido entre 01/01/2019 e 30/04/2019.

Ressalta-se que o contrato nº 25/2018 possui como objetos a locação de bem imóvel, locação de bens móveis e pagamento de despesas administrativas variáveis. Assim, em determinado período a empresa contratada começou a emitir as faturas de pagamento das despesas variáveis em um valor maior do que o valor previsto no contrato. Aconteceu que a gestão do contrato não se atentou a este fato e atestava as faturas normalmente, até que faltando 4 (quatro) meses para o término da vigência do contrato, a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (Coesf) percebeu que não havia saldo suficiente no contrato para terminar a execução naquele ano.

Ora, é certo que tal problema (as despesas variáveis serem maiores do que o previsto em contrato) poderia ter sido previamente resolvido caso a gestão do contrato estivesse fazendo

um acompanhamento eficiente do saldo contratual, pois teria percebido que o valor total do ano não seria suficiente para executar todo o contrato e teria solicitado um aditivo contratual para complementar o saldo. Ou seja, bastasse uma gestão contratual eficiente para que o problema fosse evitado.

Após a análise de todos os processos de sindicância investigativa relacionados aos contratos de locação do *Campus* GV, nota-se que há em comum nos 6 (seis) processos analisados alguns fatores que merecem destaques. Primeiramente, observa-se que todas as vezes que os espaços alugados foram utilizados sem a devida observância legal, a justificativa para tal fato foi a falta de infraestrutura física do *Campus*, visto que as atividades acadêmicas não podiam ser paralisadas, pois se fossem, o “prejuízo” seria maior. Há de se observar, ainda, que as decisões de utilização dos espaços locados por um período não compreendido em contrato, na maioria das vezes foram tomadas pela Direção do *Campus* GV e/ou Administração Superior da UFJF, perpassando a autoridade do gestor do contrato.

Ademais, deve-se considerar que quatro dos seis processos de sindicância analisados sequer citou a figura do gestor de contrato, mas isto se deve ao fato do processo analisar o período de utilização dos espaços sem a devida observância legal, ou seja, sem um contrato formalizado, período este que, por não haver contrato formalizado, logo, não havia gestor designado. No entanto, isto não impede de questionar o porquê que medidas não foram tomadas pelos gestores antes dos vencimentos dos respectivos contratos e, se caso tenham sido tomadas alguma medida na tentativa de evitar que o espaço alugado ficasse sem contrato, quais foram estas medidas e o porquê de terem sido ineficientes ou insuficientes.

É certo que o questionamento acima não pode ser respondido sem uma pesquisa de campo realizada diretamente com os gestores dos contratos que atuaram à época dos problemas evidenciados, mas através da análise desses processos algumas dificuldades enfrentadas pelos gestores puderam ser verificadas, quais sejam: i) burocracia e complexidade dos trâmites de negociação e renovação contratual, somado aos curtos prazos de vigência contratual (geralmente 1 ano); ii) impasses na negociação com os proprietários dos imóveis; iii) dependência de outros servidores e setores para realizar os trâmites necessários no procedimentos contratuais; iv) falta de autonomia do gestor, visto que na maioria das vezes as decisões foram tomadas pela gestão do *Campus* e/ou Administração superior, e não pelo gestor do contrato; e v) falta de infraestrutura física do *Campus* GV, que faz com que o gestor do contrato não tenha outra opção a não ser a não observância legal no que diz respeito aos contratos.

Por fim, quanto aos processos de sindicância investigativa analisados, é importante ressaltar que em todos os casos os processos foram arquivados sem apuração de culpa ou dolo de nenhum servidor público, visto que foi constatado que devido à situação de emergência não havia conduta diversa a ser realizada pelos tomadores de decisões, além do fato de que em nenhum dos casos houve dano ao erário.

Além dos processos de sindicância investigativa analisados, através das atividades laborais da pesquisadora no Setor Financeiro nos anos de 2015 a 2023, setor em que passam todas as notas fiscais e faturas dos contratos do *Campus*, foi possível evidenciar outros problemas em relação aos contratos de locação.

A exemplo cita-se o caso do contrato nº 10/2017, o qual possui como objeto a locação de imóvel para abrigar as instalações esportivas e laboratórios do curso de Educação Física da UFJF/GV, em que após a suspensão das aulas presenciais devido a Pandemia de COVID-19⁷, em março de 2020, o gestor do contrato recusou atestar as faturas mensais tendo em vista que o espaço não estava sendo efetivamente utilizado e ele se sentia inseguro de fazer os atestes pois não havia recebido nenhuma instrução formal de como proceder naquela situação atípica.

Assim, as faturas emitidas nos meses de março a julho de 2020 só foram atestadas pelo gestor no dia 26 de agosto de 2020, após haver a troca do servidor designado para a gestão do contrato, gerando 5 (cinco) meses de atraso nos atestes e, conseqüentemente, no pagamento das faturas, uma vez que o ateste é indispensável para a liquidação da despesa, fase que obrigatoriamente antecede o pagamento, segundo as normativas de contabilidade aplicada ao setor público. Observa-se, neste caso, mais um desafio enfrentado pelos gestores, qual seja: a insegurança de como proceder diante de situação atípicas.

Através das evidências coletadas pela pesquisadora, muitas questões-problema foram expostas, mas é importante considerar que o servidor que é designado para a função de gestor de contrato nem sempre é o único responsável pelos problemas de gestão, uma vez que eles enfrentam diversos desafios no dia a dia de suas funções como tais, como por exemplo, pode-se citar como desafio o fato da maioria dos gestores serem designados para o cargo sem possuírem nenhum conhecimento prévio sobre gestão de contrato.

Diante de tudo que foi explanado nesta subseção, o quadro 7 traz um resumo das principais questões-problema levantadas pela pesquisadora.

⁷ Pandemia de síndrome respiratória aguda grave, causada pelo vírus coronavírus (SARS-CoV-2), que acometeu o mundo no final de 2019.

Quadro 7 – Principais questões-problema levantadas

Questões-problema
Falta de estrutura física própria, o que faz com que o <i>Campus</i> GV seja dependente dos contratos de locação de imóveis para garantir o pleno funcionamento da instituição;
Falta de observância legal nos procedimentos de formalização e renovação dos contratos administrativos, causada, muitas vezes pela dependência que o <i>Campus</i> tem em relação aos contratos de locação e, outras vezes, pela falta de capacitação dos servidores;
Falta de treinamento específico para a função de gestão contratual e insegurança de como proceder diante de situações atípicas;
Burocracia e complexidade dos trâmites de negociação e renovação dos contratos, somado aos curtos prazos de vigência contratual (geralmente 1 (um) ano);
Impasses nas negociações com os proprietários dos imóveis;
Dependência que o gestor de contrato tem em relação a outros servidores e setores para realizar os trâmites necessários nos procedimentos contratuais;
Falta de autonomia do gestor de contratos;

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2023).

Nota-se, portanto, que são vários os desafios e dificuldades enfrentadas pelos gestores de contratos de locação do *Campus* GV, no entanto, tendo em vista a importância destes contratos para a instituição, é certo que tais desafios e dificuldade devem ser superadas a fim de garantir a qualidade na prestação do serviço público de educação prestado à sociedade. Dessa forma, a partir das questões-problema levantadas nesta seção, o capítulo seguinte analisará o caso de gestão e os caminhos possíveis a se percorrer para obter as respostas e solução para o problema pesquisado.

3 ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO

A partir do levantamento de dados realizado no capítulo anterior, foi possível demonstrar evidências no sentido de que houve muitos problemas nos contratos de locação da UFJF *Campus* GV, os quais poderiam ser evitados. Partindo dessas evidências, o presente capítulo possui um caráter analítico e tem o objetivo de analisar o processo de gestão de contratos de locação da UFJF/GV e categorizar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de tais contratos.

É importante frisar que as questões-problema levantadas no capítulo descritivo (capítulo 2) possuem um caráter histórico, ou seja, problemas que aconteceram no passado. Dessa forma, cabe agora analisar quais são os atuais desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação do *Campus* GV, análise que se pretende realizar no presente capítulo, o qual será dividido em seções e subseções.

Na primeira seção será exposto o referencial teórico, o qual trará os principais conceitos e discussões realizadas por autores que estudam o tema proposto no trabalho. Já a segunda seção descreverá a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, sendo realizada a caracterização do estudo, bem como explicado os métodos aplicados para construção de cada capítulo. Por fim, a terceira seção irá apresentar e analisar os dados coletados através da pesquisa de campo.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo da presente seção é expor os eixos teóricos da pesquisa, bem como justificar a importância de cada um deles e apresentar os principais autores que serão utilizados neste arcabouço teórico. Realizar um levantamento bibliográfico será essencial para entender os conceitos e discussões teóricas que irão embasar a análise dos dados, além de servir como suporte para a elaboração de um Plano de Ação Educacional voltado a dirimir as questões-problema levantadas no estudo.

O primeiro eixo teórico de pesquisa tem como tema: “A gestão de contratos na Administração Pública”, neste eixo será abordado sobre a gestão de contratos no setor público de forma geral e, especificamente, sobre a gestão de contratos de locação. Tendo em vista que gestão de contratos é algo exclusivo do setor público, trazer esta discussão sobre o tema será importante para entender as especificidades do caso de gestão dissertado. Os principais autores

utilizados neste primeiro eixo de pesquisa são: Vieira (2014), Lapa (2015), Gomes (2016), Fernandes e Costa (2011), Marinho *et al.* (2018) e Batista (2012).

O segundo eixo de pesquisa aborda sobre “A Administração Pública e o Princípio da Eficiência aplicado à gestão de contratos”, sendo realizado um resgate histórico dos modelos de Administração pública (patrimonialista, burocrática e gerencial), percorrido sobre como o Princípio da Eficiência se tornou premissa do Estado a partir da Constituição de 1988 e, ainda, como tal princípio se aplica à gestão de contratos de locação. Para tanto, autores como Di Pietro (2024), Pereira (1996), Araújo e Rodrigues (2012), Meirelles (2003) e Quirino (2023) são utilizados como fontes bibliográficas.

Já no terceiro e último eixo teórico de pesquisa, os estudos produzidos por autores como Ravazzoli (2022), Cintra *et al.* (2012), Laudon e Laudon (2023), Quirino (2023), Silva (2014) e Zucoloto (2019) embasam o tema: “Possibilidades de ferramentas na gestão de contratos de locação”. O objetivo desse eixo de pesquisa é fazer um levantamento de resultados de estudos anteriores que buscaram demonstrar ou desenvolver ferramentas para otimizar a gestão de contratos no setor público. Este levantamento será importante para comparar os resultados de estudos anteriores com o caso de gestão dissertado e ampliar o leque de possibilidades na proposta do Plano de Ação Educacional.

Como forma de tornar mais didático o que foi dito nesta seção, o quadro 8 apresenta os eixos de análise desenvolvidos no referencial teórico.

Quadro 8 – Eixos de análise do referencial teórico

Eixo teórico da pesquisa	Autores	Justificativa
A gestão de contratos na Administração Pública.	Vieira (2014); Lapa (2015); Gomes (2016); Fernandes e Costa (2011); Marinho <i>et al.</i> (2018); Batista (2012).	Entender as especificidades do caso de gestão dissertado.
A Administração Pública e o Princípio da Eficiência aplicado à gestão de contratos.	Di Pietro (2024); Pereira (1996); Araújo e Rodrigues (2012); Meirelles (2003); Quirino (2023).	Demonstrar a importância do Princípio da Eficiência e como ele pode ser aplicado na gestão dos contratos de locação.
Possibilidades de ferramentas na gestão de contratos de locação.	Ravazzoli (2022); Cintra <i>et al.</i> (2012); Laudon e Laudon (2023); Quirino (2023); Silva (2014); Zucoloto (2019).	Comparar os resultados de estudos anteriores com o caso de gestão dissertado e ampliar o leque de possibilidades na proposta do PAE.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tendo sido explicada a composição do referencial bibliográfico, nas subseções seguintes os eixos teóricos de análise serão aprofundados, buscando fornecer uma base teórica sólida para a análise do caso de gestão e para a proposição do Plano de Ação Educacional.

3.1.1 A gestão de contratos na Administração Pública

Na temática sobre contratos administrativos é comum o centro da discussão estar nos deveres e poderes que a Administração Pública contratante de serviços possui em contrapartida aos interesses econômicos privados dos prestadores de serviços. Neste contexto, a gestão dos contratos administrativos é um dos principais mecanismos de proteção dos interesses públicos e, ao mesmo tempo, também do interesse do contratado (Vieira, 2014).

Mas para discutir sobre gestão contratual é necessário, inicialmente, abordar o conceito de gestão, o qual Vieira (2014), numa tentativa aproximada de abordagem do tema, conceitua como a atividade de gerenciamento em sua amplitude, a qual se exige ações que objetivem alcançar a perfeita execução do objeto gerido. Neste sentido, gestão de contratos administrativos pode ser entendida como o gerenciamento de ações voltadas à fiel execução do objeto contratado. Corroborando com a ideia, Lapa (2015) explica que o gerenciamento dos contratos administrativos requer a prática de ações que garantam a plena execução das cláusulas contratuais.

O artigo 7º da Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) fala sobre a designação de um agente público para desempenhar funções essenciais à execução da norma, já o artigo 8º cita a nomenclatura “gestor de contratos”, além disso, o artigo 117 da referida Lei deixa expresso que a execução do contrato deve ser acompanhada e fiscalizada (Brasil, 2021a). Dessa forma é evidente que a atividade de gestão dos contratos administrativos é de observância obrigatória por parte da Administração Pública contratante, como forma de acompanhar a execução do contrato e assegurar a consecução do interesse público.

Para Gomes (2016), o gestor é um ator fundamental nas atividades de gestão de contratos, pois é ele quem desempenha o papel de “olhos” da Administração, verificando a execução do objeto contratual de forma integral. Para tanto, ele deve realizar uma fiscalização de forma contínua e sistemática, a fim de garantir o cumprimento rigoroso dos prazos, condições, qualificações e especificações estabelecidas no contrato. Além disso, “o gestor cuida de questões relacionadas à documentação, ao pagamento, ao controle dos prazos de vencimento e de prorrogação” (Lapa, 2015, p. 78).

Vieira (2014) diz que são atividades inerentes à gestão dos contratos administrativos aquelas que diz respeito ao planejamento, às ações preventivas e corretivas, ao acompanhamento e à fiscalização, à execução e à regular extinção do contrato. Ou seja, as atividades de gestão contratual possuem um amplo alcance, significando a participação do gestor em todo o processo licitatório, desde o planejamento até o encerramento do contrato.

Dessa forma, considerando a gama de atribuições e responsabilidades advindas dessa função, a designação do gestor de contratos não deve ocorrer simplesmente para cumprir uma obrigação legal, mas sim com o objetivo de conferir um propósito mais amplo e significativo à atividade (Vieira, 2014). Gomes (2016) complementa dizendo que a gestão contratual não é apenas uma mera atividade formal, pois quando os contratos administrativos são bem geridos há melhores resultados para a sociedade, quer seja na prestação de serviços, no fornecimento de bens ou na utilização de imóveis.

Fernandes e Costa (2011) afirmam que, em face da relevância das atribuições do gestor de contratos, é importante que o servidor designado como tal possua certas qualificações, tais como:

a) gozar de boa reputação ético-profissional; b) possuir conhecimentos específicos do objeto a ser gerenciado e/ou fiscalizado; c) não estar, preferencialmente, respondendo a processo de sindicância ou processo administrativo disciplinar; d) não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público, em qualquer esfera de governo; e) não haver sido responsabilizado por irregularidades junto ao Tribunal de Contas da União ou junto a Tribunais de Contas de Estado, Municípios ou do Distrito Federal; f) não haver sido condenado em processo criminal por crimes contra a Administração Pública, capitulados no Título XI, Capítulo I, do Código Penal Brasileiro, na Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986 e na Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992; g) não possuir, com o contratado, relação comercial, econômica, financeira, civil ou trabalhista; h) não ser amigo íntimo ou inimigo capital do contratado ou dos dirigentes do contratado; i) não possuir relação de parentesco com membro da família do contratado; j) apresentar, por motivos éticos, impedimentos ao exercício da função com a austeridade exigida pelo interesse público ou, em a exercendo, que comprometam a imagem pública da instituição (Fernandes e Costa, 2011, p. 26).

Para Vieira (2014) não se pode considerar a gestão contratual como uma atividade administrativa desempenhada por um único agente, pois, embora essa função deva ser conduzida pelo gestor de contratos, é fundamental que ele conte com o esforço de uma equipe qualificada, composta por servidores competentes, capacitados e comprometidos em alcançar os melhores resultados administrativos esperados. Além disso, o autor supracitado afirma que, para atuar de forma eficaz e eficiente, os gestores de contratos necessitam de capacitação e atualização constante, tendo em vista o dinamismo empregado pelo tema.

Em relação à capacitação dos servidores designados como gestores de contratos, este é um tema importante que merece destaque, tanto é que a Instrução Normativa nº 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em seu artigo 43, deixa claro que o encargo de gestor não pode ser recusado pelo servidor, no entanto, caso o servidor designado

tenha alguma deficiência e/ou limitação técnica que possa comprometer o cumprimento adequado de suas funções como tal, ele deve expor ao seu superior hierárquico, o qual deverá providenciar a qualificação do servidor designado como gestor, ou designar outro servidor com a qualificação requerida (Brasil, 2017).

Para Lapa (2015), a ação preventiva é o instrumento de controle mais efetivo na Administração Pública, e a oferta de cursos de capacitação e treinamento aos gestores de contratos pode evitar erros na condução dos objetivos contratuais da instituição. Neste sentido, torna-se importante que a Administração Pública faça uma boa gestão do conhecimento, conforme Marinho *et al.* (2018) mencionam, a utilização de ferramentas de gestão do conhecimento é um importante recurso estratégico, pois permite a valorização dos saberes profissionais e facilita as ações de treinamento.

Gestão do conhecimento na Administração Pública pode ser definido como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social” (Batista, 2012, p. 49). Apesar de não estar ligado somente às ações de qualificação de servidores, a gestão do conhecimento é uma importante aliada na implementação de processos de aprendizagem dos servidores gestores de contratos.

Marinho *et al.* (2018) explicam que os processos de aprendizagem podem ser divididos em dois momentos: aquisição e conversão do conhecimento. No processo de aquisição do conhecimento acontece a formação do conhecimento tácito, aquele presente na mente do profissional, ou seja, está no plano individual, já o processo de conversão do conhecimento está relacionado ao plano organizacional, pois diz respeito a como o conhecimento é disseminado no contexto institucional. O quadro 9 apresenta um resumo das características dos processos de aprendizagem.

Quadro 9 – Processos de aprendizagem intraorganizacional

Processos/mecanismos de aprendizagem intraorganizacional		Características
Aquisição do conhecimento	Aquisição externa	Mecanismos pelos quais os profissionais adquirem conhecimentos tácitos e/ou codificados vindos de fora da empresa. Ex.: treinamento no exterior.
	Aquisição interna	Mecanismos pelos quais os profissionais adquirem conhecimentos tácitos ao exercerem diferentes atividades na empresa. Ex.: cumprindo tarefas rotineiras ou aperfeiçoando processos.
Conversão do conhecimento	Socialização	Mecanismos pelos quais os profissionais compartilham seu saber tácito. Ex.: observações, reuniões, solução conjunta de tarefas, treinamento.
	Codificação	Mecanismos pelos quais o saber tácito individual é expresso em conceitos explícitos, de forma organizada e

		acessível, tornando-se mais facilmente assimilável. Ex.: padronização de métodos, documentação, seminários internos.
--	--	--

Fonte: Marinho *et al.* (2018, p. 447).

Para alcançar um aprendizado organizacional efetivo, é fundamental que a organização estimule a integração entre os mecanismos de aprendizagem, implementando ações direcionadas tanto para o gerenciamento de processos de aquisição quanto de conversão do conhecimento (Marinho *et al.*, 2018).

Lapa (2015) salienta que os gestores de contratos devem estar cientes de suas responsabilidades e saber executar efetivamente suas atribuições, pois só a partir daí é que terão condições de exercer suas atividades de maneira eficiente. Neste contexto, a Administração Pública deve intensificar o desenvolvimento de uma política interna de gestão de conhecimento bem estruturada, capaz de diminuir as deficiências existentes na área da gestão contratual (Marinho *et al.*, 2018). Batista (2012, p. 48) corrobora dizendo que “a capacidade da administração pública em gerenciar de maneira efetiva o conhecimento é fator crítico de sucesso em cada eixo temático na promoção do desenvolvimento brasileiro”.

Dessa forma, torna-se evidente que para desempenhar uma gestão de contratos de maneira eficiente, a Administração Pública deve garantir, através de uma boa gestão do conhecimento, que o servidor designado como gestor seja capacitado e possua a qualificação requerida para o encargo.

No que tange aos gestores de contratos de locação (foco da presente pesquisa) é importante destacar que todas as características frisadas ao longo dessa seção também se aplicam a eles, mas, para além disso, há uma especificidade nos contratos de locação a qual os gestores desse tipo de contrato não podem deixar de observar, que é o fato desses contratos também serem regidos por normas de Direito Privado. Isso ocorre pois há particularidades nos contratos de locação que não estão previstas na Lei de Licitações e Contratos Administrativos e, nesses casos, a própria Lei supracitada dispõe, em seu artigo 89, que podem ser aplicados, de forma supletiva, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições do Direito Privado (Brasil, 2021a), sendo que, no que se refere à locação de imóveis, a Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991, rege tais locações e os procedimentos a elas pertinentes (Brasil, 1991).

Neste sentido, considerando que “possuir conhecimentos específicos do objeto a ser gerenciado e/ou fiscalizado” (Fernandes e Costa, 2011, p. 26) está dentre as características que o gestor de contratos deve possuir, é fundamental que a Administração Pública proporcione capacitações adicionais os gestores de contratos de locação, uma vez que, além dos

conhecimentos gerais sobre contratos administrativos, eles também devem possuir conhecimentos específicos sobre contratos de locação, como por exemplo deveres e direitos do locador e locatário, sublocações, benfeitorias necessárias, úteis e voluptuárias, dentre tantas outras particularidades que comumente atingem os contratos de locação.

Diante o exposto, conclui-se que a gestão de contratos não pode ser negligenciada pela Administração Pública e, quando se diz respeito à gestão dos contratos de locação, deve-se ter ainda mais zelo, principalmente quando da designação e capacitação dos gestores. Isso porque a locação de um imóvel por um órgão público muitas vezes representa a prestação do serviço para a sociedade, assim como no caso da UFJF *Campus* GV, e a gestão eficiente desse contrato representa satisfação do interesse coletivo. Neste sentido, Lapa (2015) destaca que o contrato administrativo, quando bem gerenciado, é um importante instrumento em prol do interesse público, podendo trazer, inclusive, economia pelo uso eficaz dos seus recursos financeiros.

3.1.2 A Administração Pública e o Princípio da Eficiência aplicado à gestão de contratos

Para iniciar este segundo eixo de análise primeiro se faz necessário conceituar o termo “Administração Pública” para, em seguida, realizar um resgate histórico dos modelos de Administração Pública, a fim de que o leitor possa compreender como o Princípio da Eficiência se tornou premissa do Estado a partir da década de 1990. Com base em tal análise histórica, será possível entender como o Princípio da Eficiência se aplica à gestão de contratos administrativos, inclusive os contratos de locação, que é o foco da presente pesquisa.

Em sentido amplo, a Administração Pública envolve os três Poderes do Estado – Legislativo, Judiciário e Executivo – uma vez que todos os órgãos integrantes da Administração Pública, de qualquer que seja o Poder, cumprem funções administrativas, quer seja de forma típica ou atípica. Por exemplo, de forma típica, o Poder Legislativo cumpre a função de legislar e o Poder Judiciário cumpre a função de julgar, mas ambos cumprem também, de forma atípica, funções administrativas, a exemplo da gestão de pessoal, das licitações e da gestão dos contratos administrativos.

Já em sentido estrito, a Administração Pública está voltada predominantemente para o Poder Executivo, compreendendo a Administração Pública direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e a Administração Pública indireta (autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas). Segundo Di Pietro (2024), a Administração Pública em sentido estrito pode ser compreendida como a atividade administrativa exercida pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de atender concretamente às

necessidades coletivas. Também corresponde à função administrativa, que é toda atividade prestada pelo Estado, direta ou indiretamente, regulada por ele mesmo, com a finalidade de atender a um interesse público.

Em síntese, o termo “Administração Pública” pode ser utilizado tanto quando se refere aos órgãos do governo, como também às atividades administrativas exercidas por tais órgãos. Vale ressaltar que o objetivo maior da Administração Pública sempre será a satisfação dos interesses sociais, sendo assim, Quirino (2023) enfatiza que a atuação da Administração Pública deve ser sempre de forma racional e responsável, buscando maximizar os resultados e a otimização do desempenho de suas atividades administrativas, a fim de garantir a eficiência de suas ações e a realização do bem comum.

Quando se relaciona eficiência e Administração Pública, atualmente resta claro que a atividade administrativa exercida pelo Estado deve ser desempenhada de maneira eficiente, isto porque a eficiência é um princípio constitucional explícito no artigo 37 da CF/88 (Brasil, 1988). No entanto, cumpre destacar que a eficiência nem sempre foi premissa do Estado, pois, antes de se chegar ao que é atualmente, a Administração Pública brasileira passou por algumas fases, conhecidas como Modelos de Administração Pública, quais sejam: modelo patrimonialista, modelo burocrático e, atualmente, modelo gerencial.

O modelo patrimonialista de Administração Pública foi marcado no país durante o Brasil Colônia e se alastrou por um tempo no período pós independência. Neste modelo, havia uma confusão entre o público e o privado, de forma que o Estado era confundido como patrimônio do monarca. O governo era centralizado na figura do rei e o foco eram os interesses da coroa. Além disso, as relações pessoais definiam os responsáveis pelos cargos administrativos, cargos este que, segundo Brasil (1995) eram bem remunerados e não requeriam muito esforço. Sendo assim, a má gestão, o nepotismo, os interesses privados, os abusos de poder e a corrupção são características inerentes deste modelo de Administração Pública (Pereira, 1996; Brasil 1995).

Pereira (1996) explica que com o advento do capitalismo industrial e das democracias parlamentares, que surgiram no século XIX, a administração patrimonialista se tornou insustentável, uma vez que para o capitalismo subsistir é fundamental que haja uma nítida separação entre Estado e mercado, e a democracia só pode existir quando a sociedade civil, composta por cidadãos, mantém sua distinção em relação ao Estado, ao mesmo tempo que o controla. Dessa forma, a administração burocrática surgiu da necessidade de “desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e privado, mas também da separação entre o político e o administrador público” (Pereira, 1996, p. 10).

A Administração Pública burocrática surgiu na metade do século XIX como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista (Brasil, 1995), mas, segundo Pereira (1996), foi somente em 1936 que ela foi efetivamente implantada no Brasil com a reforma administrativa promovida no governo de Getúlio Vargas (1930–1945). Neste modelo de administração há uma distinção entre o interesse privado e o interesse público, de forma que o foco passa a ser o controle dos processos administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo.

Os princípios orientadores que constituem o modelo burocrático de Administração Pública, segundo Brasil (1995) são: a profissionalização; a ideia de carreira; a hierarquia funcional; a impessoalidade; e o formalismo. Orientando-se a partir desses princípios, os procedimentos, deveres e competências passaram a ser definidos por normas e a comunicação passou a ser padronizada e documentada. Além disso, as relações deixaram de ser subjetivas (definidas por afinidade pessoal e/ou afeto) e passaram a ser objetivas (de caráter institucional e profissional), e o acesso a cargos passou a se dar por competência técnica, abordando a ideia da meritocracia.

Este modelo deixou diversas heranças na Administração Pública, tanto vantajosas como desvantajosas. Como pontos positivos destaca-se a padronização dos procedimentos, a racionalidade do funcionamento da máquina pública e uma relativa redução de custos. Já em relação aos pontos negativos, Brasil (1995) explica que o controle e a garantia do poder do Estado se transformaram na própria razão de ser do funcionário público e, em consequência disso, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo sua essência básica de atender aos interesses da sociedade.

O autor supracitado enfatiza que apesar da efetividade no controle dos abusos ser a qualidade fundamental da Administração Pública burocrática, a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para as necessidades dos cidadãos são os seus defeitos (Brasil, 1995). Dessa forma, pode-se considerar como maiores desvantagens deste modelo: o mecanicismo, ou seja, a perda do sentido do trabalho; a redução da flexibilidade pessoal e organizacional; a resistência à mudança; a morosidade programada; e o engessamento provocado pela burocratização dos procedimentos.

Vale ressaltar que estas desvantagens / defeitos não se revelaram na época do surgimento da Administração Pública burocrática no Brasil, isto porque os serviços do Estado eram muito reduzidos, limitando-se a garantir a ordem e administrar a justiça, e a garantir os contratos e a propriedade, de modo que a adoção a este modelo de Administração Pública se tornou

problemática a partir do momento em que as funções econômicas e sociais do Estado começaram a se expandir (Brasil, 1995). A este respeito, Pereira (1996, p. 10) frisa:

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência no qual se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (Pereira, 1996, p. 10).

Assim, na segunda metade do século XX a Administração Pública gerencial emerge, como resposta, tanto à expansão das funções econômicas do Estado quanto ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, de forma que a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, ou seja, a eficiência, torna-se essencial (Brasil, 1995). Pereira (1996, p. 11) ressalta que a necessidade de um novo modelo baseado na eficiência decorre “de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania” (Pereira, 1996, p. 11).

O modelo gerencial de Administração Pública tem como princípios norteadores: a eficiência, a participação social, a descentralização de políticas públicas e a transparência, constituindo, assim, um avanço em relação ao modelo anterior. Entretanto, para Brasil (1995), isto não significa que a Administração Pública gerencial negue todos os princípios do modelo burocrático, pelo contrário, ela se apoia na anterior, uma vez que conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, tais como: a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado de remuneração, as carreiras, a avaliação de desempenho e o treinamento sistemático.

Uma das diferenças fundamentais entre os modelos burocrático e gerencial está na forma de controle, pois, enquanto a Administração Pública burocrática focava nos controles dos processos, a gerencial foca no controle dos resultados (Brasil, 1995). Além disso, pode-se considerar que a Administração Pública gerencial se inspira na administração de empresas privadas, mas, tendo o desafio de adaptar a realidade da iniciativa privada para a realidade da Administração Pública, uma vez que o resultado esperado pelas empresas é a lucratividade, enquanto o resultado esperado pela Administração Pública é o interesse público.

Pereira (1996) explica que a ideia de Administração Pública gerencial, no Brasil, é antiga, tendo seu primeiro sinal em 1938 com a criação da primeira autarquia, dando a noção de que os serviços públicos deveriam ser descentralizados na “administração indireta”, deixando de ser engessados com os requisitos burocráticos da “administração direta”.

O autor supracitado ainda diz que a primeira tentativa de superar a burocratização, podendo ser considerado como um primeiro momento da Administração Pública gerencial no Brasil, foi a reforma administrativa iniciada pelo Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967), o qual promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, de forma que o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados foram instituídos como princípios de racionalidade administrativa (Pereira, 1996). No entanto, a reforma administrativa embutida no Decreto Lei nº 200 ficou pela metade e fracassou, uma vez que teve consequências inesperadas e indesejadas, como, por exemplo, facilitar a sobrevivência do nepotismo ao permitir a contratação de empregados sem concurso público.

A Administração Pública gerencial se consagrou de fato no Brasil a partir da década de 1990, no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), com a reforma administrativa conduzida por Luiz Carlos Bresser-Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, tendo sido inserida na CF/88 através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, a qual modificou o *caput* do artigo 37 da CF/88, acrescentando a eficiência como princípio da Administração Pública (Brasil, 1998).

Nesta nova fase da Administração Pública a eficiência passa a ter um caráter fundamental, uma vez que, sendo um princípio constitucional, deve nortear os atos administrativos praticados pelos agentes públicos, aplicando-se, inclusive, ao contexto das licitações e dos contratos administrativos, tanto que a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, em seu artigo 5º, incluiu a eficiência como princípio que deve ser observado em sua aplicação (Brasil, 2021a).

Meirelles (2003) define eficiência como um dever da Administração Pública, o qual exige que todo agente público realize suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. O autor supracitado diz ainda que a eficiência corresponde ao “dever da boa administração” e que é “o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros” (Meirelles, 2003, p. 102).

Já Di Pietro (2024) considera a eficiência sob dois aspectos: i) em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o máximo desempenho de suas atribuições para obter os melhores resultados; e ii) em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também visando alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Neste sentido, sendo a gestão de contratos uma atividade administrativa, tal como qualquer outra deve ser exercida com a eficiência que a legislação exige, devendo o agente público que a exerce, denominado como gestor de contrato, a desempenhar com presteza, perfeição e rendimento funcional, a fim de se alcançar os melhores resultados. Araújo e Rodrigues (2012, p. 48) corroboram enfatizando que é “importante que o contrato administrativo satisfaça as necessidades em razão das quais foi assinado, sendo vantajosa a aplicação dos recursos públicos utilizados”, para tanto, cabe à gestão do contrato administrativo garantir, com a máxima eficiência possível, a fiel execução do serviço contratado, a fim de satisfazer o interesse da coletividade.

É importante destacar que o Princípio da Eficiência se soma aos demais princípios que regem a Administração, sem sobrepor-se a nenhum deles (Di Pietro, 2024), dessa forma, a eficiência deve ser exercida conjuntamente com outros princípios, como o da legalidade e da economicidade. Neste sentido, destaca-se a pesquisa de Araújo e Rodrigues (2012), as quais fizeram uma análise da relação entre os princípios da eficiência e economicidade nos contratos administrativos formalizados pela Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (Setur).

Na pesquisa supramencionada, as autoras concluíram que se faz importante que os gestores de contratos possuam conhecimentos técnicos específicos necessários à compreensão e ao acompanhamento da execução contratual, especialmente no que se refere ao domínio do conteúdo do contrato por parte de seu gestor, ao processo de realização das pesquisas de mercado e à aplicação de sanções administrativas legalmente previstas, tendo em vista que a falta de conhecimento técnico sobre o objeto do contrato sob sua responsabilidade pode comprometer o sucesso da execução contratual, resultando em perdas de eficiência nas atividades desenvolvidas pela Administração (Araújo e Rodrigues, 2012).

Nota-se, portanto, que o investimento em conhecimento técnico para o gestor de contratos é uma forma da Administração zelar pela eficiência em seus contratos administrativos. Além disso, considerando que o contrato administrativo visa, ainda que de forma indireta, atender ao interesse da coletividade, o Princípio da Eficiência não pode deixar de ser aplicado quando se diz respeito à gestão de contratos. Nesta esteira, Quirino (2023) enfatiza que uma

gestão contratual eficiente vai além de mero dever funcional do gestor de contratos, pois se trata de uma responsabilidade social com o patrimônio público e com a sociedade.

Há várias formas de se aplicar o Princípio da Eficiência na gestão de contratos administrativos, o quadro 10, a seguir, traz alguns exemplos dessa aplicação.

Quadro 10 - Exemplos de aplicação do Princípio da Eficiência na gestão de contratos

Ação	Descrição	Resultado esperado
Elaboração de plano de gestão.	Para cada contrato administrativo, a Administração Pública deve elaborar um plano de gestão do qual contemple prazos, metas, responsabilidades e indicadores de desempenho.	Com o plano de ação definido, é esperado que a gestão do contrato faça um acompanhamento mais eficiente do contrato, evitando desvios e atrasos.
Fiscalização efetiva.	Para cada contrato administrativo deve haver um gestor e um fiscal, a fim de acompanharem a execução do objeto contratado e verificar o cumprimento das obrigações do contratado.	Uma fiscalização efetiva diminui as chances de ocorrerem falhas, garantindo a qualidade do serviço prestado.
Adoção de tecnologias.	Utilização de tecnologias que auxiliem na gestão de contratos, como por exemplo sistemas de informação.	A adoção de tecnologia pode proporcionar maior eficiência e agilidade na execução dos serviços, na medida em que permite um acompanhamento mais detalhado do contrato, facilitando a tomada de decisões.
Treinamento dos gestores.	Os gestores de contratos devem ser capacitados e treinados para a execução de suas funções.	A capacitação proporciona uma gestão eficiente do contrato, evitando falhas e prejuízos aos cofres públicos.
Adoção de ferramentas de monitoramento e controle.	Utilização de ferramentas capazes de detectar, corrigir e, até mesmo, impedir falhas e irregularidades.	Estas ferramentas podem proporcionar à gestão de contratos uma fiscalização e avaliação eficiente dos contratos, de modo a garantir a qualidade e a economicidade da prestação dos serviços, além de minimizar os riscos e prejuízos para a Administração e para o erário.
Transparência e participação popular.	Publicidade de atos e documentos, realização de audiências públicas e a participação de representantes da sociedade em comissões de acompanhamento de contratos (quando cabíveis), são exemplos de medidas que podem ser adotadas para garantir a transparência e a participação popular na gestão dos contratos.	A adoção de práticas de transparência e participação da sociedade na gestão de contratos contribui para uma gestão mais eficiente, uma vez que os cidadãos têm a oportunidade de fiscalizar e apontar irregularidades relacionadas aos serviços prestados pelo contratado.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Quirino (2023).

As ações mencionadas no quadro 10 são algumas das diversas formas que se pode aplicar a eficiência na gestão de contratos administrativos e, vale lembrar, que tal premissa vale para qualquer seja o tipo de contrato, inclusive os contratos de locação (foco da presente

pesquisa). Sendo assim, cabe aos gestores de contratos analisarem a forma mais apropriada de se aplicar o Princípio da Eficiência àquele contrato específico o qual realiza a gestão, visando sempre a satisfação e qualidade do serviço prestado e a maximização dos benefícios, tanto para a Administração Pública como para a sociedade.

3.1.3 Possibilidades de ferramentas na gestão de contratos de locação

Na seção anterior foi abordado sobre a aplicação do Princípio da Eficiência na gestão dos contratos administrativos, sendo que uma das maneiras apresentadas foi a adoção de tecnologias e ferramentas que auxiliem na gestão dos contratos. Sendo assim, a presente seção trará possibilidades de usos de ferramentas capazes de auxiliar os gestores de contratos de locação a cumprir suas atividades de maneira mais eficiente.

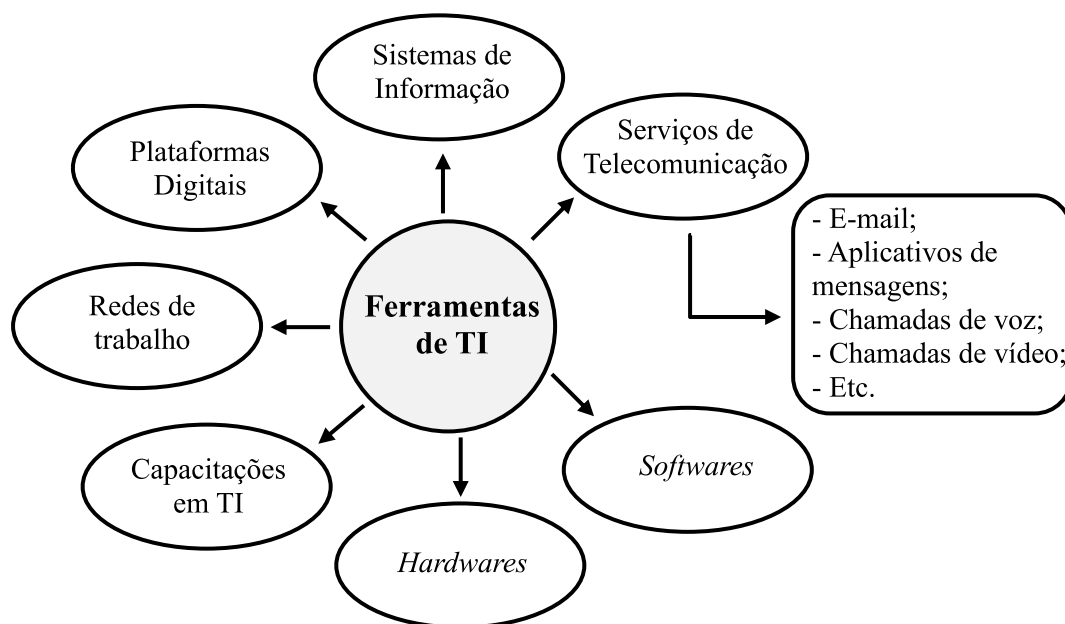
Cintra *et al.* (2012) expõe o conceito de tecnologia como o conjunto de conhecimentos que se aplicam a determinado ramo de atividade. Já tecnologia da informação (TI), de acordo com Laudon e Laudon (2023), consiste no uso de dispositivos, como *hardwares* e *softwares*⁸, no intuito de gerar informações que auxiliem os administradores a atingirem os objetivos da organização.

Segundo Ravazzoli (2022) a TI é um recurso importante na gestão estratégica das organizações públicas, uma vez que, quando bem utilizada, é capaz de auxiliar os gestores públicos nas tomadas de decisão, por meio da emissão de relatórios cada vez mais adaptados à realidade de cada instituição. O autor supracitado ainda alerta sobre a necessidade de otimizar os recursos disponíveis e, para tanto, torna-se essencial a implantação e uso de ferramentas que, de fato, contribuam com as questões operacionais, com o planejamento estratégico e com as tomadas de decisão (Ravazzoli, 2022).

Para este estudo, conceitua-se ferramentas de TI como os recursos tecnológicos que auxiliam no cumprimento das atividades de forma mais eficiente, contribuindo para o bom funcionamento das organizações. Laudon e Laudon (2023) explicam que essas ferramentas podem ser em forma de *hardwares*, *softwares*, rede de trabalho e, até mesmo, de serviços de TI. A figura 2, a seguir, traz exemplos de ferramentas de TI:

⁸ *Hardwares* são os equipamentos físicos usados para atividades de entrada, processamento e saída em um sistema de informação, como computadores, dispositivos de armazenamento e dispositivos de telecomunicação. Já *softwares* são os programas e sistemas utilizados por meio de um computador (Laudon e Laudon, 2023).

Figura 2 - Exemplos de ferramentas de tecnologia da informação



Fonte: Elaborado pela autora com base em Laudon e Laudon (2023).

No que diz respeito à gestão de contratos administrativos, inclusive contratos de locação de imóveis, essas ferramentas podem ser importantes aliadas na busca pela eficiência nas ações voltadas a garantir a fiel execução do objeto contratado e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. No entanto, Ravazzoli (2022) observa que, apesar de ter ocorrido avanços no Governo em termos de adoção de ferramentas de TI, ainda há departamentos utilizando apenas ferramentas simples, como planilhas eletrônicas, para o gerenciamento e controle de suas atividades, ao passo que poderiam estar utilizando sistemas informatizados e *softwares* específicos para melhor aproveitamento e utilização das informações, sendo essa a realidade encontrada em muitos setores de gestão de contratos administrativos.

O autor supracitado elenca três condutas necessárias para se alcançar eficiência na gestão de contratos administrativos: i) busca constante de conhecimentos e atualizações na área de contratos; ii) integração entre as diversas etapas da gestão contratual; e iii) uso de tecnologias que forneçam o suporte necessário aos gestores (Ravazzoli, 2022). Nesta esteira, Quirino (2023) corrobora ao afirmar que investimentos em capacitações de servidores e em ferramentas tecnológicas são medidas fundamentais para superar os desafios que gestores de contratos enfrentam em suas atividades como tais, uma vez que, através da capacitação os gestores podem obter uma melhora em seus conhecimentos e habilidades, enquanto a adoção de ferramentas de TI pode facilitar o gerenciamento e o controle dos contratos.

Vários estudos realizados na área de gestão de contratos administrativos têm produzido resultados que demonstram a importância das ferramentas tecnológicas para a gestão contratual. Cintra *et al.* (2012) analisaram o impacto da implantação de uma nova ferramenta gerencial, qual seja, um sistema de informação, na gestão de contratos administrativos do Hospital Universitário de Dourados/MS e perceberam que a adoção do sistema contribuiu na gestão dos contratos, reduzindo os problemas contratuais em 13% em comparação ao período sem a utilização do sistema. Eles concluíram que a adoção da tecnologia se revelou um elemento crucial para aumentar a eficiência nas atividades de gestão contratual, resultando, assim, em um atendimento de melhor qualidade aos cidadãos que utilizam os serviços públicos oferecidos pela instituição de saúde.

Silva (2014) também buscou identificar as mudanças ocorridas em uma Instituição Pública Federal com a implementação de uma ferramenta de TI, a saber, o módulo de gestão de contratos de um sistema de informação denominado Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), utilizado pelos gestores e fiscais de contratos da instituição. O autor concluiu que, em relação a implantação do sistema, não houve resistência à mudança por parte dos usuários, o que possibilitou condições favoráveis para o aumento da produtividade nas atividades de gestão de contratos, sendo que o principal impacto observado foi a melhoria do desempenho dos gestores na tomada de decisão e no controle gerencial, além de reduzir o tempo gasto em suas atividades. No entanto, observou-se que havia uma expectativa dos usuários em relação a redução de erros e de retrabalho na gestão de contratos, reduções estas que não foram percebidas pelos respondentes da pesquisa e nem auferidas através dos registros e análises de documentos. O autor concluiu que o motivo da não redução de erros foi, principalmente, o fato da implementação do sistema não ter ocorrido de forma planejada e integrada entre o departamento de TI e os diversos setores que interagem na gestão de contratos. Dessa forma, a implantação do módulo de gestão de contratos do SUAP teve impactos positivos na gestão de contratos da instituição pesquisada, mas, por não ter sido implantada de forma planejada e integrada com os usuários da ferramenta, não conseguiu atender plenamente suas necessidades e reduzir os erros nas atividades de gestão contratual.

Através de sua pesquisa e objetivando aprimorar a eficiência na gestão dos contratos administrativos, Quirino (2023) buscou elaborar um guia de boas práticas para orientação aos gestores e fiscais de contratos administrativos sobre procedimentos de gestão contratual. Dentre os itens elencados em sua pesquisa, o autor cita investimento em ferramentas tecnológicas como uma medida para superar os desafios enfrentados nas atividades de gestão de contratos, uma

vez que a integração e a padronização das informações, promovidas por tais ferramentas, podem facilitar a gestão e permitir um controle mais efetivo da execução dos contratos.

Zucoloto (2019) objetivou analisar os aspectos fundamentais referentes à atuação dos servidores na gestão e fiscalização de contratos do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), no intuito de subsidiar tais servidores para que executassem suas atividades com maior eficiência, eficácia e efetividade. Através de sua pesquisa, a autora concluiu que sistemas informatizados e recursos tecnológicos são considerados pelos gestores e fiscais de contratos como ferramentas de extrema importância para o desempenho de suas funções, no entanto, a maioria desses servidores nunca tiveram acesso a um sistema de gerenciamento de contratos, sendo este um item que necessita ser inserido no rol de melhorias da instituição.

Em um estudo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Ravazzoli (2022) buscou verificar as ferramentas utilizadas na gestão de contratos da instituição, bem como suas deficiências e as melhorias necessárias sugeridas pela equipe do setor de contratos, para, a partir daí, identificar quais os requisitos mínimos para a implantação de um sistema informatizado de gestão de contratos terceirizados na UFSC. O autor concluiu que a inexistência de um sistema específico de gestão contratual faz com que sejam utilizadas diferentes planilhas e *checklists* de controle, o que pode aumentar a chance de erros e falhas na gestão dos contratos, e apontou que os requisitos esperados de um sistema de suporte na gestão contratual são aquelas 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 retrabalho” (Ravazzoli, 2022, p. 43).

Fato é que, atualmente, existem várias ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado, sendo algumas de uso gratuito, que podem ser utilizadas pelos gestores para facilitar suas atividades cotidianas. O quadro 11, a seguir, traz exemplos de algumas ferramentas e suas respectivas utilidades na gestão de contratos.

Quadro 11 - Ferramentas úteis nas atividades de gestão contratual

Ferramentas	Exemplos disponíveis atualmente	Utilidade na gestão de contratos
<i>Softwares</i> de planilhas eletrônicas	Microsoft Excel; Google Planilhas; LibreOffice Calc.	Podem auxiliar no controle de limites de despesas e de saldos do contrato.
<i>Softwares</i> de edição de textos	Microsoft Word; Google Docs; LibreOffice Writer	A elaboração de checklists e de manuais através desses programas podem auxiliar os gestores indicando os passos necessários nos procedimentos burocráticos, como os de renovação contratual.

Serviços de agenda e calendário online	Google Agenda; Outlook Calendar; Yahoo Calendar	Permite ao gestor programar notificações e alertas que podem lhe auxiliar no controle de prazos.
Serviços de comunicação à distância	WhatsApp (aplicativo de mensagens); Google Meet (aplicativo de videochamadas e reuniões); E-mail	Permitem um contato mais ágil com os prepostos das empresas contratadas.
Serviços de pesquisa online	Buscador Google; Buscador Bing	Podem facilitar a busca e o acesso às legislações e normativas que regem sobre gestão de contratos.
Plataformas de cursos online	Escola Virtual.Gov (EV.G); Saberes Senado	Facilita o acesso à capacitação dos gestores, sendo que o próprio Governo Federal disponibiliza cursos gratuitos que podem ser realizados pelos servidores.
Buscadores de preços	Portal de Compras do Governo Federal; Sites de imobiliárias	Auxiliam nas pesquisas de preços e verificação de vantajosidade econômica que o gestor deve realizar durante a renovação do contrato. Em relação aos contratos de locação de imóveis, os gestores podem utilizar os sites de imobiliárias para realizarem cotações de preços de locações de imóveis semelhantes ao do objeto do contrato.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apesar de existirem tantas ferramentas disponíveis atualmente, os estudos citados sugerem que um sistema próprio de gestão contratual, onde todas as necessidades pudessem ser obtidas em uma única ferramenta, tende a facilitar e otimizar as atividades de gestão contratual, tornando o trabalho mais eficiente. Nesta esteira, o Governo Federal disponibilizou, em 2022, o sistema Contratos.gov.br aos órgãos e entidades da Administração Pública.

Segundo Brasil (2025a), o sistema é uma ferramenta que simplifica os processos de gestão contratual, por meio de automatização, e conecta os servidores públicos responsáveis pela execução e fiscalização de contratos, tornando a informação acessível a qualquer momento e aprimorando tanto a gestão quanto o relacionamento com os fornecedores. O sistema, custeado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, é disponibilizado gratuitamente aos órgãos e entidades integrantes do Sistema Integrado de Serviços Gerais (SISG) e faz parte das medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da Administração Pública (Brasil, 2025a).

Dentre as vantagens de utilização da ferramenta é destacada a redução de problemas relacionados às rotinas de trabalho; a promoção da eficiência na gestão contratual; a padronização de rotinas e procedimentos; e a redução de custos para o órgão (Brasil, 2025a). Em termos operacionais, a plataforma Contratos.gov.br viabiliza:

- Controle de documentos diversos;
- Controle sobre os prazos de vigência dos contratos;
- Gestão sobre as informações financeiras do contrato;
- Visão global das penalidades aplicadas aos contratados;
- Controle sobre o valor desembolsado em cada contrato e sobre todos os contratos do órgão ou entidade;
- Gerenciamento dos diversos contratos sob a responsabilidade do gestor;
- Facilidade e praticidade nas sub-rogações;
- Padronização das ações de fiscalização por parte dos fiscais;
- Controle dos atos administrativos praticados;
- Controle sobre a fiscalização realizada;
- Contato fácil com os fornecedores e solução rápida de impasses;
- Controle sobre a realização de aditivos, apostilamentos, rescisão e relatório final do contrato (Brasil, 2025a, p. 8-9).

A criação do Contratos.gov.br como forma de promover a eficiência na gestão contratual é um indício da preocupação do Governo com essa atividade, o que reafirma a importância da gestão de contratos e reitera a necessidade do uso de ferramentas de TI nas atividades desempenhadas pelos gestores, a fim de garantir a fiel execução do objeto contratado.

Na seara da gestão de contratos de locação de imóveis, a necessidade de utilização das ferramentas de TI se intensifica, tendo em vista as dificuldades adicionais que tais gestores enfrentam por se tratar de um tipo de contrato sujeito, também, às regras de Direito Privado (assim como relatado nas seções anteriores). Dessa forma, torna-se fundamental que os gestores de contratos, principalmente aqueles cujo objeto contratual é a locação de imóveis, se mantenham sempre atualizados quanto às ferramentas disponíveis, tanto pelo próprio Governo quanto pelo mercado privado.

Diante todo o exposto no referencial teórico, nota-se que a gestão de contratos na Administração Pública, especialmente no que tange aos contratos de locação, exige um olhar atento e qualificado por parte dos gestores. A capacitação constante, a aplicação do Princípio da Eficiência e a utilização de ferramentas de TI são elementos cruciais para garantir a fiel execução dos contratos e a satisfação do interesse público, tornando-se importante compreender como esses conceitos se materializam na prática, especificamente no contexto dos contratos de locação da UFJF *Campus* GV. Dessa forma, a próxima seção detalhará a metodologia empregada no trabalho, caracterizando o tipo de pesquisa e explicando os caminhos percorridos em cada capítulo para se alcançar os objetivos do estudo.

3.2 METODOLOGIA

A pesquisa científica contribui de forma significativa na construção de novos saberes, uma vez que ela pode ser utilizada para descobrir novos assuntos, para entender certas realidades, na apropriação de novas áreas científicas, para aprofundar informações sobre determinados assuntos, dentre outras muitas possibilidades (Lozada e Nunes, 2019). Sendo assim, a pesquisa científica exige a aplicação de um método, o qual Marconi e Lakatos (2022, p. 32) define como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o cientista em suas decisões”.

Tendo isto em vista, o objetivo desta seção é apresentar a metodologia aplicada nesta pesquisa, ou seja, os caminhos percorridos pela pesquisadora para se alcançar o objetivo principal da pesquisa, qual seja: verificar como é realizada a gestão dos contratos de locação da UFJF/GV, visando identificar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no que se refere às atividades pertinentes a eles. Dessa forma, nesta seção será relatada a metodologia utilizada na construção dos capítulos 2 e 3 desta pesquisa, os quais se referem a descrição e a análise do caso de gestão. Mas antes é importante caracterizar o estudo, sendo que para tanto usou-se a classificação feita por Beuren (2013), referente a três aspectos: i) quanto aos objetivos; ii) quanto aos procedimentos; e iii) quanto à abordagem.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, tendo em vista que, segundo Lozada e Nunes (2019, p. 139), “o objetivo desse tipo de pesquisa é a descrição das características do assunto estudado”. Ainda segundo as autoras supracitadas, a pesquisa descritiva possibilita reunir e analisar informações sobre o tema pesquisado, proporcionando novas visões sobre uma realidade (Lozada e Nunes, 2019).

Quanto aos procedimentos, primeiramente esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, sendo que para Santos e Filho (2012) este tipo de pesquisa sempre será necessária qualquer que seja o campo a ser pesquisado, pois ela proporciona um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto. A pesquisa bibliográfica serve para fundamentar o problema através da busca de informações em fontes bibliográficas, como artigos, livros etc. (Lozada e Nunes, 2019). Beuren (2013) ainda ressalta que a pesquisa bibliográfica possui natureza teórica e que é por meio dela que se toma conhecimento sobre a produção científica já existente.

Ainda quanto aos procedimentos, esta pesquisa também é classificada como documental. Lozada e Nunes (2019) explicam que o levantamento documental e o bibliográfico

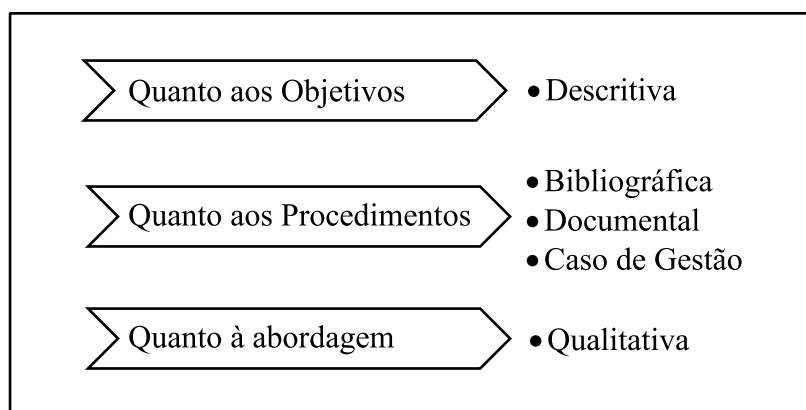
são bem parecidos em relação ao método de desenvolvimento, pois os dois adotam o mesmo procedimento na coleta de dados, sendo que a fonte de informação utilizada é que os diferencia, pois, enquanto o levantamento bibliográfico se fundamenta basicamente em livros e artigos, o documental se fundamenta em documentos que ainda não receberam tratamento analítico, como documentos oficiais, publicações parlamentares e administrativas, arquivos particulares etc.

Finalizando a classificação em relação aos procedimentos, esta pesquisa também pode ser classificada como estudo de caso. De acordo com Lozada e Nunes (2019), o estudo de caso é o método de estudo mais relevante quando a pesquisa procurar explicar, em profundidade, o como e o porquê de algum fenômeno da vida real, por isto, é um dos métodos mais utilizados na pesquisa científica. Assim, o estudo de caso pode ser conceituado como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, “o caso”, em profundidade e em seu contexto real (Lozada e Nunes, 2019). Ressalta-se que no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) o estudo de caso é chamado de “caso de gestão”, uma vez este deve estar voltado para a atuação do pesquisador enquanto profissional ligado à rede de ensino. Dessa forma, a pesquisadora teve que diagnosticar um problema vinculado a sua prática profissional, analisá-lo com base no referencial teórico e propor ações gestoras no intuito de solucioná-lo.

Quanto à abordagem, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Este tipo de abordagem preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, além de fornecer análises mais detalhadas sobre a investigação, isso porque a pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem (Marconi e Lakatos, 2022). Lozada e Nunes (2019) enfatizam que a pesquisa qualitativa “traz a preocupação com a subjetividade, no sentido da relação direta do pesquisador com o objeto estudado” (Lozada e Nunes, 2019, p. 133).

A figura 3 mostra, de forma esquematizada, o resumo de como se caracteriza a pesquisa, tendo em vista os três aspectos considerados para se fazer as classificações.

Figura 3 – Caracterização da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tendo sido realizada a caracterização da pesquisa, nas subseções que se seguem serão apresentadas as metodologias utilizadas nas coletas de dados que fundamentaram tanto a construção do caso de gestão, desenvolvido no capítulo descritivo (capítulo 2), quanto a construção do capítulo analítico (capítulo 3).

3.2.1 Metodologia utilizada na construção do capítulo descritivo

O capítulo 2 da presente dissertação (capítulo descritivo) teve como objetivo descrever o processo de gestão de contratos de locação realizado pelos gestores da UFJF/GV, sendo que, para cumprir tal objetivo, foi realizada pesquisas bibliográfica e documental.

Primeiramente, foi apresentado um panorama geral sobre os contratos administrativos no setor público, bem como sobre os contratos de locação nas Universidades Federais brasileiras e sobre a gestão destes contratos, sendo utilizado como fonte de pesquisa: legislações e normas administrativas, livros, manuais, dissertações e artigos.

Após, foi abordado especificamente sobre os contratos de locação do *Campus* GV, sendo descrito o caso de gestão e apresentando as principais normativas internas da UFJF sobre o assunto. Além disso foi apresentado o *Campus* GV da UFJF e a importância dos contratos de locação para a instituição, sendo utilizado, principalmente, fonte documental para obtenção dos dados de pesquisa.

Por fim, foram apresentados os dados que evidenciaram o problema pesquisado, os quais foram coletados através de pesquisa documental, sendo utilizado como fonte de pesquisa: processos tramitados no Sistema Eletrônico de Informações e documentos arquivados pelo setor no qual a pesquisadora atuava, a saber, o setor Financeiro do *Campus* GV.

No quadro 12 são apresentadas as fontes de pesquisas utilizadas, bem como a finalidade e a importância de cada uma delas para o estudo do caso.

Quadro 12 – Elementos metodológicos utilizados no capítulo 2

Fonte de pesquisa	Descrição	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Livros, artigos científicos e dissertações	Fontes utilizadas na pesquisa bibliográfica (Castro e Pereira, 2014; Di Pietro, 2024; Gomide, 2017; Silva, 2013).	Descrever os principais conceitos sobre o tema.	A pesquisa bibliográfica dá ao leitor uma base teórica para entender o caso de gestão dissertado.
Manuais	Manuais de orientações e jurisprudências do TCU (Brasil, 2010; Brasil, 2021b).	Descrever os procedimentos especiais que devem ser adotados pela Administração Pública, no que concerne aos contratos administrativos.	Entender as especificidades dos contratos celebrados com a Administração Pública que não há nos contratos celebrados entre indivíduos privados.
Legislações Federais	Lei nº 4.320/1964; Constituição Federal de 1988; Lei nº 8.666/1993; Decreto nº 6.096/2007; IN nº 05/2017; Lei nº 14.133/2021; Decreto nº 11.246/2022; Medida Provisória nº 1.167/2023; Lei Complementar nº 198/2023.	Descrever as principais normativas a respeito do tema.	A UFJF, sendo um órgão integrante da Administração Pública, deve basear seus atos administrativos na legislação pertinente.
Resoluções da UFJF	Resoluções do CONSU nºs: 15/2007; 01/2012; 17/2013; 08/2016; e Resolução nº 02/2017, do Conselho Gestor do <i>Campus GV</i>	Descrever as principais normativas internas (da UFJF) a respeito do tema.	Entender como a UFJF normatizou o tema e comparar com a legislação federal.
Site institucional da UFJF	Páginas de setores administrativos e acadêmicos do <i>Campus GV</i> .	Coletar dados acadêmicos e administrativos sobre o <i>Campus</i> , como a quantidade de discentes, docentes e servidores, dentre outros dados.	Apresentar o <i>Campus GV</i> , com dados históricos e atuais.
Relatórios internos e documentos publicados pela UFJF	Processo nº 23071.000766/2012-06; Relatório anual de auditoria interna – Exercício de 2016; Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2027);	Coletar dados históricos sobre a criação do <i>Campus</i> , bem como dados históricos e atuais sobre os contratos de locação e seus impactos para a UFJF/GV.	Estes dados evidenciam a importância dos contratos de locação para a instituição.

	Relatório Orçamentário 2022.		
Contratos de Locação firmados pela UFJF	Todos os contratos ativos até o fechamento da pesquisa, listados no quadro 4 (p. 38).	Coletar os dados de cada contrato de locação ativo celebrado pela UFJF <i>Campus</i> GV.	Apresentar o objeto de cada contrato, assim como as especificidades de cada um, como tamanho, utilidade e tipo de locação, a fim de evidenciar a importância deles para o <i>Campus</i> .
Processos tramitados no SEI	Processos de sindicância administrativa listados no quadro 6 (p. 42).	Realizar um levantamento histórico de problemas nos contratos de locação que acarretaram atrasos nos pagamentos devidos às locadoras.	Evidenciar o problema de pesquisa, demonstrando que, historicamente, os gestores de contratos de locação do <i>Campus</i> GV enfrentam vários desafios no desempenho de tal função.
Arquivos do setor financeiro	Faturas de locações e os respectivos documentos que comprovam a prestação do serviço.	Realizar um levantamento histórico de problemas nos contratos de locação que acarretaram atrasos nos pagamentos devidos às locadoras.	Evidenciar o problema de pesquisa, demonstrando que, historicamente, os gestores de contratos de locação do <i>Campus</i> GV enfrentam vários desafios no desempenho de tal função.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa (2024).

É importante destacar que todas as fontes de pesquisa expostas no quadro 12 foram acessadas de forma totalmente digital, não havendo necessidade de a pesquisadora acessar nenhum arquivo físico para obtenção dos dados.

Além disso, é igualmente importante explicar que, quanto aos dados coletados através dos processos tramitados via SEI, a pesquisadora já tinha acesso a maioria dos processos através do cargo que ocupava na instituição, no entanto, ressalta-se que a pesquisadora não utilizou informações privilegiadas e/ou nenhuma forma de vantagem pessoal e/ou de cargo/função para acesso às informações contidas nos processos, uma vez que elas podem ser acessadas por qualquer cidadão que solicitar, através da Lei de Acesso à Informação. Dessa forma, apesar de a pesquisadora não ter precisado invocar a Lei de Acesso à Informação para acessar os dados, ressalta-se que eles são públicos e que, ainda assim, não foi divulgado na pesquisa nenhum dado pessoal contido nos processos.

3.2.2 Metodologia utilizada na construção do capítulo analítico

O capítulo 3 da presente dissertação (capítulo analítico) tem como objetivo analisar o processo de gestão de contratos de locação da UFJF/GV e categorizar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de tais contratos. Inicialmente, foi apresentado o referencial bibliográfico com conceitos e discussões teóricas que serviram como base para a posterior análise dos dados coletados na pesquisa.

O levantamento de dados teve o intuito de cumprir com o objetivo do capítulo, ou seja, identificar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores dos contratos de locação do *Campus* GV. Além disso, através da coleta de dados foi possível responder o problema de pesquisa, bem como obter elementos que ajudaram a confeccionar o Plano de Ação desenvolvido no capítulo propositivo (capítulo 4).

Existem diversos instrumentos de pesquisa que podem ser empregados na coleta de dados, cabendo ao pesquisador escolher o instrumento que melhor se adapte à técnica de pesquisa utilizada e que melhor se encaixe nos objetivos do estudo, uma vez que o sucesso da pesquisa depende do instrumento escolhido, pois as respostas para o problema pesquisado vêm das informações coletadas (Lozada e Nunes, 2019).

Além disso, Marconi e Lakatos (2022) enfatizam que na escolha do instrumento deve-se levar em consideração vários fatores ligados à pesquisa, como os objetivos, recursos financeiros e equipe humana, além de que se deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada instrumento de pesquisa, tendo em vista a importância dessa escolha, uma vez que os instrumentos são parte fundamental da coleta, pois registram as informações que embasam o estudo, e sua eficácia depende de sua utilização apropriada.

Tendo isto em vista, o instrumento de pesquisa escolhido para coletar os dados da presente pesquisa foi o questionário, o qual, de forma objetiva, Marconi e Lakatos (2022) o define como uma ferramenta de pesquisa, constituída por uma série de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

O questionário foi o instrumento de pesquisa escolhido tendo em vista as vantagens que ele apresenta, como: economia de tempo e pessoal, tanto na coleta quanto na análise dos dados; maior liberdade nas respostas e menor risco de distorção, devido a não influência do pesquisador; maior flexibilidade para o respondente; mais uniformidade na avaliação (Marconi e Lakatos, 2022). Além disso, através do questionário é possível obter informações subjetivas que não são encontradas em documentos, ou seja, informações pessoais dos sujeitos envolvidos no problema pesquisado que ainda não foram relatadas e/ou transcritas.

Lozada e Nunes (2019) enfatizam que o questionário deve ser elaborado coerentemente com os objetivos da pesquisa, de forma que as respostas obtidas através das perguntas elaboradas ajudem a responder o problema pesquisado. Assim, considerando que a questão de pesquisa consiste em saber quais os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação da UFJF/GV e, considerando ainda que tais desafios e dificuldades, apesar de terem sido evidenciados no capítulo descritivo, não estão sistematicamente transcritos em nenhum documento, o questionário foi um instrumento de pesquisa capaz de compreender as perspectivas dos gestores de contratos de locação a respeito dos desafios e dificuldades que enfrentam no desempenho de suas funções. Para tanto, o questionário foi composto por questões abertas, fechadas e de escalas sociais.

Também chamadas de livres ou não limitadas, as perguntas abertas são aquelas que permitem uma resposta livre, de forma que o respondente consiga emitir sua opinião usando sua própria linguagem. Já as perguntas fechadas podem ser dicotômicas, aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas opções, ou de múltipla escolha, aquelas que apresentam uma série de respostas possíveis, incluindo várias facetas do mesmo assunto. Por fim, as perguntas de escalas sociais, também conhecidas como perguntas de avaliação, permitem ao respondente emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item ou afirmativa (Marconi e Lakatos, 2022).

Lozada e Nunes (2019) enfatizam que em um mesmo questionário pode-se utilizar tanto perguntas abertas como perguntas fechadas, uma vez que um tipo não exclui o outro, sendo que o importante é analisar qual o tipo de questão atende aos objetivos do trabalho e ao problema pesquisado. Portanto, na elaboração do questionário, a pesquisadora optou por construir cada pergunta de acordo com o tipo que mais se adequasse ao objetivo da questão em si, de forma que fosse possível analisar a resposta de acordo com os objetivos da pesquisa.

Os atores envolvidos no processo de levantamento de dados, para os quais foram aplicados os questionários, foram os gestores de contratos de locação do *Campus* GV da UFJF. Eles foram escolhidos por estarem diretamente envolvidos com o problema de pesquisa, e através das perspectivas e experiências relatadas por eles a respeito dos desafios e dificuldades que enfrentam em suas atividades laborais como gestores de contratos de locação, foi possível obter informações suficientes para responder à questão pesquisada.

No *Campus* GV havia, no momento do fechamento desta pesquisa, 15 servidores designados como gestores de contratos de locação, entre gestores titulares e substitutos. Desses, 2 servidores eram designados tanto como gestor titular como substituto, 7 eram designados somente como gestores titulares e 6 somente como gestores substitutos. Além disso, 4 desses

servidores atuavam em mais de um contrato. É importante mencionar que os gestores do contrato nº 30/2023 não compuseram a população pesquisada, pois, como se trata de um contrato do tipo *Built to Suit*, ou seja, construído sob medida, em que a entrega do imóvel está prevista para janeiro de 2026, os gestores de tal contrato ainda não executam, de fato, as atividades de gestão deste contrato. A atuação de cada servidor que fez parte da pesquisa pode ser observada no quadro 13, a seguir.

Quadro 13 – Atuação de cada servidor designado como gestor de contrato de locação

Servidor	Empresa Locadora em que o servidor atua como Gestor Titular	Empresa locadora em que o servidor atua como Gestor Substituto
Servidor 1	Aladir Silva Neto Dornelas (Núcleo de Práticas Jurídicas)	Sociedade Recreativa Filadélfia – Clube
Servidor 2	Asta Empreendimentos Imobiliários Ltda. (UNIPAC)	Aladir Silva Neto Dornelas (Núcleo de Práticas Jurídicas)
Servidor 3	Sociedade Recreativa Filadélfia (Clube)	
Servidor 4	Marlene de Fátima Brum (Garagem)	
Servidor 5		Marlene de Fátima Brum (Garagem)
Servidor 6	• IWV Administração e Participações Ltda. (Sede Administrativa);	
Servidor 7	• Jokarla Empreendimentos Imobiliários (DCBV); • Jokarla Empreendimentos Imobiliários (Clínica Escola de Fisioterapia);	
Servidor 8		• IWV Administração e Participações Ltda. (Sede Administrativa); • Jokarla Empreendimentos Imobiliários (DCBV); • Jokarla Empreendimentos Imobiliários (Clínica Escola de Fisioterapia);
Servidor 9	Associação Brasileira de Odontologia - ABO	
Servidor 10		Associação Brasileira de Odontologia - ABO
Servidor 11	Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda.	
Servidor 12		Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda.
Servidor 13	Atos Treinamentos – Funorte Odonto	
Servidor 14		Atos Treinamentos – Funorte Odonto
Servidor 15		Asta Empreendimentos Imobiliários Ltda. (UNIPAC)

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFJF (2025e).

Quanto aos servidores que já atuaram como gestores de contratos de locação, mas que no momento da pesquisa de campo não possuíam mais esta função, ou seja, os “ex-gestores”, estes não foram incluídos na população pesquisada, isto porque o intuito da pesquisa foi conhecer os problemas atuais que os gestores de contratos de locação do *Campus GV* enfrentam, a fim de propor melhorias através do PAE, dessa forma, para alcançar tal objetivo é necessário pesquisar o presente, e não o passado.

Assim, a população da pesquisa foi composta pelos atuais gestores de contratos de locação do *Campus GV*, no quantitativo de 15 servidores. Já em relação à amostra, esta foi formada por 8 gestores que aceitaram participar da pesquisa. O contato com os servidores foi realizado por e-mail, visto que é uma informação pública disponibilizada no site do setor de contratos do *Campus GV*, sendo convidados a responder ao formulário eletrônico que ficou disponível para respostas do dia 07 ao dia 26 de janeiro de 2025.

Dos 8 respondentes, 4 servidores são designados somente como gestor titular, 2 são designados somente como gestor substituto e 2 servidores são designados tanto como gestor titular como gestor substituto. Além disso, a metade dos respondentes atuam como gestores em apenas 1 contrato de locação, enquanto a outra metade atua em mais de um contrato de locação. A composição da amostra, bem como sua representatividade em relação à população, pode ser observada na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Composição e representatividade da amostra

Descrição do servidor	População	Amostra	%
Qtd. de gestores de contrato de locação	15	8	53,33%
Qtd. que atuam somente como gestor titular	7	4	57,14%
Qtd. que atuam somente como gestor substituto	6	2	33,33%
Qtd. que atuam como gestor titular e como substituto	2	2	100%
Qtd. que atuam somente em 1 contrato de locação	11	4	36,36%
Qtd. que atuam em mais de 1 contrato de locação	4	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Quanto às perguntas, elas foram divididas por blocos temáticos, de modo a organizar e facilitar a posterior análise dos dados coletados. O questionário pode ser conferido no apêndice A (p. 142), e a relação dos blocos de questões com os objetivos da pesquisa são apresentadas no quadro 14, a seguir.

Quadro 14 – Relação dos blocos temáticos de questões com os objetivos da pesquisa

Blocos de questões	Objetivos da pesquisa
Bloco A – Relação do gestor(a) com o proponente responsável pelo imóvel e com o fiscal do contrato de locação	Estes blocos de questões serviram para atender ao objetivo analítico da pesquisa, uma vez que foram compostos por questões que buscaram analisar os maiores desafios e dificuldades que os gestores de contratos de locação do <i>Campus GV</i> da UFJF enfrentam em suas atividades como tais.
Bloco B – Conhecimento e capacitação	
Bloco C – Atuação prática como gestor(a) de contrato de locação	
Bloco D – Relação intersetorial	
Bloco E – Ferramentas utilizadas na gestão contratual	Já as questões contidas nos dois últimos blocos atenderem, além do objetivo analítico, também ao objetivo propositivo da pesquisa, pois suas respostas nortearam a criação de estratégias de gerenciamento com vistas a resolver, ao menos minimizar, os problemas citados nas respostas dadas nos blocos anteriores.
Bloco F – Melhorias e considerações finais	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa (2024).

É importante ressaltar que o objetivo descritivo da pesquisa já foi, em teoria, alcançado com a finalização do capítulo descritivo (capítulo 2), no entanto, as informações produzidas com a aplicação do questionário, ampliaram o conhecimento sobre o objeto de pesquisa, através das questões contidas em todos os blocos temáticos do questionário, uma vez que as respostas obtidas puderam ratificar os dados apresentados no caso de gestão descrito no capítulo 2.

Tendo sido apresentado a metodologia utilizada na construção do capítulo analítico, passa-se para a apresentação e análise dos dados coletados através da pesquisa de campo.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é fundamental para responder à questão norteadora do estudo e atingir seus objetivos, pois é nesta etapa que os dados são transformados em informações, as quais geram o conhecimento buscado no início da pesquisa (Lozada e Nunes, 2019). Marconi e Lakatos (2022) explicam que a análise de dados não se resume a apenas expor as opiniões das pessoas, mas sim segregar os dados, buscando as relações entre as partes que foram divididas. Neste sentido, a presente seção tem por objetivo apresentar os dados obtidos através da pesquisa de campo e analisá-los como um todo, traçando relações com os conceitos, teorias, legislações e referências bibliográficas apresentadas no decorrer de todo o trabalho.

Na pesquisa de campo foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa, o qual foi aplicado aos atuais servidores que atuam como gestores de contratos de locação da UFJF/GV, e foi estruturado em 6 blocos temáticos de perguntas. Para melhor compreensão dos

dados obtidos, sua apresentação e análise foi realizada seguindo a mesma organização do instrumento de pesquisa, de forma que as subseções que se seguem receberam os mesmos títulos que os blocos de questões do questionário.

3.3.1 Relação do gestor(a) com o proponente responsável pelo imóvel e com o fiscal do contrato de locação

Embora o questionário tenha recebido respostas de 8 servidores, a primeira seção de perguntas foi respondida de acordo com a quantidade de contratos que o servidor atua como gestor, dessa maneira, os servidores que atuam em mais de um contrato responderam o primeiro bloco de questões mais de uma vez, de forma que tal seção obteve 13 respostas.

Dentre as 13 respostas, foram coletadas informações de 9 dos 10 contratos ativos atualmente no *Campus* GV da UFJF⁹, sendo que, dos 9 contratos contemplados, as respostas obtidas de 3 vieram de seus gestores titulares, as respostas obtidas de 2 vieram de seus gestores substitutos e as respostas obtidas de 4 contratos vieram tanto de seus gestores titulares quanto de seus substitutos.

Em relação ao tempo que os gestores possuem atuando em cada função, os servidores puderam responder livremente, mas, para melhor visualização dos dados, as respostas obtidas são resumidas na tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Tempo na função de gestor(a) de contrato de locação

Tempo na função	Quantidade de servidores	%
Menos de 1 ano	--	--
De 1 a 2 anos	1	7,69%
De 2 a 3 anos	5	38,46%
De 3 a 4 anos	2	15,38%
De 4 a 5 anos	2	15,38%
Mais de 5 anos	3	23,09%
Total	13	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

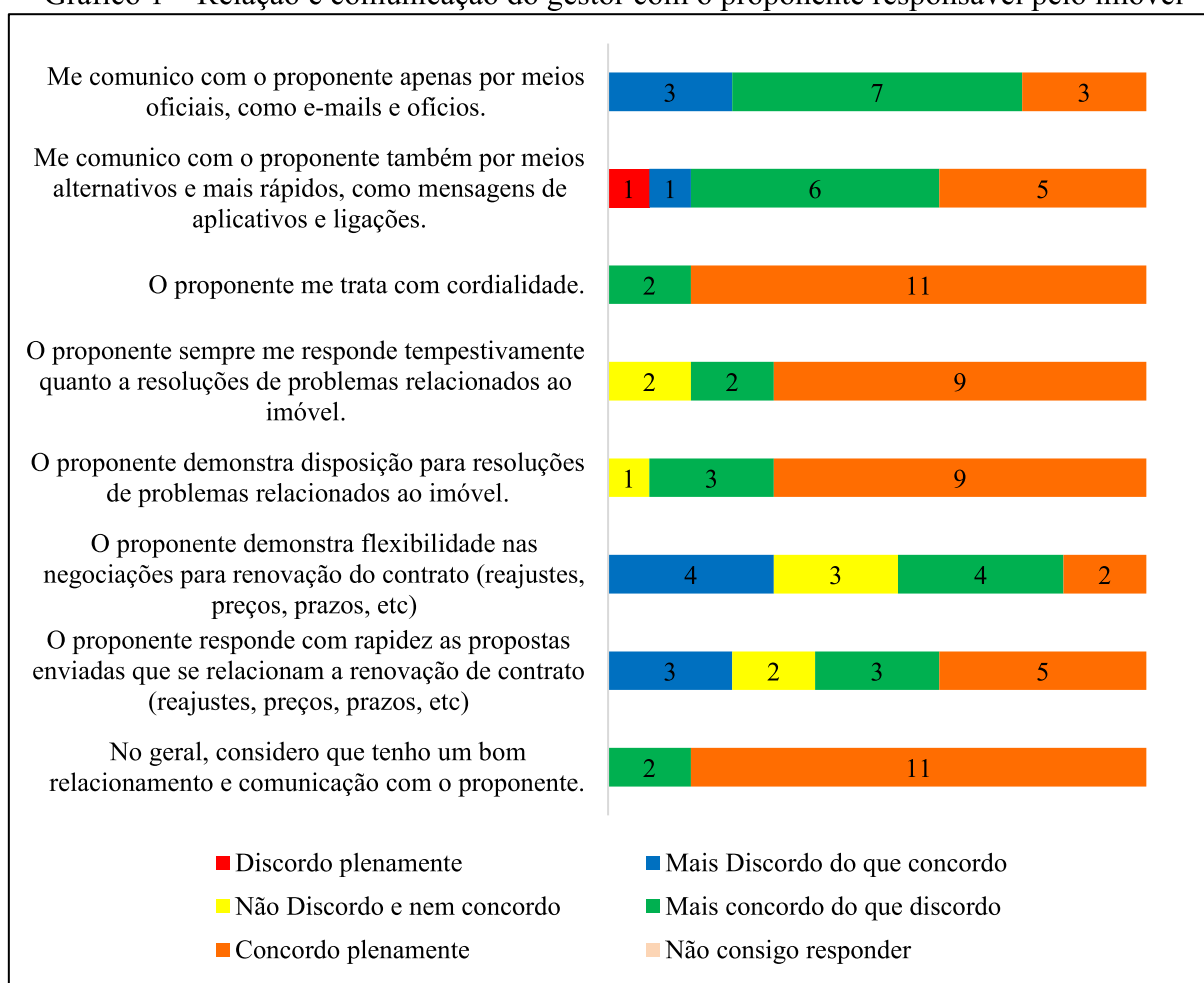
Como pode ser observado na tabela, a maioria dos contratos de locação possuem servidores atuando de 2 a 3 anos, com 5 respostas nessa faixa, seguido do tempo de atuação de mais de 5 anos, com 3 respostas. Além disso, vale destacar que dentre as repostas obtidas, o

⁹ Embora o *Campus* GV possua, atualmente, 11 contratos de locação, o contrato nº 30/2023 não foi considerado para a aplicação da pesquisa, uma vez que, conforme explicado na seção 3.2.2, se trata de um contrato do tipo *Built to Suit*, em que ainda não houve a entrega do imóvel.

menor tempo de atuação em contrato de locação é de 1 ano e 3 meses, e o maior tempo é de 7 anos. Disso se extrai que, dentre os respondentes, nenhum foi designado no último ano, sendo que a grande maioria possui mais de 2 anos de atuação na função. Dessa forma, é esperado que tais gestores, por já terem uma certa experiência, saibam lidar melhor com as situações desafiadoras que surgem no desempenho de suas atividades, em comparação a gestores recém designados. Ressalta-se, contudo, que nada pode ser concluído apenas com este dado, uma vez que é imprescindível que ele seja confrontado e analisado em um amplo contexto de respostas.

Foi perguntado sobre a relação e comunicação do gestor com o proponente responsável pelo imóvel objeto do contrato, de forma que o respondente teve que avaliar cada uma das afirmativas conforme seu nível de concordância na escala Likert: discordo plenamente; mais discordo do que concordo; não discordo e nem concordo; mais concordo do que discordo; concordo plenamente; e não consigo responder. As afirmativas e a frequência de respostas em cada nível da escala são apresentadas no gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Relação e comunicação do gestor com o proponente responsável pelo imóvel



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

A primeira afirmativa questiona se o gestor se comunica com o proponente responsável pelo imóvel apenas por meios oficiais, como e-mails e ofícios, observa-se que 53,84% (n = 7) dos respondentes mais concorda do que discorda da afirmação. Já a segunda assertiva indaga se o gestor se comunica com o proponente também por meios alternativos e mais rápidos, como mensagens de aplicativos e ligações, sendo observado que 46,15% (n = 6) dos respondentes mais concordam do que discordam da afirmativa, seguido de 38,46% (n = 5) que concordam plenamente. Disso se extrai que os gestores, apesar de utilizarem meios oficiais para se comunicarem com os proponentes responsáveis pelas locadoras, também utilizam ferramentas de TI a fim de tornar a comunicação com o proponente mais rápida e agilizar a resolução de problemas.

Na próxima afirmativa é questionado se o proponente trata o gestor com cordialidade, sendo que 84,62% (n = 11) dos respondentes concordam plenamente e os 15,38 (n = 2) restantes mais concordam do que discordam com a assertiva. Nota-se, portanto, que todos os gestores se sentem bem tratados pelos proponentes responsáveis pelas locadoras.

Em relação à resolução de problemas, as assertivas: “o proponente sempre me responde tempestivamente quanto a resolução de problemas relacionados ao imóvel” e “o proponente demonstra disposição para resolução de problemas relacionados ao imóvel”, tiveram resultados bem semelhantes, sendo que 69,23% (n = 9) dos respondentes concordaram plenamente com ambas as afirmativas. Pode-se inferir, portanto, que os proponentes estão sempre dispostos a resolver os problemas relacionados aos imóveis com rapidez. No entanto, o mesmo não se observa em relação às negociações para renovação de contratos, visto que as respostas das perguntas relacionadas a estes temas foram mais divergentes.

No quesito que questiona se o proponente demonstra flexibilidade nas negociações para renovação do contrato, 30,77% (n = 4) dos respondentes mais discorda do que concorda e a mesma quantidade mais concorda do discorda, seguido de 23,08 (n = 3) que não discordam e nem concordam. Já no quesito que questiona se o proponente responde com rapidez as propostas que se relacionam a renovação de contratos, 38,46% (n = 5) dos respondentes concordaram plenamente com a assertiva, seguido de 23,08% (n = 3) que mais concordam do que discordam e a mesma quantidade que mais discorda do que concorda. Nota-se, portanto, que algumas locadoras são mais flexíveis em relação às negociações de renovação de contratos do que outras, podendo-se inferir que alguns gestores acabam tendo mais dificuldades nesta atividade de gestão contratual.

Apesar dos pontos divergentes e dificultosos, no geral, os respondentes consideraram ter um bom relacionamento com os proponentes responsáveis pelos imóveis, podendo ser observado que 84,62% (n = 11) dos respondentes concordaram plenamente com última afirmativa e o restante, 15,38% (n = 2) mais concordaram do que discordaram.

Conclui-se, assim, que o item “relacionamento com o proponente responsável pelo imóvel objeto do contrato”, no geral, não tem sido um problema e/ou dificuldade enfrentada pelos gestores, no entanto, não se pode deixar de observar que, em alguns contratos, os gestores podem encontrar dificuldades quanto às negociações de reajustes e renovações do contrato. Quanto às negociações, é importante observar que o artigo 107 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos permite que a Administração e o contratado negociem o preço quando da prorrogação do contrato, desde que ele permaneça vantajoso para a Administração (Brasil, 2021a), mas nos casos dos contratos de locação do *Campus GV* é importante ressaltar que, por padrão, eles possuem uma cláusula permitindo o reajuste do preço mediante aplicação de algum índice do mercado, geralmente o Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M), no entanto, pode haver casos em que a aplicação do IGP-M gere um preço não vantajoso para a Administração e, nesses casos, cabe ao gestor negociar a aplicação de um reajuste menor, o que pode gerar dificuldades para o gestor.

As próximas questões deste primeiro bloco de perguntas dizem respeito à relação do gestor com o fiscal do contrato, e para iniciar a análise foi apurado a quantidade de contratos de locação que possuem fiscal, sendo que a tabela 4 contém as respostas da pergunta: “no contrato de locação que você atua como gestor(a), há fiscal?”:

Tabela 4 – Quantidade de contratos de locação que há fiscal

Resposta	Frequência (n)	%
Sim	6	46,15%
Não	7	53,85%
Total	13	100%

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

A maior parte dos contratos em que os respondentes atuam não possuem fiscal, a saber: 53,85% (n = 7) não possuem fiscal e 46,15% (n = 6) possuem. Dentre os contratos que possuem fiscal foi perguntado se as atribuições do fiscal e do gestor são bem definidas, sendo que, conforme pode ser observado nas respostas registradas na tabela 5, 66,67% dos respondentes consideram que tem as atribuições bem definidas.

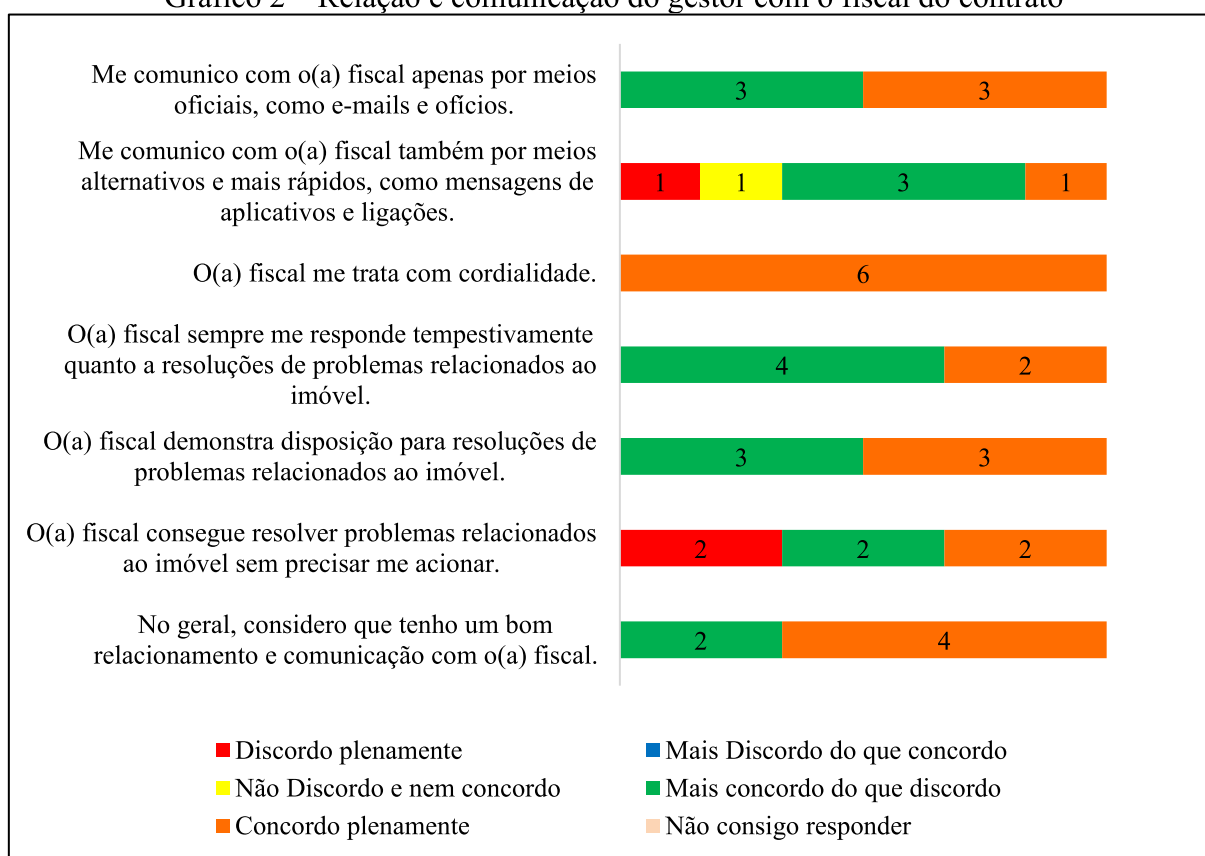
Tabela 5 – Opinião quanto ao questionamento: as suas atribuições e as do(a) fiscal são bem definidas?

Resposta	Frequência (n)	%
Sim	4	66,67%
Não	2	33,33%
Total	6	100%

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Após estas apurações iniciais sobre os fiscais dos contratos, foi questionado aos gestores sobre a relação e comunicação entre eles e os fiscais, caso haja no contrato em que atuam, de forma que foi solicitado que avaliassem as afirmativas conforme seu nível de concordância na escala Likert: discordo plenamente; mais discordo do que concordo; não discordo e nem concordo; mais concordo do que discordo; concordo plenamente; e não consigo responder. As afirmativas e a frequência de respostas em cada nível da escala são apresentadas no gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Relação e comunicação do gestor com o fiscal do contrato



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Em relação aos meios que utilizam para se comunicar com os fiscais, todos os respondentes disseram utilizar meios oficiais, sendo que metade, 50% (n = 3), mais

concordaram do que discordaram da afirmativa e a outra metade concordaram plenamente, e a maioria disseram que também utilizam meios alternativos e mais rápidos para se comunicar, sendo que 50% (n = 3) mais concordaram do que discordaram, 16,67% (n = 1) concordaram plenamente, e os outros 33,33% (n = 2) se dividiram igualmente entre não discordo e nem concordo e discordo plenamente. Esses dados demonstram que, assim como na relação e comunicação com o proponente, os gestores utilizam tanto meios oficiais como ferramentas de TI para agilizarem a comunicação com o fiscal do contrato.

No terceiro quesito, todos os respondentes, 100% (n = 6), concordaram plenamente que o fiscal os trata com cordialidade, o que demonstra que os servidores possuem um bom relacionamento profissional.

Em relação à resolução de problemas os resultados também foram positivos, percebe-se que na afirmativa sobre a tempestividade das respostas dos fiscais quanto a problemas relacionados ao imóvel, 66,67% (n = 4) mais concordaram do que discordaram da afirmação e o restante, 33,33% (n = 2), concordaram plenamente. Já na assertiva quanto demonstrar disposição para resolver problemas relacionados ao imóvel, a metade mais concordou do que discordou e a outra metade concordou plenamente. Nota-se, portanto, que na insurgência de problemas, os fiscais dos contratos demonstram disposição e agilidade para resolução, no entanto, infere-se do próximo quesito que, apesar de dispostos, nem todos os fiscais conseguem resolver os problemas relacionados ao imóvel sem a ajuda do gestor. Essa inferência vem do fato de 33,33% (n = 2) respondentes discordar plenamente da afirmativa: “o(a) fiscal consegue resolver problemas relacionados ao imóvel sem precisar me acionar”.

No geral, todos os respondentes consideram ter um bom relacionamento com o fiscal do contrato, visto que 66,67% (n = 4) concordaram plenamente com a última assertiva, enquanto o restante, 33,33% (n = 2), mais concordaram do que discordaram. Isto pode ser considerado como um dado positivo, uma vez que um bom relacionamento entre gestor e fiscal pode facilitar a gestão do contrato.

Em termos gerais, nota-se que os gestores consideram possuir bons relacionamentos, tanto com os proponentes responsáveis pelas locadoras quanto com os fiscais dos contratos. Ressalta-se que as ferramentas de TI desempenham um papel importante na agilidade da comunicação e, além disso, a cordialidade se destaca como ponto positivo em ambos os relacionamentos, o que pode contribuir com um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Aos gestores que não possuem fiscal no contrato em que atuam, foi perguntado a opinião sobre a necessidade de um fiscal do contrato, sendo que as respostas se encontram na tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Opinião acerca da atuação de um fiscal no contrato de locação

Resposta	Frequência (n)	%
Acho dispensável a atuação de um fiscal no contrato de locação que atuo como gestor(a)	5	71,43%
Acho que precisa de um fiscal para atuar no contrato de locação que atuo como gestor(a)	2	28,57%
Total	7	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Como pode ser observado, 71,43% (n = 5) dos respondentes dispensam a atuação de um fiscal no contrato de locação em que atuam, disso pode se inferir que, devido as características de alguns contratos, o acompanhamento de sua execução pode ser realizado apenas pelo gestor. No entanto, é importante observar que a decisão de ter um não um fiscal para acompanhar o contrato de locação deve ser tomado de forma individualizada, considerando as características, especificidades e complexidades de cada contrato.

Para finalizar este primeiro bloco de questões, na última pergunta foi deixado um campo livre para que os respondentes opinassem sobre algum assunto específico a respeito de sua relação e comunicação com o proponente responsável pelo imóvel e/ou com o fiscal do contrato de locação que atuam como gestores. Somente 3 respondentes deixaram suas opiniões, visto se tratar de uma pergunta que não exigia resposta obrigatória.

Na primeira resposta o gestor disse que, no contrato em que atua, os proponentes são várias instâncias diferentes (local; administrativo central – outra cidade; jurídico e operacional), sendo que cada assunto ele precisa tratar com pessoas distintas, demandando muito dele.

Na segunda resposta o respondente expressou sua opinião dizendo que no *Campus GV* “há uma prática de que o fiscal não realiza de fato a fiscalização do contrato, não vai até os imóveis, não conversa com os usuários, não toma conhecimento de eventuais ajustes necessários” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025). Disse ainda que para resolver problemas cotidianos os próprios usuários recorrem diretamente ao gestor do contrato e finalizou seu comentário explicando que como em ambos os contratos que atua assumiu a gestão já em andamento, é mais difícil modificar uma dinâmica previamente consolidada, sendo necessário um amparo institucional para que os fiscais adotem uma postura mais ativa na fiscalização.

Na terceira e última resposta, o gestor comentou: “há uma cultura estabelecida em que raramente os fiscais são procurados para resolver problemas relacionados aos contratos, principalmente nos casos em que os fiscais são professores” (Gestor de Contrato, questionário

aplicado em 2025). Sendo assim, segundo o respondente, todas as demandas relacionadas ao contrato acabam recaindo sobre o gestor.

As respostas dos gestores apontam para desafios na comunicação com o proponente e na atuação dos fiscais, que levam à sobrecarga do gestor. Um dos respondentes comentou sobre as dificuldades quando se tem mais de um proponente responsável pelo imóvel objeto do contrato, levando a entender que a multiplicidade de interlocutores demanda maior tempo e esforço do gestor para tratar de cada assunto. Já os outros respondentes comentaram acerca da atuação dos fiscais, destacando a falta de proatividade deles e a centralização das demandas no gestor, o que também leva à sobrecarga do gestor.

Vale ressaltar, no entanto, que os comentários sobre a falta de proatividade do fiscal do contrato não refletem a opinião de todos os respondentes, visto que, fazendo um elo com a pergunta sobre se as atribuições dos fiscais e gestores são bem definidas, somente 33,33% (n = 2) disseram que não, o que leva a entender que boa parte dos gestores consideram que os fiscais realizam suas atividades de maneira adequada. Isso reforça o que foi dito sobre cada contrato ser analisado de maneira individualizada quando da tomada de decisões, como por exemplo, para decidir se deve ou não haver um fiscal no contrato de locação.

Contudo, isto não quer dizer que os assuntos levantados pelos respondentes na última pergunta não são dados importantes, pelo contrário, todas as dificuldades relatadas podem impactar na eficiência da gestão contratual, pois, apesar do gestor poder desempenhar também as funções de fiscalização, assim como explica Lapa (2015), há melhores resultados quando ele conta com o esforço de uma equipe qualificada, composta por servidores comprometidos e cientes de suas responsabilidades, evitando a sobrecarga de trabalho para todos os envolvidos na gestão e fiscalização do contrato (Vieira, 2014).

3.3.2 Conhecimento e capacitação

No segundo bloco de questões foi tratado sobre conhecimento e capacitação dos gestores. Deste bloco em diante, os servidores responderam cada bloco de questões apenas uma vez, independentemente da quantidade de contratos que atuam como gestores.

O primeiro questionamento deste grupo de perguntas foi qual o nível de conhecimento que o respondente considera possuir a respeito dos manuais e normativas, tanto federais como internas (da UFJF), sobre gestão de contratos. As respostas estão apresentadas na tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Nível de conhecimento a respeito dos manuais e normativas sobre gestão de contratos

Resposta	Frequência (n)	%
Não possuo nenhum conhecimento	0	0%
Possuo pouco conhecimento	2	25%
Possuo conhecimento moderado	6	75%
Possuo muito conhecimento	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Como pode ser observado, a maior parte dos respondentes, 75% (n = 6), consideram possuir conhecimento moderado sobre o tema, enquanto o restante, 25% (n = 2), consideram possuir pouco conhecimento.

A pergunta seguinte questionou como o servidor adquiriu o conhecimento que considerada possuir sobre gestão contratual, sendo que, como pode ser observado na tabela 8, metade dos respondentes, 50% (n = 4), disseram que a maior parte do conhecimento que possuem foi adquirida através da prática de suas atividades como gestor de contrato, seguido de 25% (n = 2) que disseram ter adquirido a maior parte do conhecimento através de cursos de capacitação e treinamentos, e o restante, 25% (n = 2), adquiriram o conhecimento que possuem tanto através de cursos de capacitação e treinamentos quanto através da prática de suas atividades como gestor, na mesma proporção.

Tabela 8 – Forma de aquisição do conhecimento a respeito de gestão contratual

Resposta	Frequência (n)	%
A maior parte do conhecimento que adquiri foi através da prática de minhas atividades como gestor(a) de contrato	4	50%
A maior parte do conhecimento que adquiri foi através de cursos de capacitação e treinamentos	2	25%
Considero que adquiri conhecimento tanto através de cursos de capacitação e treinamentos quanto através da prática de minhas atividades como gestor(a) de contratos, na mesma proporção	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

As respostas obtidas nas duas primeiras perguntas, fazendo uma análise conjunta, indicam que há uma necessidade de investimento em capacitação na UFJF *Campus* GV, isso porque, apesar de 75% dos respondentes considerarem que possuem conhecimento moderado a respeito dos manuais e normativas sobre gestão contratual, ainda há uma porção de servidores (25%) que admitem ter pouco conhecimento, além disso, percebe-se que 50% dos

respondentes adquiriram o conhecimento que possuem através da prática de suas atividades, o que sugere que os treinamentos e cursos disponíveis não estão sendo suficientes para suprir as necessidades dos gestores.

Complementando as perguntas anteriores, foi questionado aos gestores se já fizeram algum treinamento e/ou curso de capacitação sobre gestão contratual, sendo que 62,5% (n = 5) dos respondentes disseram que sim e 37,5% (n = 3) disseram que não. Este dado reforça as inferências feitas anteriormente, pois, apesar de a maioria dos respondentes terem realizados cursos e/ou treinamentos, eles ainda estão obtendo mais conhecimento através da prática laboral do que dos cursos.

Para os 5 servidores que já fizeram algum curso e/ou treinamento de capacitação foi feita as seguintes perguntas: i) quais cursos e/ou treinamentos sobre gestão contratual você realizou; ii) quais as instituições promotoras; iii) os treinamentos e/ou cursos foram realizados antes ou após assumir a função de gestor de contrato de locação; e iv) os treinamentos e/ou cursos foram realizados por iniciativa própria ou por indicação e/ou exigência de um superior. As respostas estão dispostas no quadro 15, a seguir:

Quadro 15 – Cursos realizados pelos gestores

Curso	Instituição Promotora	Quando realizou	Por que realizou
Gestão de contratos	Enap	Após assumir a(s) função	Por iniciativa própria;
Curso Gestão e Fiscalização de Contratos	Cursos EVG	Após assumir a(s) função	Por indicação e/ou exigência de um superior.
Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	Escola Nacional de Administração Pública - Enap	Após assumir a(s) função	Por indicação e/ou exigência de um superior.
Gestão e Fiscalização de contratos	ENAP	Após assumir a(s) função	Por indicação e/ou exigência de um superior.
Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	Escola Virtual de Governo	Após assumir a(s) função	Por indicação e/ou exigência de um superior.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Ao analisar os dados, duas informações se destacam: primeiro o fato dos nomes dos cursos citados pelos respondentes serem todos bem semelhantes, diferenciando-se apenas por uma ou outra palavra e, segundo, o fato de apenas duas instituições terem sido citadas, quais sejam: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Escola Virtual de Governo (EV.G). Mas, considerando que a EV.G é um ambiente de curso à distância da própria Enap (Brasil,

2025b), ao citar Enap ou EV.G os respondentes estão se referindo à mesma instituição promotora. Estes dados indicam que todos os servidores realizaram o mesmo curso.

Também chama a atenção o fato de cada servidor ter realizado apenas 1 curso e todos o terem realizado após assumir a função, além de que a maioria o fez por indicação e/ou exigência de um superior, sendo que apenas 1 respondente realizou por iniciativa própria. Com isso, conclui-se que algum setor ou servidor hierarquicamente superior aos gestores de contratos de locação indicou ou exigiu que os gestores realizassem um curso de gestão e fiscalização de contratos, promovido pela EV.G / Enap, no entanto, essa indicação/exigência foi para os servidores que já tinham assumido a função de gestor de contratos, o que indica que não é realizado nenhuma capacitação anteriormente à designação do servidor, ou seja, de forma preventiva. Além disso, cumpre destacar que 80% (n = 4) dos respondentes não se capacitaram por iniciativa própria, isso pode ter ocorrido por mero desinteresse dos gestores, mas também pode ser causado pela falta de recursos e incentivos por parte da própria Administração Pública.

Para os respondentes que disseram que não realizaram treinamento e/ou curso de capacitação sobre gestão contratual, foi questionado se eles acham que necessitam realizar algum curso e/ou treinamento para o desempenho de suas funções como gestor de contrato de locação, sendo que todos os 3 respondentes, 100%, disseram que sim, o que reforça a necessidade de investimento em capacitação dos servidores.

Ao serem questionados se consideram que estão preparados para desempenhar suas funções como gestor de contrato de locação, 75% (n = 6) dos respondentes disseram que sim, mas que necessitam de capacitações e/ou treinamentos adicionais sobre alguns assuntos, já os outros 25% (n = 2) disseram que não, estão mais despreparados do que preparados, assim como pode ser observado na tabela 9, a seguir:

Tabela 9 – Respostas ao questionamento: no geral, você se considera preparado para desempenhar suas funções como gestor(a) de contrato de locação?

Resposta	Frequência (n)	%
Não, totalmente despreparado	--	--
Não, estou mais despreparado do que preparado	2	25%
Sim, mas necessito de capacitações e/ ou treinamentos adicionais sobre alguns assuntos	6	75%
Sim, totalmente preparado.	--	--
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Através destas respostas, pode-se inferir que a maioria dos respondentes (75%) se sentem parcialmente preparados e reconhecem a importância da capacitação para aprimorar seus conhecimentos e desempenhar suas funções com mais eficiência.

Para finalizar o bloco de perguntas a respeito de conhecimento e capacitação, na última pergunta foi disponibilizado um campo livre para que os respondentes deixassem seus comentários a respeito de algum assunto que julgassem pertinente sobre o tema do bloco de questões. Como se tratava de uma pergunta que não exigia uma resposta obrigatória, foi dado apenas duas respostas.

Na primeira resposta o gestor comentou: “curso sobre penalidades e como e quando aplicá-las” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025), indicando um tema que considera importante e que, portanto, necessita de capacitação sobre tal. A segunda resposta foi:

Na UFJF há uma dinâmica específica de gestão contratual. Por isso as capacitações ofertadas pela escola de governo não são suficientes para desenvolver as competências necessárias para atuação na função. O setor de contratos do *Campus* GV oferece um treinamento. Porém, esse treinamento é limitado e, em geral, oferecido após a nomeação do servidor para a função. As normas que orientam a indicação de gestores e fiscais previamente à execução do contrato muitas vezes são ignoradas. Além disso os gestores de contratos, na maioria das vezes, acumulam outras atividades concorrentes e não relacionadas que impedem de se especializar na atividade de gestão contratual ou mesmo se dedicar o suficiente para esta atividade. A função de gestão de contratos é utilizada como uma "punição" para servidores que discordam de certas práticas administrativas adotadas no *Campus*. Os servidores não são cientificados do grau de responsabilidade e das tarefas de fato envolvidas na gestão contratual quando são indicados para a função. Apenas são questionados em relação à parentesco, amizade ou inimizade com o representante da contratada. Os apontamentos dos gestores sobre problemas relacionados aos contratos são, muitas vezes, ignorados pela administração. A administração opta por prolongar contratos desvantajosos para evitar a realização de novos procedimentos de contratação (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025).

Como pode ser observado o segundo comentário relata sobre vários assuntos. Primeiramente o servidor fala sobre as especificidades da gestão contratual da UFJF e como os cursos ofertados pela EV.G não são suficientes para atender tais especificidades. O servidor relata que há um treinamento ofertado pelo Setor de Contrato do *Campus* GV, mas que ele é limitado e tardio. Estes comentários reforçam as conclusões das respostas obtidas nas perguntas anteriores deste bloco de questões sobre a necessidade de investimento em capacitação dos servidores, pois, percebe-se que os cursos realizados não são efetivos em atender as necessidades de todos os gestores. Isso se deve ao fato de que alguns contratos de locação

possuem peculiaridades que dificilmente serão previstas através da aquisição de conhecimento externa, sendo necessário a Administração Pública investir em capacitações específicas para a UFJF/GV.

Também foi relatado sobre o acúmulo de funções que gera sobrecarga de trabalho e que a designação do servidor é utilizada como “punição” para aqueles que discordam de certas condutas adotadas no *Campus*. Isso demonstra uma desmotivação por parte do servidor devido à falta de valorização da função de gestor de contratos no *Campus* GV, neste sentido, vale lembrar que a função de gestor de contratos possui uma gama de atribuições e responsabilidades que não podem ser ignoradas pela Administração Pública, sendo que, a designação do gestor para assumir tais responsabilidades não deve ser realizada apenas para cumprir uma obrigação legal, mas sim com um propósito mais amplo e significativo, que é o de garantir melhores resultados para a sociedade através de uma boa gestão dos contratos administrativos (Vieira, 2014; Gomes, 2016).

Ainda foi comentado sobre a falta de informação prévia sobre as responsabilidades e tarefas do gestor e sobre a desconsideração, por parte da administração, da opinião dos gestores. Isto indica falhas na comunicação e possível desinteresse da Administração Pública em corrigir irregularidades, o que pode gerar insegurança dos gestores e dificuldades na execução de suas atividades.

Diante todo o exposto nesta subseção, a respeito de conhecimento e capacitação dos gestores de contratos de locação do *Campus* GV da UFJF, torna-se evidente que a instituição não tem realizado uma boa gestão do conhecimento no que se refere à qualificação dos servidores que exercem a função de gestores de contratos de locação, isto porque o único curso que os servidores realizaram é um curso genérico, oferecido por uma instituição externa, e que não atende as reais necessidades da UFJF/GV.

É importante lembrar que os contratos de locação são regidos também por regras do Direito Privado, possuindo uma norma específica que deve ser observada em tais contratos, a Lei nº 8.245/1991, dessa forma, os cursos genéricos oferecidos por instituições externas não conseguem abranger tais especificidades de um contrato de locação e, ainda, as peculiaridades que especificamente os contratos de locação da UFJF *Campus* GV possuem, relatadas no capítulo descritivo, como espaços de uso compartilhados, rateio de despesas, locação de bens móveis e horários programados para utilização, só serão abrangidas por um treinamento feito de forma exclusiva e personalizada para a gestão destes contratos.

Além disso, a UFJF/GV não tem adotado uma postura preventiva no que se refere às ações de capacitação e treinamento, uma vez que os servidores somente realizam algum curso

ou treinamento após assumirem a função de gestor de contratos. Neste sentido, Lapa (2015) alerta que a Administração Pública deve adotar a ação preventiva como um instrumento de controle, uma vez que a oferta de cursos de capacitação e treinamento é um aliado na eficiência da gestão contratual.

3.3.3 Atuação prática como gestor(a) de contrato de locação

O terceiro bloco de perguntas objetivou levantar informações a respeito da atuação prática dos gestores de contrato de locação. O primeiro questionamento foi realizado no intuito de saber a perspectiva desse grupo de respondentes sobre quais são suas principais atribuições, na prática, como gestores de contrato de locação na UFJF/GV, sendo que as respostas se encontram no quadro 16, a seguir:

Quadro 16 – Principais atribuições como gestor de contrato de locação na UFJF/GV

1) Enviar as faturas do contrato para pagamento. 2) Realizar os trâmites de prorrogação, reajuste e alteração do contrato. 3) Solicitar providências necessárias ao preposto/representante da contratada. 4) Atender às demandas solicitadas pelo preposto/representante da contratada.
Faturamento mensal; apostilamento, renovações, aditivos, resolução de conflitos, atendimento de demandas da contratada e dos usuários.
Conferência de documentos e valores para faturamento e pagamento. Ateste de documentos para pagamento. Prorrogações e aditivos contratuais.
Resolver todos os problemas que surgem relacionados ao contrato. Intermediar os contatos da administração com a contratada. Acompanhar a manutenção das condições requeridas da contratada quando da contratação; Atestar faturas e inserir no sistema Contratos.gov. Providenciar documentos para renovação contratual.
Receber e atestar as faturas; fazer a intermediação entre os usuários e locador; preparar o processo para renovação do contrato.
Renovação de contratos, fiscalização, resolução de problemas com o proprietário, ateste de documentos para pagamentos
Atestar que o serviço foi prestado para pagamento, confirmar manutenção das condições de habilitação, negociar reajustes e renovação contratual, garantir que as cláusulas contratuais estão sendo cumpridas, garantir que os impostos estão sendo recolhidos pelo locador, dentre outras.
Fiscalização do cumprimento das obrigações pela contratada até entrega definitiva do objeto, ou seja, enquanto o contrato estiver vigente.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

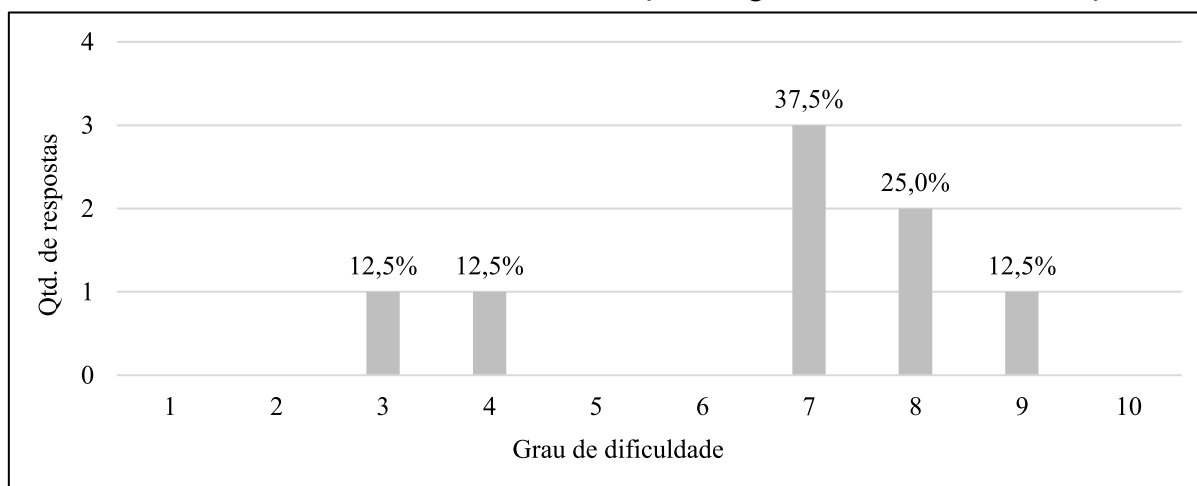
Nota-se que as respostas são convergentes entre si, de forma que as principais atribuições informadas foram: ateste de fatura; envio dos documentos para pagamento/faturamento mensal; procedimentos para renovação e reajustes contratuais; negociação de reajustes; intermediação entre a contratada e Administração Pública; resolução de demandas e

problemas; fiscalização; verificação da manutenção das condições de habilitação; garantia da fiel execução do contrato.

Isso demonstra que os respondentes partem de uma base comum para execução de suas atividades, além disso, verifica-se que as atividades citadas pelos respondentes são condizentes com as atribuições dispostas no artigo 21 do Decreto nº 11.246/2022 e no artigo 5º da Resolução nº 08/2016 do Conselho Superior da UFJF (Brasil, 2022; UFJF, 2016a).

Foi solicitado aos respondentes que marcassem em uma escala de 1 a 10, em que 1 é extremamente fácil e 10 é extremamente difícil, como eles consideram o grau de dificuldade de suas atribuições. Através das respostas, observa-se que 75% (n = 6) dos respondentes consideram que suas atividades possuem um elevado nível de complexidade, atribuindo um grau de dificuldade igual ou superior a 7. Isso reforça a necessidade de investimento em cursos de capacitações e treinamentos, além de demonstrar que tais tarefas exigem mais tempo para serem bem executadas do que atividades consideradas fáceis e indicar a necessidade de aumento do número de servidores que atuam como suporte aos gestores. O detalhamento das respostas pode ser observado no gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 – Grau de dificuldade das atribuições do gestor de contratos de locação



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

No intuito de ampliar as informações sobre o grau de dificuldade dos respondentes nas atividades executadas na gestão de contratos de locação no *Campus* GV, foi questionado quais atividades eles consideram como as mais complexas de executar. As respostas podem ser conferidas no quadro 17, a seguir:

Quadro 17 – Atribuições que os respondentes consideram como mais complexas de executar

1) Realizar os trâmites de prorrogação, reajuste e alteração do contrato. 2) Solicitar providências necessárias ao preposto/representante da contratada.
Prorrogações, apostilamento, aditivo.
Prorrogação de contrato devido a necessidade de pesquisa de mercado.
Providenciar documentação para renovação de contratos. Em todas as renovações há documentos diferentes da renovação anterior. Porém, não há uma reciclagem dos gestores e fiscais dos contratos. No <i>Campus</i> GV há um agravante de que a documentação passa pelo setor de contratos e algumas vezes o setor não está alinhado com a Coordenação de contratos quanto à documentação. Assim, o fluxo criado para agilizar o processo acaba ampliando o tempo de trâmite para renovações.
Preparar o processo para renovação do contrato.
Resolver problemas
Negociar reajustes contratuais
sem resposta

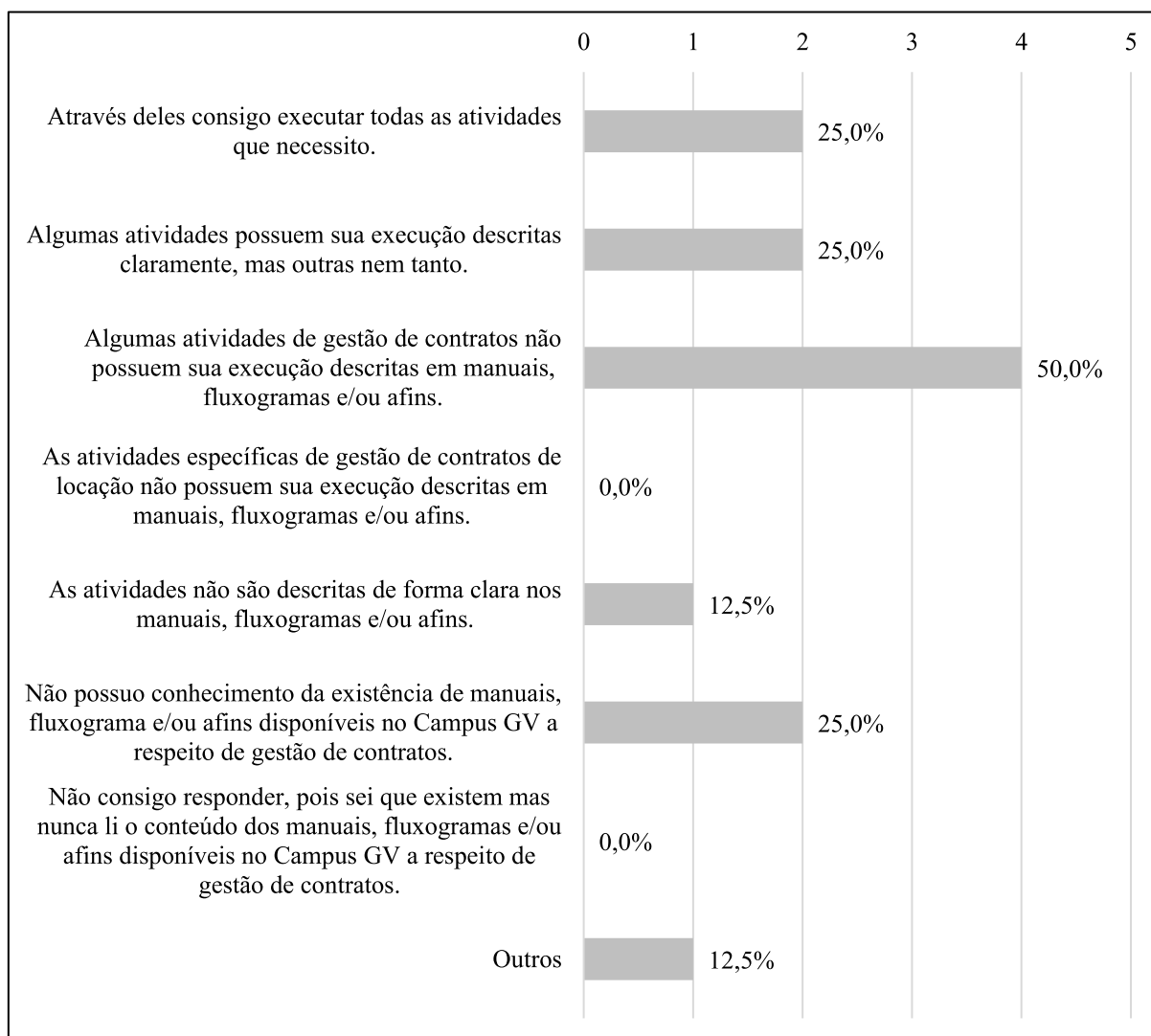
Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Resumindo, as respostas convergem em: procedimentos para renovação e reajuste contratual; negociação de reajustes; e resolução de problemas. É importante observar que renovação de contrato aparece em 5 das 8 respostas, o que indica que é a atividade que os gestores consideram como a mais complexa de executar, sendo que um dos respondentes explicou o motivo que, em seu ponto de vista, faz com que tal atividade seja tão difícil. Para o gestor, os trâmites de renovação de contratos são complexos pois não há uma padronização quanto à documentação que se deve apresentar, além do mais, o processo passa por dois setores que não estão alinhados, o que faz com que o fluxo seja demorado e complexo.

Certo é que a falta padronização pode gerar uma série de problemas, tornando os processos mais morosos, ineficientes e difíceis de controlar, além de aumentar a possibilidade de erros e retrabalho. Neste sentido, pensa-se que documentos norteadores, como manuais, procedimento operacional padrão (POP), fluxogramas, dentre outros, podem auxiliar os gestores nos processos de renovações e ajustes contratuais.

A este respeito, foi perguntado aos gestores o que acham dos manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no *Campus* GV sobre gestão de contratos, sendo que, dentre as afirmativas fornecidas, os respondentes tiveram que marcar as que considerassem como verdadeiras. A quantidade de resposta em cada alternativa se encontra no gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 – Respostas ao questionamento: o que você acha dos manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no *Campus GV* a respeito de gestão de contratos?



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Como pode-se perceber, a afirmativa com maior número de respostas foi: “algumas atividades de gestão de contratos não possuem sua execução descritas em manuais, fluxogramas e/ou afins”, sendo que 50% (n = 4) dos respondentes a consideraram como verdadeira. Além disso, 25% (n = 2) dos respondentes consideram que “algumas atividades possuem sua execução descritas claramente, mas outras nem tanto”, e 12,5% (n = 1) consideram que “as atividades não são descritas de forma clara nos manuais, fluxogramas e/ou afins”. Esta frequência de respostas em tais afirmativas indicam a necessidade de revisão e melhoria nos manuais, fluxogramas e/ou afins sobre gestão contratual disponíveis na UFJF *Campus GV*, pois há uma parcela de gestores que acham tais instrumentos incompletos e confusos, uma vez que consideram que algumas atividades não são descritas ou não são descritas de forma clara.

Há de se observar, também, que 25% (n = 2) dos respondentes consideram que através dos manuais, fluxogramas e/ou afins sobre gestão contratual conseguem executar todas as atividades que necessitam no desempenho de suas funções como gestor de contratos de locação. Este dado ratifica a ideia de que os gestores possuem diferentes necessidades devido ao fato de cada contrato de locação ter suas peculiaridades, dessa forma, apesar dos documentos orientadores disponibilizados serem considerados incompletos por alguns gestores, para outros são considerados suficientes.

Uma parcela dos respondentes, 25% (n = 2), disseram não possuir conhecimento da existência de manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no *Campus* GV a respeito de gestão de contratos, podendo-se inferir, com isso, que os documentos não foram divulgados de maneira ampla para todos os gestores.

Para finalizar esta questão, um dos respondentes marcou a opção “outros” e escreveu: “os manuais e fluxogramas estão sempre desatualizados e, muitas vezes não correspondem à realidade prática” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025). Fazendo uma análise conjunta de todas as respostas desta questão, conclui-se que os documentos orientadores a respeito de gestão de contratos da UFJF/GV, apesar de serem suficientes para alguns gestores, não estão sendo capazes de atender a todas as necessidades dos gestores de contratos de locação, isso porque cada contrato de locação possui peculiaridades, de forma que os documentos não conseguem prever todas estas particularidades, sendo considerados incompletos, confusos e desatualizados. Isto demonstra a necessidade de revisão e atualização constante dos manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no *Campus* GV a respeito de gestão de contratos.

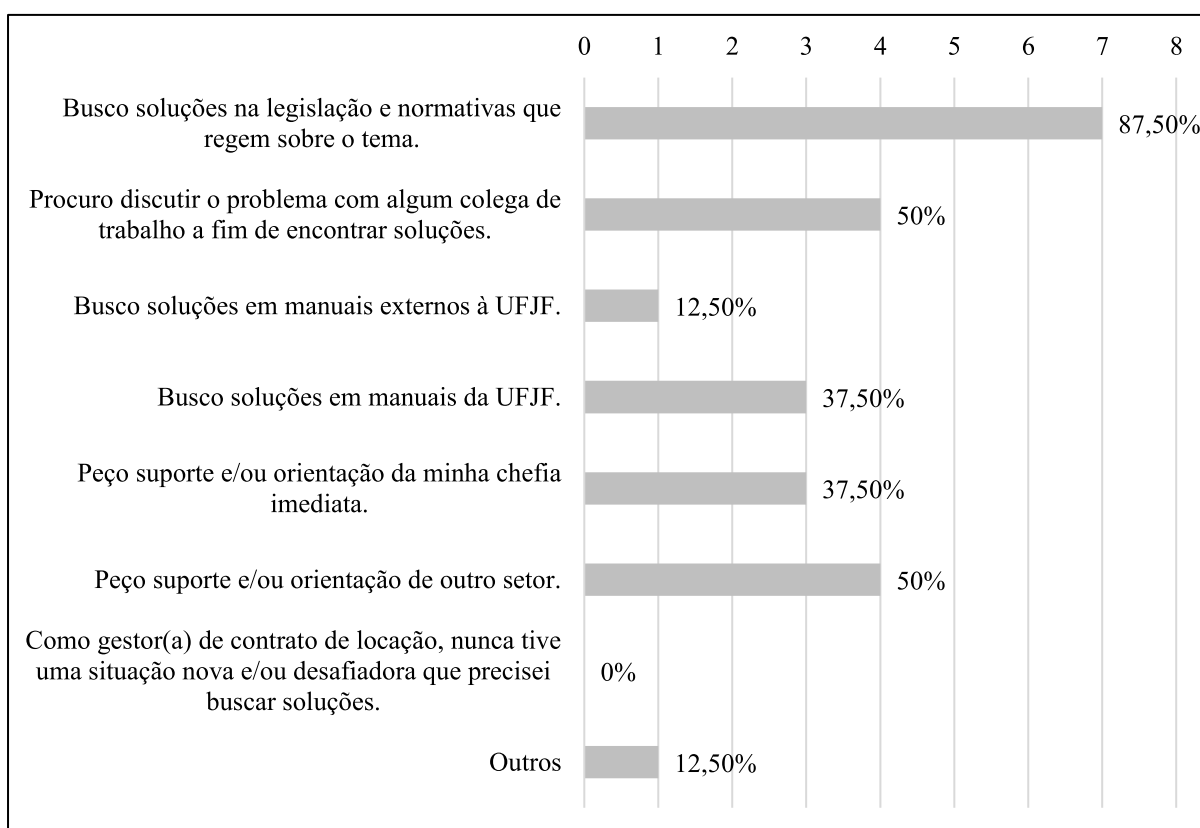
Prosseguindo com o questionário, na próxima pergunta os respondentes puderam relatar quais os pontos mais desafiadores no desempenho de suas funções como gestores de contratos de locação. O primeiro respondente mencionou a realização das tratativas de renovação e alteração do contrato junto à contratada e dificuldade de compreender novas legislações e normas sobre gestão de contratos. Já o segundo respondente apontou como desafios as mudanças normativas e negociação de valores, e o terceiro respondente indicou aplicação de penalidades. O próximo respondente disse: “Cumprir as normas pertinentes à gestão de contratos quando isso contraria o interesse dos gestores do *Campus*. Ser obrigado a assumir responsabilidades relacionadas a um contrato antigo e desatualizado” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025). O quinto respondente relatou sobre a dificuldade de se ter clareza dos processos internos, pois, segundo ele, na maioria das vezes não se segue um padrão definido. Já o sexto respondente destacou como desafio a falta de autonomia, dizendo que, “apesar de ser gestora quem decide sobre ‘coisas’ da locação é a direção” (Gestor de

Contrato, questionário aplicado em 2025). O sétimo respondente apontou a dificuldade em conseguir negociar o percentual de reajuste adequado e, por fim, o último respondente mencionou a “fiscalização das obrigações da contratada até a entrega final do objeto contratual” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025) como ponto mais desafiador no desempenho de suas funções como gestor de contrato de locação.

Observa-se que os respondentes enfrentam diversos desafios associados ao desempenho de suas funções como gestores de contrato de locação, sendo que a maioria desses desafios estão relacionados a falta de capacitação constante e de padronização dos procedimentos. Além disso, nota-se também desafios relacionados a falta de autonomia do gestor, dificuldades de negociação com a contratada, aplicação de penalidades e desatualização dos contratos.

Foi questionado aos respondentes como eles lidam quando surge alguma situação nova e/ou desafiadora no dia a dia de suas funções como gestor de contrato de locação, sendo apresentado algumas afirmativas para que os respondentes marcassem as que considerassem como verdadeiras. A frequência de respostas em cada alternativa se encontra no gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 – Respostas ao questionamento: como você lida quando surge alguma situação nova e/ou desafiadora no dia a dia de suas funções como gestor(a) de contrato de locação?



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Uma grande parcela dos respondentes, 87,5% (n = 7), disseram buscar soluções na legislação e normativas que regem sobre o tema, o que demonstra que os gestores consideram importante seguir a legislação, consoante com Lapa (2015), que afirma que a atuação administrativa na gestão de contratos deve sempre ser pautada na legalidade.

A metade dos respondentes, 50% (n = 4), disseram que procuram discutir o problema com algum colega de trabalho a fim de encontrar soluções, disso se pode inferir que a colaboração entre colegas de trabalho é vista como uma estratégia importante para a resolução de problemas, o que pode contribuir para um ambiente mais integrado e para a troca de experiências dentro da gestão de contratos.

No que se refere a busca de solução em manuais, 37,5% (n = 3) consultam manuais da UFJF e apenas 12,5% (n = 1) consultam manuais externos à UFJF. Isso reforça os dados extraídos anteriormente sobre os manuais não contemplarem todas as necessidades dos gestores e, ainda, o fato de que, por possuir necessidades peculiares, os manuais e capacitações externas à UFJF não são capazes de atender plenamente as demandas dos contratos de locação do *Campus GV*.

Em relação a solicitação de suporte e/ou orientação, 50% (n = 4) dos respondentes procuram outro setor e 37,5% (n = 3) procuram sua chefia imediata, e na opção “outros” um respondente escreveu: “Sempre consulto o setor de contratos. Porém, apesar de ser definido como responsável pelo suporte aos gestores nos documentos oficiais, o setor raramente sabe como lidar com as situações” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025). Disso se extrai que, embora os respondentes busquem suporte tanto em outros setores quanto em suas chefias imediatas, há uma evidência de que o setor de contratos, responsável oficialmente por fornecer esse suporte, enfrenta dificuldades em atender adequadamente às necessidades dos gestores.

Para finalizar a análise dessa questão, é importante observar que nenhum dos respondentes marcou a opção “como gestor(a) de contrato de locação, nunca tive uma situação nova e/ou desafiadora que precisei buscar soluções”, o que demonstra que todos os respondentes enfrentam desafios no desempenho de suas funções como gestores de contrato de locação, necessitando buscar soluções, quer seja em manuais e legislação vigentes, quer seja solicitando suporte a outros servidores e/ou setores.

A próxima questão indagou quanto ao conhecimento que eles possuem a respeito do Princípio da Eficiência da Administração Pública, sendo que 37,5% (n = 3) dos respondentes disseram possuir muito conhecimento, seguido da mesma quantidade que disseram possuir conhecimento moderado e de 25% (n = 2) que disseram possuir pouco conhecimento, além

disso, nota-se que nenhum respondente disse não possuir nenhum conhecimento, assim como pode ser observado na tabela 10, a seguir:

Tabela 10 – Resposta ao questionamento: você conhece o Princípio da Eficiência da Administração Pública?

Respostas	Frequência (n)	%
Não possuo nenhum conhecimento	--	--
Possuo pouco conhecimento	2	25,0%
Possuo conhecimento moderado	3	37,5%
Possuo muito conhecimento	3	37,5%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Em complemento ao levantamento de dados sobre o conhecimento dos servidores acerca do Princípio da Eficiência da Administração Pública, foi questionado aos respondentes se eles aplicam ou, pelo menos, tentam aplicar tal Princípio no desempenho de suas atividades como gestor de contrato de locação, sendo que 87,5% (n = 7) responderam que sim e 12,5% (n = 1) disse que não consegue responder, conforme tabela 11, a seguir:

Tabela 11 – Resposta ao questionamento: você aplica ou tenta aplicar o Princípio da Eficiência no desempenho de suas atividades como gestor(a) de contrato de locação?

Respostas	Frequência (n)	%
Sim	7	87,5%
Não	--	--
Não consigo responder	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

A partir dos dados levantados com as respostas às duas últimas questões, pode-se notar que todos os respondentes possuem algum conhecimento a respeito do Princípio da Eficiência e 87,5% (n = 7) aplicam ou tentam aplicá-lo em suas atividades de gestão contratual, sendo que apenas um gestor não soube responder sobre a aplicação de tal princípio. Sobre este assunto, é importante relembrar, como já discutido no decorrer deste trabalho, que o Princípio da Eficiência, aliado a outros princípios, como da legalidade e economicidade, não pode deixar de ser aplicado na gestão dos contratos, uma vez que os contratos administrativos visam atender aos interesses da coletividade, de forma que, assim como explica Quirino (2023), a aplicação do Princípio da Eficiência na gestão de contratos se trata de uma responsabilidade social com o patrimônio público e com a sociedade. Neste sentido, observa-se que os respondentes

consideram ter esta responsabilidade com o patrimônio público e uma preocupação em zelar pelo bem da coletividade.

Para finalizar este bloco de questões, foi deixado um campo para os gestores comentarem livremente, caso quisessem, sobre algum ponto a respeito de suas atuações práticas como gestores de contratos de locação, sendo que houve apenas uma resposta, a qual é transcrita a seguir:

Para o *Campus GV* que possui muitos contratos importantes para manutenção das atividades é indispensável a criação de um setor especializado na gestão contratual e uma capacitação robusta, incluindo aspectos teóricos e práticos, para gestores e fiscais. Os novos contratos de locação deveriam ser aprimorados a partir das experiências dos contratos anteriores para evitar incorrer nos mesmos erros (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025).

O respondente sugeriu a criação de um setor especializado na gestão de contratos e uma capacitação robusta, com aspectos teóricos e práticos sobre gestão e fiscalização de contratos. Além disso, ele acha que as experiências de contratos anteriores podem ser úteis para aprimorar os novos contratos, de forma a evitar erros reiterados. Observa-se que, no que se refere a capacitação, tal comentário vai ao encontro das conclusões extraídas do bloco de perguntas anterior (conhecimento e capacitação), sobre a necessidade de investimento em capacitação e treinamentos específicos para os contratos da UFJF/GV, além de demonstrar que o servidor quer melhorar a qualidade de seu trabalho. Já em relação a sugestão de criação de um setor especializado, deve-se considerar que, segundo consta na apresentação do site do setor de contratos do *Campus GV*, um dos principais objetivos do setor é realizar a cogestão dos contratos (UFJF, 2025f), o que leva a entender que o setor de contratos do *Campus GV* possui o papel de setor especializado em gestão contratual, no entanto, diante dos comentários a respeito de tal setor ao longo deste questionário, pode-se inferir que é necessário que a Administração invista em capacitação, também, para os servidores que atuam no setor prestando auxílio aos gestores de contratos.

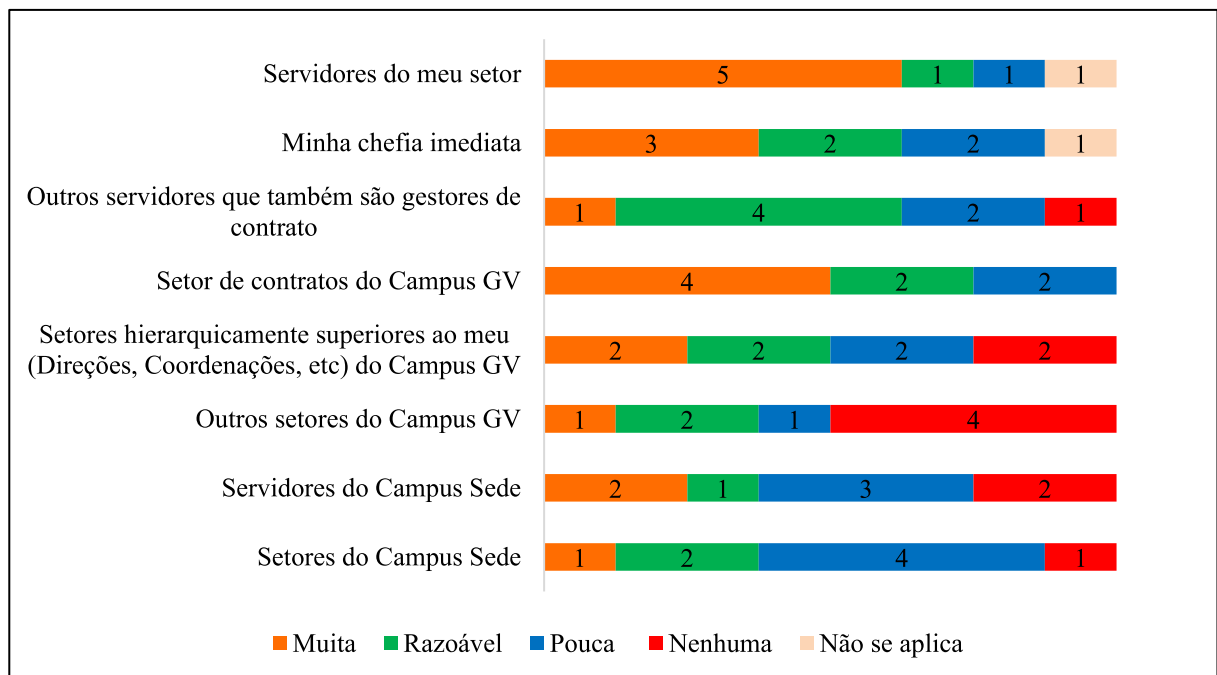
Diante de todos os dados apresentados e analisados nesta subseção, pode-se concluir que as atribuições legais de um gestor de contratos correspondem à realidade fática dos respondentes, além disso, a maioria possui consciência do dever de zelar pelo patrimônio público e procura cumprir suas tarefas com eficiência. No entanto, fato é que todos os respondentes enfrentam desafios em suas atividades como gestores de contratos de locação da UFJF *Campus GV* que podem acabar comprometendo a eficiência da gestão contratual, sendo

que a maior parte desses desafios está relacionada aos procedimentos de renovação de contrato e a capacitação dos servidores.

3.3.4 Relação intersetorial

Esta seção do questionário foi elaborada no intuito de verificar como é a relação dos gestores de contratos de locação com outros servidores e setores da UFJF/GV. No primeiro questionamento foi solicitado aos gestores que marcassem o quanto de ajuda e/ou orientação recebem de outros servidores e setores quando recorrem a eles a fim de solucionar alguma dúvida a respeito de gestão de contrato de locação, seguindo a seguinte escala: muita; razoável; pouca; nenhuma e; não se aplica. Foi orientado aos respondentes que marcassem “não se aplica” quando eles nunca tivessem recorrido a tal servidor e/ou setor na busca por ajuda e/ou orientação. A frequência de respostas pode ser conferida no gráfico 6, a seguir:

Gráfico 6 – Quanta ajuda e/ou orientação os gestores de contrato de locação consideram receber de outros servidores e setores



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Como pode ser observado, as opções que os respondentes consideram, preponderantemente, que recebem muita ajuda e/ou orientação, são os servidores do próprio setor, o setor de contratos do *Campus GV* e a chefia imediata. Já em relação a outros servidores que também são gestores de contratos, a maioria dos respondentes consideram que recebem

ajuda e/ou orientação razoável. Quanto aos outros setores do *Campus* GV, a opinião que prevaleceu foi de que não recebem nenhuma ajuda e/ou orientação. Em relação aos servidores e aos setores do *Campus* Sede, de maneira predominante, os respondentes consideram que recebem pouca ajuda e/ou orientação. Por fim, a opção setores hierarquicamente superiores não obteve nenhuma resposta prevalente, havendo uma frequência de 2 opiniões em cada nível da escala.

Fazendo uma análise conjunta das respostas, de maneira geral verifica-se que os respondentes consideram receber mais ajuda dos setores e servidores que estão mais próximos, como os servidores do próprio setor e a chefia imediata, bem como do setor de contratos do *Campus* GV, e consideram receber menos ajuda dos servidores e setores que estão mais distantes, como os outros setores do *Campus* GV e os servidores e setores do *Campus* Sede. Isso pode acontecer devido a relação afetiva que os servidores mais próximos fisicamente tendem a ter, no entanto, é importante ressaltar que o suporte intersetorial deve acontecer independentemente de relações afetivas ou de proximidade física, sendo essencial que a Administração incentive a colaboração e uma boa comunicação entre servidores de diferentes setores, uma vez que a troca de informação e conhecimento pode contribuir para resoluções de problemas e otimização dos processos.

Prosseguindo, foi perguntado aos gestores qual nível de autonomia eles consideram possuir em termos de poder de decisão, na função de gestor de contrato de locação, quando há alguma situação ou problema que necessita ser solucionado. A maior parte dos respondentes, 75% (n = 6), disseram que possuem autonomia limitada e o restante, 25% (n = 2), disseram que não possuem autonomia para decidir, assim como pode ser observado na tabela 12, a seguir:

Tabela 12 – Nível de autonomia que os respondentes consideram possuir

Respostas	Frequência (n)	%
Possuo total autonomia para decidir	--	--
Possuo autonomia limitada	6	75%
Não possuo autonomia para decidir	2	25%
Não consigo responder	--	--
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Na última questão deste bloco, os gestores puderam comentar livremente sobre algum ponto referente à relação intersetorial, sendo que apenas um respondente escreveu: “o contrato atende a dois institutos, então a minha autonomia é limitada pelos diretores dos institutos” (Gestor de contrato, questionário aplicado em 2025). Das duas últimas perguntas se extrai que

a questão da autonomia é um desafio enfrentado pelos gestores, uma vez que a falta dela pode ser um obstáculo para a agilidade e a eficiência na gestão dos contratos de locação, além de gerar frustração e desmotivação nos gestores, podendo comprometer a qualidade dos serviços prestados. Além disso, este dado vai ao encontro da informação obtida no bloco anterior (atuação prática como gestor(a) de contrato de locação), em que um respondente relatou como ponto mais desafiador no desempenho de suas funções como gestor de contrato de locação o fato de que “apesar de ser gestora quem decide sobre ‘coisas’ da locação é a direção” (Gestor de contrato, questionário aplicado em 2025).

Vale lembrar que a falta de autonomia do gestor de contratos foi uma das questões-problema evidenciadas na pesquisa documental realizada pela pesquisadora no capítulo descritivo, em que ficou demonstrado que muitas das decisões de utilizar o imóvel locado sem a devida formalização contratual não partiram do gestor. Sendo assim, nota-se que este é um desafio histórico enfrentado pelos gestores de contratos de locação, o qual persiste até os dias atuais.

A este respeito, vale ressaltar que, conforme Zucoloto (2019), ter autonomia para tomar decisões é de suma importância na gestão contratual, pois, sem esse quesito as decisões acabam sendo tomadas por pessoas que podem não estar a par da realidade, o que faz com que a gestão do contrato se torne deficiente.

3.3.5 Ferramentas utilizadas na gestão contratual

Neste bloco de perguntas foi realizado um levantamento das ferramentas de TI utilizadas pelos respondentes em suas atividades como gestores de contrato de locação. Iniciou-se questionando aos gestores se eles utilizam algum tipo de ferramenta ou tecnologia para realizar a gestão dos contratos de locação que atuam como gestores, as respostas podem ser observadas na tabela 13, a seguir:

Tabela 13 – Resposta ao questionamento: você utiliza algum tipo de ferramenta ou tecnologia para realizar a gestão dos contratos de locação que atua como gestor(a)?

Respostas	Frequência (n)	%
Sim	3	37,5%
Não	5	62,5%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Como pode ser observado, apenas 37,5% ($n = 3$) dos respondentes disseram utilizar algum tipo de ferramenta ou tecnologia no desempenho de suas funções como gestor, sendo que o restante, 62,5% ($n = 5$), disseram que não utilizam. Para os três respondentes que disseram “sim”, foi solicitado que especificassem quais as ferramentas que utilizam, sendo que as respostas se encontram no quadro 18, a seguir:

Quadro 18 – Ferramentas utilizadas pelos respondentes para realizar a gestão dos contratos

1) E-mail institucional. 2) SEI - Sistema Eletrônico de Informações. 3) WhatsApp.
Planilha, calculadora BACEN, app de mensagens instantâneas.
SEI, Planilhas no Drive, site Contratos GOV.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Ao todo foram citadas 6 ferramentas, quais sejam: i) e-mail; ii) Sistema Eletrônico de Informações (SEI); iii) aplicativo de mensagens; iv) planilha; v) Calculadora do Banco Central (Bacen); e vi) sistema Contratos.gov.br. Complementando a pergunta anterior, foi indagado aos 3 respondentes se consideram que tais recursos utilizados são eficazes na gestão do contrato, sendo que 100% ($n = 3$) dos respondentes disseram que sim.

Nota-se que, de fato, as ferramentas citadas pelos respondentes são eficazes nas atividades de gestão de contratos, pois, conforme visto no referencial teórico, elas auxiliam no cumprimento das demandas, no entanto, é importante observar que estão sendo utilizadas diversas ferramentas simples para o cumprimento das atividades. Este dado confirma o alerta de Ravazzoli (2022), que apontou que muitos setores de gestão de contratos administrativos têm utilizado apenas ferramentas simples para o gerenciamento e controle de suas atividades, quando poderiam estar se beneficiando de sistemas informatizados e *softwares* especializados em suas rotinas de trabalho.

Após, foi perguntado aos respondentes se realizam algum tipo de controle dos contratos de locação que atuam como gestores, sendo que 62,5% ($n = 5$) disseram que sim e 37,5% ($n = 3$) disseram que não, assim como pode ser observado na tabela 14, a seguir:

Tabela 14 – Resposta ao questionamento: você utiliza algum tipo de controle dos contratos de locação que atua como gestor(a)?

Respostas	Frequência (n)	%
Sim	5	62,5%
Não	3	37,5%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Para os 5 servidores que responderam sim na pergunta anterior, foi indagado quais os tipos de controles e ferramentas utilizam, sendo que as respostas podem ser conferidas no quadro 19, a seguir:

Quadro 19 – Ferramentas utilizadas pelos respondentes para realizar o controle dos contratos

Planilha de controle de faturas do contrato.
Planilha e agenda
Conferir saldo de empenho no SIGA, uso do drive para controle da vigência do contrato.
SEI e planilha excel
Acompanhamento da vigência contratual e acompanhamento de outras demandas pertinentes ao contrato

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Nota-se que a maioria das ferramentas utilizadas pelos respondentes para realizar o controle dos contratos foram citadas no quadro 11 (p. 65), que se encontra no referencial teórico do presente estudo, como ferramentas úteis nas atividades de gestão contratual. Dessa forma, percebe-se que a maior parte dos respondentes possuem conhecimento dos recursos tecnológicos disponíveis no mercado que podem ser utilizados para facilitar e otimizar o tempo gasto no desempenho de suas atividades como gestores de contratos de locação.

Para finalizar este bloco de questões, foi deixado um campo para que os gestores pudessem comentar livremente a respeito de algum ponto sobre ferramentas de gestão contratual, sendo que apenas um respondente comentou: “penso que toda gestão contratual deveria ser realizada em uma ferramenta única. O uso de várias ferramentas torna a atividade mais complexa” (Gestor de contrato, questionário aplicado em 2025).

É importante destacar que o comentário deixado pelo respondente é pertinente, pois, assim como sugerem os estudos, a utilização de apenas uma ferramenta onde se concentre todas as necessidades da gestão contratual tende a facilitar e otimizar a rotina de trabalho dos gestores, como por exemplo o sistema Contratos.gov.br, ferramenta de gestão contratual disponibilizada pelo Governo Federal no intuito de melhorar a eficiência da gestão dos contratos administrativos. No entanto, fazendo uma análise geral deste bloco de questões, nota-se que apenas em uma das respostas (quadro 18, p. 103) foi citada a utilização desse sistema, mas observa-se que na mesma resposta foi mencionada também o uso de outras ferramentas, o que indica que na UFJF/GV o sistema de gestão contratual do Governo Federal ainda não está sendo utilizado em sua totalidade.

3.3.6 Melhorias e considerações finais dos respondentes

O último bloco de questão serviu para compreender as perspectivas dos gestores sobre as melhorias que podem ser implementadas na gestão contratual. A primeira pergunta indagou os respondentes se acham que há algum procedimento na gestão de contratos de locação na UFJF/GV que poderia ser melhorado, sendo que a grande maioria, 87,5% (n = 7), disseram que sim e apenas 12,5% (n = 1) disse que não, assim como pode ser observado na tabela 15, a seguir:

Tabela 15 – Respostas ao questionamento: você acha que há algum procedimento na gestão de contratos de locação na UFJF/GV que poderia ser melhorado?

Respostas	Frequência (n)	%
Sim	7	87,5%
Não	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Para os 7 respondentes que disseram “sim” na pergunta anterior, foi solicitado que descrevessem qual procedimento e por que acham que poderia ser melhorado. Para o primeiro respondente “o processo de prorrogação, reajuste ou alteração do contrato poderia ser mais otimizado, tramitando por menos setores da UFJF” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025). Já o segundo respondente citou o processo de indicação/nomeação dos gestores, treinamento e capacitação, e acompanhamento do setor de contratos como procedimentos que poderiam ser melhorados. O terceiro respondente indicou renovação de contratos, enquanto o quarto e o quinto respondentes mencionaram a necessidade de treinamento específico e periódico sobre os procedimentos internos da UFJF. O próximo respondente relatou:

Seria necessário mapear o fluxo como é, identificar os gargalos e eliminá-los. A passagem das faturas pelo setor financeiro é desnecessária, já que o pagamento é realizado em Juiz de Fora. Nos aditivos e renovações contratuais seria interessante que o trâmite do gestor se desse diretamente com os responsáveis pelo processo (seja em GV ou JF). Como GV não tem autonomia, a passagem atual pelo setor de contratos é um passo a mais em relação ao fluxo de JF. Seria importante ou dar autonomia ao setor de contratos de GV ou retornar esse trâmite para JF (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025).

Por fim, para último respondente as negociações de reajustes de preços, por envolver questões relacionadas ao orçamento da instituição, deveriam envolver autoridades de nível superior do *Campus*.

Analisando as respostas das 2 últimas questões percebe-se que há falhas nos processos que impactam a gestão dos contratos de locação do *Campus* GV, uma vez que 87,5% (n = 7) dos respondentes consideram que há procedimentos que necessitam de melhorias. Os procedimentos citados podem se resumir em: processo de renovação e reajustes contratuais; capacitações e treinamentos; fluxo dos processos; designação de gestores; e acompanhamento do setor de contratos. No geral, os respondentes reclamam do fluxo dos procedimentos, sugerindo que os processos tramitem por menos setores, uma vez que consideram que a passagem dos processos de pagamento e de renovação contratual pelos setores Financeiro e Contratos do *Campus* GV, respectivamente, são passos desnecessários. Além disso, é relatado sobre a falta de capacitações e treinamentos e dificuldades nos processos de renovações e reajustes contratuais.

Por fim, foi perguntado se havia algo que não foi abordado nesse questionário e que os respondentes gostariam de compartilhar sobre suas perspectivas e experiências em relação à gestão de contratos de locação na UFJF/GV, sendo que as respostas não eram obrigatórias e poderiam ser escritas de forma livre, de maneira que houve 2 respostas.

O primeiro respondente relatou: “Talvez a criação de um fórum onde cada gestor/fiscal pudesse trocar informações com outros gestores e fiscais contribuiria positivamente com o exercício da função” (Gestor de Contratos, questionário aplicado em 2025). Esta sugestão de criação de um fórum reforça o dado obtido anteriormente, de que os servidores consideram importantes terem entre si uma boa comunicação e colaboração, uma vez que a troca de informações e conhecimentos pode contribuir na busca por soluções de problemas e enfrentamento de desafios.

Já o segundo respondente contribuiu dizendo que “a escolha de gestores de contrato é um ponto muito relevante que vem sendo negligenciado no *Campus*. Não há critérios claros para designação de gestores para os contratos, nem capacitação prévia adequada. Isso impacta diretamente na eficiência da gestão contratual” (Gestor de Contrato, questionário aplicado em 2025). Em relação a este segundo comentário observa-se que ele é relevante e, ao mesmo tempo, preocupante, tendo em vista que a Lei de Licitações e Contratos Administrativos estabelece, em seu artigo 7º, requisitos que a Administração deve observar quando da designação de servidores para ocupar o cargo de gestor de contrato, sendo que, dentre estes requisitos, o agente público designado deve ter atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuir formação ou qualificação compatível com as atribuições do cargo (Brasil, 2021a). Desta forma, torna-se essencial que a Administração estabeleça critérios bem definidos para designação dos gestores

de contratos de locação, no intuito de garantir bons resultados na gestão dos contratos e, consequentemente, maior qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Como pode ser observado, a maioria dos pontos relatados nesta última seção já foram abordadas em diferentes partes do questionário. Assim, a próxima subseção trará as principais conclusões derivadas da análise dos dados coletados.

3.3.7 Principais conclusões obtidas através da análise dos dados

Logo no início da análise dos dados foi demonstrado que todos os respondentes possuíam mais de 1 ano de atuação como gestores de contratos de locação, dessa forma, foi inferido que, por já possuírem uma certa experiência na função, eles deveriam saber lidar melhor com as situações desafiadoras que surgem no desempenho de suas atividades. No entanto, através da análise do restante do questionário notou-se que os gestores ainda possuem muitas dificuldades na execução de suas atribuições, sendo que, dentre os desafios encontrado se destacam: i) procedimentos de renovação e reajustes contratuais; e ii) necessidade de investimento em capacitações e treinamentos.

Observou-se que os respondentes partem de uma base comum para o desempenho de suas atividades como gestores de contratos de locação, as quais, no geral, são condizentes com as atribuições previstas na legislação federal e nas normativas internas da UFJF. Procedimentos de renovação e reajustes contratuais é a tarefa que aparece como a mais complexa de executar dentre os encargos mencionados pelos gestores, e isso se deve, possivelmente, pela falta de padronização dos procedimentos, sendo observada uma necessidade de atualização constante dos documentos norteadores sobre gestão contratual, pois o fato de cada contrato possuir peculiaridades faz com que os documentos disponíveis não sejam capazes de atender a todas as necessidades dos gestores de contratos de locação, sendo tais documentos considerados, por alguns, como incompletos, confusos e desatualizados. Além disso, dificuldades de negociação de valores de reajustes com os proponentes responsáveis pelos imóveis e a falta de autonomia dos gestores foram desafios relatados que também podem contribuir para que os procedimentos de renovação e reajustes contratuais estejam no topo da lista das tarefas mais complexas de se executar.

Quanto a necessidade de investimento em capacitações e treinamentos, nota-se que os contratos de locação do *Campus* GV apresentam particularidades próprias da instituição, de forma que a aquisição de conhecimento externa é insuficiente para atender as necessidades dos gestores de contratos de locação da UFJF *Campus* GV. Sendo assim, se torna necessário investir

em capacitações específicas e personalizadas para atender as necessidades da UFJF/GV. Além disso, a instituição não realiza uma boa gestão do conhecimento e não adota uma postura preventiva em ações de capacitação, o que faz com que a maioria dos gestores obtenham mais conhecimento através da prática de suas atividades laborais do que através de cursos.

No que se refere à fiscalização dos contratos de locação, observou-se que, devido suas peculiaridades, alguns contratos dispensam a atuação de um fiscal, sendo que a análise sobre a necessidade ou não desse agente deve ser realizada de maneira individualizada em cada contrato de locação. Dentre os contratos que possuem fiscais, notou-se que as atribuições dos gestores e dos fiscais são bem definidas e que, no geral, eles têm um bom relacionamento.

Verificou-se que todos os respondentes enfrentam desafios no desempenho de suas funções como gestores de contratos de locação, de forma que necessitam buscar soluções, quer seja em manuais e legislações, quer seja solicitando suporte a outros servidores e setores. Portanto, é essencial que os documentos norteadores sobre gestão contratual disponíveis no *Campus* GV estejam sempre atualizados, visto que é um importante recurso que os gestores podem recorrer em busca de orientação. Além disso, também é fundamental que os servidores que atuam no setor de Contratos do *Campus* GV recebam uma capacitação específica sobre gestão contratual, a fim de que consigam fornecer um melhor suporte aos gestores de contratos e, de fato, realizem a cogestão dos contratos administrativos do *Campus*, visto que esta é uma das principais atribuições do setor.

Há de se ressaltar que a colaboração entre colegas de trabalho é vista como uma estratégia importante para resolução de problemas, no entanto, os respondentes consideram receber mais ajuda e/ou orientação dos servidores e setores mais próximos fisicamente, e menos ajuda e/ou orientação dos servidores e setores mais distantes, o que demonstra uma necessidade de a Administração incentivar a colaboração e comunicação entre servidores de diferentes setores.

Outros dados ainda demonstram que há falhas na comunicação entre a Administração e os gestores no que se refere à informação prévia quanto suas responsabilidades e tarefas, bem como sobre a definição de critérios para designação dos gestores e fiscais de contratos de locação, havendo, ainda, uma possível desvalorização dessas funções por parte da Administração, o que gera desmotivação e frustração nos gestores, podendo comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Notou-se que os respondentes possuem consciência da responsabilidade com o patrimônio público e com o dever de zelar pelo bem da coletividade, por isso aplicam, ou tentam aplicar, o Princípio da Eficiência em suas atividades. Como forma de serem eficientes utilizam ferramentas de TI em suas tarefas, possuindo, a maioria, conhecimento dos recursos

tecnológicos disponíveis no mercado que podem ser utilizados para facilitar e otimizar o tempo gasto no desempenho de suas funções como gestores de contratos de locação. No entanto, apesar dos estudos sugerirem o uso de uma ferramenta única de gestão contratual e apesar do Governo Federal já disponibilizar uma ferramenta com o objetivo de aumentar a eficiência na gestão e melhorar o desempenho das instituições públicas através da automatização dos processos de gestão contratual, tal sistema disponibilizados pelo Governo, o Contratos.gov.br, ainda não está sendo utilizado em sua totalidade na UFJF/GV.

Tendo em vista todo o exposto, o quadro 20, a seguir, traz um resumo dos principais achados da pesquisa, bem com suas respectivas implicações:

Quadro 20 – Resumo dos principais achados da pesquisa

Categoria de análise	Achados Principais	Implicações
Experiência dos gestores	• Todos os respondentes possuem mais de 1 ano de atuação, mas ainda enfrentam desafios significativos.	A experiência não elimina dificuldades estruturais, sendo necessário capacitação e treinamentos periódicos para os gestores.
Procedimentos de renovação e reajustes contratuais	• Complexidade devido à falta de padronização dos procedimentos; • Dificuldades na negociação com proponentes; • Falta de autonomia do gestor.	Necessidade de revisão e padronização dos procedimentos e fluxos.
Capacitação e treinamento	• Conhecimento externo é insuficiente para as particularidades da UFJF/GV; • Gestão do conhecimento é falha: aprendizado ocorre majoritariamente "na prática".	Necessidade de capacitações personalizadas, programas de formação interna e sistematização de conhecimentos.
Fiscalização dos contratos	• Alguns contratos dispensam fiscal devido às suas peculiaridades; • Quando há fiscal, as atribuições são claras e o relacionamento entre gestor e fiscal é positivo.	Definição de diretrizes claras quanto a necessidade de fiscal por contrato e manutenção da comunicação entre gestores e fiscais podem ser medidas benéficas.
Acesso a documentos de suporte	• Gestores buscam soluções em manuais, legislações ou com outros servidores; • Documentos norteadores disponíveis são considerados incompletos, confusos e desatualizados.	Necessidade de atualização periódica dos documentos norteadores sobre gestão contratual.
Colaboração entre setores	• Há maior colaboração com servidores próximos fisicamente; • Comunicação com setores distantes é limitada.	Necessidade de promover integração intersetorial e incentivar a cultura de compartilhamento de informações.

Comunicação com a Administração	• Falta de informação prévia sobre responsabilidades e critérios de designação; • Possível desvalorização das funções, gerando desmotivação.	Necessidade de definição dos critérios de designação de gestor, bem como reconhecimento institucional da função e feedback constante entre gestores e administração.
Aplicação do Princípio da Eficiência	• Gestores buscam ser eficientes e utilizam ferramentas de TI; • O sistema Contratos.gov.br não é utilizado em sua totalidade.	Necessidade de implementação integral do Contratos.gov.br e treinamento específico para sua adoção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2025).

Diante desta análise, o próximo capítulo visa propor um Plano de Ação Educacional que contenha estratégias de gerenciamento no intuito de solucionar, ou pelo menos minimizar, os desafios enfrentados pelos gestores de contratos de locação do *Campus GV* da UFJF.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

Antes de adentrar no assunto específico deste capítulo, vale retomar os objetivos propostos neste trabalho, bem como a questão que se buscou responder com a pesquisa. Dessa forma, é importante relembrar que devido a atuação direta e diária da pesquisadora com a gestão de contrato de locação na UFJF *Campus* GV e sua percepção de diversos problemas nesse tipo de contrato que, muitas vezes, se derivavam de assuntos relacionados à gestão contratual, ela se propôs a desenvolver uma pesquisa com a pretensão de responder a seguinte questão: quais os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação da UFJF/GV?

Os objetivos específicos da pesquisa foram divididos em três tipos: descritivo, analítico e propositivo. Os dois primeiros objetivos específicos são: i) descrever o processo de gestão de contratos de locação realizado pelos gestores da UFJF/GV; e ii) analisar o processo de gestão de contratos de locação da UFJF/GV e categorizar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de tais contratos. Para atingir tais objetivos, inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, sendo descrito o caso de gestão, demonstrado a importância dos contratos de locação para o *Campus* GV e apresentados os dados que evidenciaram o problema pesquisado. Após, com vistas a atingir o objetivo analítico, partiu-se para a pesquisa de campo, a qual foi realizada aplicando um questionário aos gestores de contratos de locação do *Campus* GV, sendo que os dados obtidos foram apresentados e analisados no capítulo anterior.

Ressalta-se que ao final do capítulo descritivo foi apresentado o quadro 7 (p. 48) com as principais questões-problema levantadas que justificaram a elaboração do presente estudo, no entanto, é importante lembrar que tais problemas foram evidenciados através da análise de dados históricos. Dessa forma, torna-se fundamental que seja apresentado os principais problemas contemporâneos enfrentados pelos gestores, os quais foram levantados através da pesquisa de campo, para que, a partir de então, sejam propostas ações que visem solucioná-los. Assim, o quadro 21 apresenta um resumo dos principais achados da pesquisa, bem como as ações se propõem para resoluções desses atuais problemas.

Quadro 21 – Dados da pesquisa e ações propositivas

Nº	Dados da pesquisa	Ação propositiva
1	• Falta de padronização dos procedimentos; • Dificuldade de negociação de reajustes com o proponente responsável pelo imóvel; • Falta de autonomia do gestor; • Falhas da Administração quanto à comunicação em relação a definição de critérios de designação de gestor.	Revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação

2	• Necessidade de investimento em capacitações e treinamentos; • Instituição não adota postura preventiva em ações de capacitação; • Servidores do setor de contratos muitas vezes não conseguem prestar o suporte necessário aos gestores.	Treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento
3	• Necessidade de atualização dos documentos norteadores sobre gestão contratual.	Revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos
4	• Colaboração entre colegas de trabalho é vista como uma estratégia importante para resolução de problemas; • Necessidade de a Administração incentivar a colaboração entre setores.	Criação de um Fórum no <i>Moodle</i> e de um FAQ na página do setor de contratos do <i>Campus GV</i>
5	• Gestores utilizam diversas ferramentas de TI para realização de suas atividades, mas não utilizam o sistema disponibilizado pelo Governo Federal em sua totalidade.	Utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como pode ser observado, para cada achado de pesquisa foram propostas ações no intuito de atingir o último objetivo específico da pesquisa, qual seja, o objetivo propositivo: propor um Plano de Ação Educacional que contenha estratégias de gerenciamento com vistas a resolver, ou ao menos minimizar, os desafios e dificuldades enfrentados na gestão dos contratos de locação da UFJF *Campus GV*. Dessa forma, a proposta de intervenção com o detalhamento de cada uma das estratégias propostas será apresentada na seção seguinte.

4.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para operacionalizar as ações propostas na seção anterior se faz necessário sistematizá-las, uma vez que, conforme Campos (2020), expor as informações de forma aleatória pode comprometer o entendimento do leitor, sendo que, uma das formas de organizar os elementos propositivos, como objetivos, prazos, responsabilidade etc., é por meio da elaboração de um plano de ação. A autora destaca que existem diversas maneiras de apresentar o plano de ação, podendo assumir o formato de planilha, tabela, esquema, o que for mais fácil e operacional para cada tipo de gestão.

Sendo assim, as ações propositivas do Plano de Ação Educacional que compõe este estudo serão apresentadas através do uso de uma ferramenta conhecida como 5W2H. Tal ferramenta consiste em sete questionamentos que detalham cada uma das ações da proposta de intervenção, sendo que, no idioma original, são cinco perguntas iniciadas com a letra W e duas iniciadas com a letra H, daí a origem do nome 5W2H (Gallegos, 2023). Os questionamentos

que constituem essa ferramenta, bem como a explicação de cada um são apresentados no quadro 22, a seguir:

Quadro 22 – Ferramenta 5W2H

	Questionamento (termo original)	Tradução	Explicação
5W	<i>What</i>	O que	O que será feito? – Deve ser descrito o que deve ser feito de forma detalhada para não gerar dúvidas.
	<i>Why</i>	Por que	Por que será feito? – Deve ser apresentada a justificativa do item anterior.
	<i>Where</i>	Onde	Onde será feito? – Deve ser preenchido o local/setor onde será realizada a intervenção.
	<i>When</i>	Quando	Quando será feito? – Deve ser definido o prazo.
	<i>Who</i>	Quem	Por quem será feito? – Definição da pessoa que irá executar o que foi proposto.
2H	<i>How</i>	Como	Como será feito? – Detalhamento da metodologia usada ou as ações tomadas para executar o plano de ação.
	<i>How Much</i>	Quanto	Quanto custará? – Definição do valor de tudo que será feito.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gallegos (2023).

O 5W2H é uma ferramenta útil para melhorar a eficácia do plano de ação, uma vez que, ao responder essas sete perguntas as informações ficam mais organizadas, deixando claro quais ações que devem ser realizadas, por quem, quando, onde e com que recursos (Gallegos, 2023; Campos, 2020). Sendo assim, o quadro 23 irá apresentar as ações propostas no PAE estruturadas por meio do 5W2H e, logo em seguida, a próxima seção irá detalhar cada uma das proposições.

Quadro 23 – Ações propositivas do PAE

Nº	<i>What</i> O que?	<i>Why</i> Por quê?	<i>Where</i> Onde?	<i>When</i> Quando?	<i>Who</i> Quem?	<i>How</i> Como?	<i>How Much</i> Quanto?
1	Revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação	A falta de padronização dos procedimentos, bem como o atual fluxo dos processos de pagamento e de renovações de contratos, têm sido fatores dificultadores para os gestores desempenharem suas atividades com eficiência	Na sede de trabalho de cada servidor	2º Semestre de 2025	Gerente Administrativo; Setor de contrato do <i>Campus</i> GV; Coordenação de Contratos do <i>Campus</i> Sede.	Realização de uma reunião para levantamento de demandas dos gestores de contratos de locação; e realização de uma série de reuniões de alinhamento entre o Setor de Contratos do <i>Campus</i> GV e a Coordenação de Contratos do <i>Campus</i> Sede.	Sem custos adicionais, além dos já previstos nas atividades laborais dos responsáveis pela ação (remuneração dos servidores).
2	Treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento	O <i>Campus</i> GV possui necessidade de investir em capacitação e treinamento, tanto para os servidores do Setor de Contratos como para os gestores de contratos de locação, além do fato da instituição não adotar uma postura preventiva no que diz respeito a ações de capacitação	Imóvel locado (Faculdade Pitágoras) e Sede Administrativa	Etapas 1: 2º Semestre de 2025; Etapas 2 a 5: 1º Semestre de 2026	Gerente Administrativo; Servidor (docente ou TAE) contrato para ministrar instrutoria em curso de treinamento; Setor de Contratos do <i>Campus</i> GV	Registro das capacitações no PDP e solicitação dos recursos financeiros; seleção e contratação de servidor para ministrar instrutoria; realização dos treinamentos pelo instrutor; e criação de um programa contínuo de treinamento pelo Setor de Contratos.	Valor da GECC + despesas de diárias e passagens (se for contratado servidor do <i>Campus</i> Sede)
3	Revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos	Os documentos são considerados, por alguns gestores, como incompletos, confusos e desatualizados	Na sede de trabalho de cada servidor	2º Semestre de 2026	Setor de Contratos do <i>Campus</i> GV	Verificar se os manuais, fluxogramas e/ou afins relacionados à gestão de contratos atendem adequadamente às necessidades dos gestores, e atualizá-los e/ou elaborar	Sem custos adicionais, além dos já previstos nas atividades laborais dos responsáveis

						novos documentos no intuito de suprir as necessidades, bem como se adequar às padronização definidas na ação 1.	pela ação (remuneração dos servidores).
4	Criação de um Fórum no <i>Moodle</i> e de um FAQ na página do setor de contratos do <i>Campus GV</i>	A colaboração entre colegas de trabalho é considerada importante para os gestores de contratos de locação e as experiências anteriores podem ser úteis para resolver problemas atuais e evitar problemas futuros	Na sede de trabalho de cada servidor	2º Semestre de 2026	Gerente administrativo; Cead UFJF; Núcleo de Tecnologia da Informação; Setor de Contratos do <i>Campus GV</i>	Solicitação ao Cead para a criação do fórum no <i>Moodle</i> , pelo gerente administrativo; desenvolvimento de um FAQ na página do Setor de Contratos, pela equipe do NTI; e divulgação das páginas criadas, através de uma reunião conduzida pelo gerente administrativo.	Sem custos adicionais, além dos já previstos nas atividades laborais dos responsáveis pela ação (remuneração dos servidores).
5	Utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br	Os estudos atuais demonstram que a utilização de uma única ferramenta pelos gestores de contratos pode contribuir para uma gestão contratual mais eficiente, sendo que o Governo Federal já disponibilizou um sistema com este propósito que ainda não está sendo utilizado em sua totalidade pela UFJF/GV	Na sede de trabalho de cada servidor	A partir do 1º Semestre de 2026	Gestores de contratos de locação; Setor de contratos do <i>Campus GV</i> ; Coordenação de Contratos do <i>Campus Sede</i>	Alimentar e atualizar os dados dos contratos no sistema; divulgar as funcionalidades do sistema para os gestores e instruir sobre sua utilização; utilização das funcionalidades do sistema pelos gestores, substituindo as diversas ferramentas de TI que atualizam atualmente pelas funcionalidades disponíveis no sistema.	Sem custos adicionais, além dos já previstos nas atividades laborais dos responsáveis pela ação (remuneração dos servidores).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES

Através da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, foi possível identificar diversos problemas institucionais que fazem com que os gestores de contratos de locação da UFJF *Campus* GV enfrentem muitos desafios e dificuldades em suas atividades como tais. Assim, como forma de solucionar, ou ao menos minimizar, tais desafios e dificuldades, está sendo proposto um Plano de Ação Educacional que contém ações estratégicas a serem desenvolvidas na instituição.

Dessa forma, a presente seção tem o objetivo de detalhar cada uma das propostas do PAE, as quais foram pensadas considerando a realidade do *Campus* GV, em seus aspectos financeiro, estrutural e de pessoal, de forma que sejam exequíveis. Sendo assim, nas subseções que se seguem são apresentados tais detalhamentos.

4.2.1 Revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação

Dentre as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores de contratos de locação do *Campus* GV se encontra os procedimentos de renovação e reajuste contratual. Tal atividade foi considerada como uma das mais complexas de se executar devido, principalmente, ao fato dos procedimentos e fluxos relacionados a essa atividade não serem padronizados. Dessa forma, a primeira ação que se propõe no PAE é a padronização dos procedimentos e fluxos relacionados à gestão dos contratos de locação, a qual deverá ser realizada em duas etapas, conforme o quadro 24, a seguir:

Quadro 24 – Etapas integrantes da Ação 1

Ação 1: Revisão e Padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação	
Etapa 1:	Reunião de levantamento de demandas dos gestores de contratos de locação.
Etapa 2:	Série de reuniões de alinhamento entre o Setor de Contratos do <i>Campus</i> GV e a Coordenação de Contratos do <i>Campus</i> Sede.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A primeira etapa consiste em uma reunião de levantamento das necessidades dos gestores dos contratos de locação do *Campus* GV, conduzida pelo Gerente Administrativo, que é o chefe do Setor de Contratos do *Campus*, com a participação dos gestores de contratos de locação, bem como dos servidores do Setor de Contratos. Essa reunião terá como principal

objetivo identificar as dificuldades operacionais dos gestores, principalmente nos processos de renovação e reajuste contratual.

Para garantir a eficácia dessa etapa, a reunião deve ser focada exclusivamente na escuta ativa dos gestores, sem intervenções ou explicações por parte dos servidores do Setor de Contratos ou do Gerente Administrativo, mesmo que as demandas apresentadas pareçam já ter sido resolvidas anteriormente, pois, muitas vezes, as dificuldades podem ser resultado de uma falta de conhecimento sobre a solução existente ou da ausência de uma divulgação eficaz dessa solução. Durante a reunião deverá ser designado um servidor responsável por registrar todas as demandas apresentadas pelos gestores, para posterior análise detalhada.

A segunda etapa envolve uma série de reuniões de alinhamento entre o Setor de Contratos do *Campus* GV e a Coordenação de Contratos do *Campus* Sede, com o intuito de padronizar os fluxos e procedimentos relacionados à gestão dos contratos de locação. Essas reuniões serão baseadas na lista de demandas levantadas na Etapa 1 e terão como objetivo detalhar e uniformizar os processos, além de definir claramente as responsabilidades de cada setor.

As reuniões devem ser realizadas semanalmente a fim de permitir um aprofundamento adequado em cada ponto da lista de demandas. Para otimizar a análise as pautas deverão agrupar pontos semelhantes, permitindo que os tópicos sejam abordados de forma eficiente e organizada. A quantidade e o prazo de duração destas reuniões deverão ser definidos conforme a necessidade de assuntos a serem abordados, no entanto, a fim de cumprir os prazos definidos na ferramenta 5W2H (quadro 23), ou seja, para que esta etapa seja iniciada e concluída ainda no segundo semestre de 2025, sugere-se que as pautas sejam agrupadas de forma que todos os assuntos possam ser abordados em no máximo 8 reuniões semanais, o que duraria aproximadamente 2 meses.

Além da participação dos servidores do Setor de Contratos do *Campus* GV e da Coordenação de Contratos do *Campus* Sede, deverão também participar das reuniões o Gerente Administrativo, visto que foi quem conduziu a etapa anterior, o Coordenador Administrativo do *Campus* GV, pois ele é o responsável por atuar diretamente em assuntos estratégicos do *Campus* (UFJF, 2025g) e pelo menos um representante do Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade, setor que atua na transparência, eficiência, integração e racionalidade dos processos da UFJF.

Apesar das pautas das reuniões serem definidas somente após a realização da primeira etapa, com base na pesquisa de campo realizada neste trabalho pode-se inferir que um dos principais pontos que deverá ser abordado e definido nestas reuniões é padronização dos

documentos solicitados nos processos de renovação e reajustes contratuais. Atualmente, o Setor de Contratos do *Campus* GV solicita documentos que, quando o processo chega à Coordenação de Contratos do *Campus* Sede, frequentemente são recusados ou solicitado complementação de novos documentos. É necessário alinhar a documentação exigida, de modo que o que for solicitado em um *campus* seja suficiente para todo o processo.

Além desse, outros pontos que, provavelmente, irão compor as pautas das reuniões se referem aos critérios de designação, autonomia dos gestores de contratos e negociações de reajuste contratual, visto que foram assuntos levantados na pesquisa de campo. Definir claramente os critérios para designação de servidores para assumir a função de gestor de contratos de locação, incluindo a autonomia do gestor e os limites de sua atuação, principalmente no que se refere às negociações de reajustes de preço com a empresa contratada, bem como divulgar e facilitar o acesso a tais informações, são ações fundamentais para minimizar as dificuldades relatadas.

Após o alinhamento entre os setores, o objetivo é criar uma metodologia de trabalho clara, eficiente e padronizada, minimizando retrabalhos e melhorando a execução dos procedimentos relacionados à gestão de contratos de locação. A definição dos critérios e fluxos de trabalho, bem como a padronização dos documentos e processos, serão essenciais para alcançar esses objetivos.

4.2.2 Treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento

Após a revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação, a próxima ação deste PAE se relaciona com a capacitação de servidores. Conforme demonstrado através da pesquisa de campo, a UFJF/GV não tem adotado uma postura preventiva em ações de capacitação, de forma que possui uma necessidade de investimento nesta área, tanto para os gestores de contratos de locação quanto para os servidores que atuam no setor de contratos do *Campus* GV, uma vez que, estes últimos, embora atuem como um setor de suporte à gestão, muitas vezes não conseguem prestar o suporte necessário aos gestores de contratos de locação.

No intuito de fazer com que esta ação seja exequível, ela foi dividida em 5 etapas, conforme demonstrado no quadro 25, a seguir:

Quadro 25 – Etapas integrantes da Ação 2

Ação 2: Treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento	
Etapa 1:	Registro das capacitações no PDP e solicitação dos recursos financeiros.
Etapa 2:	Seleção e contratação de servidor (docente ou TAE) para ministrar instrutoria em curso de treinamento.
Etapa 3:	Treinamento 1: servidores do Setor de Contratos do <i>Campus GV</i> .
Etapa 4:	Treinamento 2: Gestores de Contratos de locação do <i>Campus GV</i> .
Etapa 5:	Criação de um programa contínuo de treinamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apesar das capacitações propriamente ditas estarem programadas para o primeiro semestre do ano de 2026, conforme informado por meio da ferramenta 5W2H no quadro 23 (p. 114), a primeira etapa desta ação deverá ser realizada ainda no ano de 2025, pois se trata de registrar as capacitações planejadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), bem como solicitar os recursos financeiros necessários para as ações de desenvolvimento, os quais incluem, além do valor da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), eventuais despesas de diárias e passagens, se necessário. Este registro é necessário visto que o PDP é um planejamento anual em que devem ser registradas todas as necessidades de desenvolvimento dos servidores e as respectivas ações planejadas para atendê-las no ano subsequente ao do planejamento (UFJF, 2025h). Esta etapa deverá ser realizada pelo Gerente Administrativo, o qual deverá repassar as necessidades para o representante do PDP da Direção Geral do *Campus GV*, observando o cronograma disponibilizado anualmente pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas (Progepe).

A segunda etapa consiste na seleção e contratação de um servidor (docente ou TAE) da própria UFJF, que possua conhecimentos específicos sobre o tema, para ministrar as capacitações. Para realizar esta etapa, o Gerente Administrativo deverá buscar orientação com a Progepe sobre a forma de seleção do servidor, bem como preencher toda a documentação necessária para formalizar a demanda junto ao setor responsável. A opção pela contratação de um servidor da própria instituição, em vez da contratação de um fornecedor externo, justifica-se por diversas vantagens, tais como: menor custo, abordagem mais alinhada com as especificidades da instituição e reconhecimento e valorização do corpo técnico e docente.

A GECC está prevista na Lei nº 8.112/1990 e se trata de uma gratificação devida ao servidor que, em caráter eventual atua, dentre outras atividades, como instrutor em curso de formação, de desenvolvimento ou de treinamento regularmente instituído no âmbito da Administração Pública Federal (Brasil, 1990). O pagamento da GECC representa um menor

custo se comparado à contratação de fornecedores externos especializados em gestão contratual, sendo, portanto, uma alternativa mais econômica para a UFJF.

Além disso, é importante considerar que há na instituição, tanto no *Campus* GV quanto no *Campus* Sede, servidores com amplo conhecimento em contratos administrativos, como por exemplo docentes dos cursos de Direito e Administração, bem como TAEs com especializações nesta área. Assim, dar a estes servidores a oportunidade de ministrar as capacitações é uma forma da UFJF/GV valorizar seu corpo técnico e docente, o que contribui para o fortalecimento da relação entre Administração e servidores.

Ainda há de se considerar que servidores da própria instituição já possuem, em certa medida, conhecimento técnico e domínio do contexto institucional, o que permitirá uma abordagem mais alinhada com a realidade do *Campus* GV e às especificidades dos contratos de locação. Dessa forma, após a seleção do servidor para ministração dos cursos, o Gerente Administrativo deverá repassar as demandas coletadas para que o instrutor elabore os cursos de maneira personalizada para atender as necessidades tanto dos servidores do setor de contratos do *Campus* GV quanto dos gestores de contratos de locação. Quanto a duração dos cursos e os conteúdos programáticos, estes deverão ser definidos considerando as demandas e dúvidas coletadas na primeira ação deste PAE.

A próxima etapa consiste no primeiro treinamento, destinado aos servidores que atuam no setor de contratos do *Campus*. Segundo divulgado no site do setor, a equipe é formada por 5 servidores, além do gerente administrativo (UFJF, 2025i), portanto, é de suma importância que todos os servidores recebam tal treinamento, tendo em vista que uma das principais atribuições do setor é realizar a cogestão de todos os contratos do *Campus* GV (UFJF, 2025f). Dessa forma, é fundamental que ao agendar a data do curso seja considerado os períodos de férias e outros afastamentos dos servidores, de forma que a maioria consiga participar.

Tendo em vista que o treinamento será ministrado para 5 servidores, ele poderá acontecer na sala de reuniões da sede administrativa, visto que o espaço comporta o número de pessoas e que, sendo neste local, evitará deslocamento por parte dos servidores, uma vez que é no mesmo prédio de trabalho deles.

Após o treinamento específico para os servidores do setor de contratos, a quarta etapa consiste na ministração do treinamento para os gestores de contratos de locação do *Campus* GV, o qual poderá ser realizado imediatamente após o término do treinamento 1 ou alguns dias ou semanas depois do primeiro treinamento. Considerando que há servidores que além de serem gestores de contratos de locação também estão lotados no setor de contratos, fica inviável realizar os treinamentos de forma concomitante, ainda que em horários distintos, pois deve-se

levar em consideração a condição laborativa de tais servidores. No entanto, é importante que o segundo treinamento seja realizado o quanto antes, tendo em vista a necessidade de capacitação dos gestores levantada na pesquisa de campo.

Este segundo treinamento deverá ser realizado em uma sala de aula, visto que a quantidade de participantes é maior (15 gestores, dentre titulares e substitutos). Dessa forma, a sala de reuniões da sede administrativa não comportará confortavelmente essa quantidade de pessoas, sendo sugerido que seja reservada uma sala de aula nas dependências de um imóvel locado pelo *Campus GV*, qual seja, na faculdade Pitágoras. A sugestão a essa localidade se dá devido este ser o imóvel locado mais próximo à sede administrativa (local de trabalho da maioria dos gestores de contratos de locação), e por ser um prédio que possui salas de aulas com infraestrutura adequada para ministração de um treinamento, como carteiras, computador, projetor e tela de projeção, além de serem ambientes climatizados e silenciosos.

A quinta e última etapa dessa ação consiste na criação de um programa contínuo de treinamento, o qual deverá ser ministrado pelos próprios servidores que atuam no setor de contratos do *Campus GV* aos novos gestores que forem designados. O objetivo do programa será garantir que os novos gestores recebam o treinamento preventivo, idealmente antes de sua designação, no planejamento da contratação ou da mudança de gestor. Na impossibilidade de realizar o treinamento antes da designação do gestor, ele deverá ser realizado imediatamente após o servidor ser designado, antes de iniciar de fato suas atividades como gestor.

Além do treinamento aos novos gestores de contratos, esse programa contínuo de treinamento também terá como objetivo acompanhar as necessidades de capacitação dos servidores que já são gestores e dos servidores do setor de contratos, como por exemplo quando houver alteração em alguma legislação que culmine em mudança nos procedimentos relacionados à gestão contratual. Deverá ser designado um servidor responsável por monitorar tais necessidades, bem como fazer as solicitações necessárias no PDP e junto à Progepe para contratação de instrutor para ministração de cursos, quando necessário.

Esta ação do PAE foi elaborada no intuito de que as necessidades de capacitação dos servidores sejam atendidas de maneira preventiva e proativa, respondendo a carência de investimento em capacitação identificada pela pesquisa de campo.

4.2.3 Revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos

A terceira ação que se propõe no PAE consiste na revisão e atualização dos documentos que norteiam a gestão de contratos de locação do *Campus* GV. Esta ação é necessária tendo em vista que, conforme demonstrado na análise dos dados coletadas na pesquisa de campo, os manuais, fluxogramas e/ou afins relacionados à gestão de contratos disponibilizados pela UFJF/GV não atendem plenamente às necessidades dos gestores de contratos de locação. Dessa forma, torna-se fundamental realizar a revisão e atualização de tais documentos para que os gestores possam utilizá-los como fontes confiáveis de consulta durante a execução de seus procedimentos.

A ação 1, voltada para a padronização dos procedimentos, e a etapa 3 da ação 2, que compreende a capacitação dos servidores do setor de contratos, são etapas fundamentais para assegurar que a revisão e atualização dos documentos seja efetiva e atenda às demandas e novas diretrizes estabelecidas. Dessa forma, a ação 3 deverá ser realizada após essas etapas, garantindo que os servidores estejam preparados para revisar e atualizar os documentos com base nas novas exigências, nas padronizações definidas e no aprendizado adquirido durante o processo de capacitação.

Para otimizar a execução dessa ação, ela será dividida em três etapas, conforme detalhado no quadro 26, a seguir:

Quadro 26 – Etapas integrantes da Ação 3

Ação 3: Revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos	
Etapa 1:	Revisão e atualização dos manuais, fluxogramas, checklists e documentos correlatos
Etapa 2:	Criação de um FAQ com perguntas e respostas frequentes
Etapa 3:	Divulgação dos documentos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A execução da primeira etapa ficará a cargo dos servidores que atuam no setor de contratos com apoio do Gerente Administrativo, consistindo na revisão de todos os documentos norteadores sobre gestão contratual existentes no *Campus*. Deverá ser verificado se tais documentos atendem adequadamente às necessidades dos gestores de contratos de locação e avaliados se os fluxos e procedimentos estão coerentes com as padronizações definidas nas reuniões de alinhamento entre o Setor de Contrato do *Campus* GV e a Coordenação de Contratos do *Campus* Sede.

Após, os documentos deverão ser atualizados para contemplar todas as pautas das reuniões de alinhamento da primeira ação e todas as padronizações e mudanças definidas nos procedimentos, fluxos, documentação exigida e demais necessidades levantadas pelos gestores. Caso seja necessário, poderão ser elaborados novos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos de locação. É importante ressaltar que os documentos devem ser atualizados e/ou criados também com base na capacitação realizada e sempre se pautando nos princípios da eficiência e da legalidade.

Uma vez que os documentos sejam revisados, atualizados e/ou criados, deverão ser submetidos à análise e anuência do Coordenador Administrativo do *Campus* GV, o qual, após sua validação, os encaminhará para a Coordenação de Contratos do *Campus* Sede, que também deverá aprovar as versões finais. A anuência da Coordenação de Contratos é extremamente necessária, tendo em vista que os documentos serão a versão oficial das padronizações definidas nas reuniões de alinhamento, de forma que a aprovação expressará concordância explícita e o compromisso de seguir tais padronizações.

A segunda etapa consistirá na elaboração de um documento com as respostas de perguntas frequentes vindas dos gestores de contratos de locação, o qual será posteriormente transformado em um FAQ, sigla do termo em inglês *Frequently Asked Questions* (FAQ), que em português pode ser traduzido como “Perguntas Frequentes”. A elaboração desse documento também ficará sob responsabilidade dos servidores do Setor de Contratos do *Campus* GV, com o apoio do Gerente Administrativo e a revisão e anuência do Coordenador Administrativo.

Após, a terceira etapa será voltada para a divulgação dos documentos atualizados e/ou elaborados e do FAQ. A divulgação deverá ser realizada inicialmente por e-mail, sendo que após a execução da primeira etapa da ação 4, o gerente administrativo deverá realizar uma reunião com os gestores no intuito de divulgar os resultados da ação 3, juntamente com os resultados da ação 4, a qual será detalhada a seguir.

4.2.4 Criação de um Fórum no *Moodle* e de um FAQ na página do setor de contratos do *Campus* GV

A quarta ação propositiva deverá ser realizada concomitante à ação 3, uma vez que serão conduzidas por equipes distintas. Esta ação consiste na criação de um fórum no *Moodle* (ambiente de aprendizagem a distância adotado pela UFJF), com o objetivo de promover a interação entre os gestores de contratos, permitindo que compartilhem experiências e tirem dúvidas de forma colaborativa. Conforme demonstrado na pesquisa de campo, a colaboração

entre os colegas de trabalho é vista como uma estratégia essencial para a resolução de problemas, de forma que a troca de experiências pode ser uma ferramenta valiosa tanto para resolver questões atuais quanto para evitar problemas futuros.

Além disso, a ação também envolve a criação de uma página dedicada a um FAQ no site do setor de contratos do *Campus GV*, o qual reunirá as perguntas mais frequentes dos gestores. Essa ação será dividida em três etapas, conforme detalhado no quadro 27, a seguir:

Quadro 27 – Etapas integrantes da Ação 4

Ação 4: Criação de um fórum no <i>Moodle</i> e de um FAQ na página do Setor de Contratos do <i>Campus GV</i>	
Etapa 1:	Solicitação da criação do fórum no ambiente de aprendizagem <i>Moodle</i> .
Etapa 2:	Criação do FAQ na página no site do setor de contratos.
Etapa 3:	Divulgação do fórum e do FAQ.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A primeira etapa deverá ser executada pelo gerente administrativo, o qual deverá solicitar ao suporte técnico do Centro de Educação a Distância (Cead) da UFJF a criação do fórum dentro do ambiente de aprendizagem *Moodle*, bem como a inscrição dos usuários que irão acessar o fórum, quais sejam: gestores de contratos de locação e servidores do setor de contratos do *Campus GV*.

A ideia é que tal fórum seja localizado no *Moodle* no intuito de que seja privativo e restrito aos usuários supramencionados, os quais já possuem acesso à plataforma com o mesmo *login* e senha de acesso ao SIGA. A restrição é necessária para garantir a confidencialidade das informações compartilhadas, que podem envolver questões internas e relações com as empresas contratadas. Além disso, a escolha da plataforma se justifica também pelo fato de que a maioria dos servidores da UFJF já a conhecem, visto que ela é amplamente utilizada em cursos online internos da universidade.

Além dos gestores de contratos de locação, os servidores do setor de contratos também deverão ter acesso ao fórum para que possam acompanhar as discussões e responderem as dúvidas, pois assim, além de oferecer um apoio adicional aos gestores, eles poderão acompanhar as necessidades de capacitações e treinamentos.

Ressalta-se que a criação do fórum é uma estratégia importante para a Administração incentivar e fortalecer a colaboração entre setores, pois, como demonstrado na pesquisa de campo, os gestores consideram que recebem mais ajuda e orientação de servidores e setores mais próximos fisicamente, e menos ajuda dos mais distantes. O fórum, portanto, permitirá uma interação mais ampla, mesmo entre aqueles que não se conhecem pessoalmente.

Para que o fórum seja eficaz, é fundamental que os gestores sejam devidamente orientados a utilizá-lo sempre que necessitarem discutir problemas ou esclarecer dúvidas com colegas de trabalho, mesmo que estes estejam fisicamente próximos, pois, ao compartilhar essas discussões no fórum, outros gestores que possam ter as mesmas dúvidas ou que tenham vivenciado situações semelhantes poderão se beneficiar das soluções apresentadas. Além disso, gestores que já enfrentaram problemas similares podem contribuir com suas experiências, enriquecendo o debate e potencialmente gerando soluções mais eficientes.

A segunda etapa deverá ser realizada pela equipe do Núcleo de Tecnologia de Informação (NTI) do *Campus* GV, consistindo no desenvolvimento de um FAQ no site do setor de contratos. Já a alimentação e manutenção do conteúdo ficarão sob a responsabilidade do setor de contratos do *Campus* GV. O FAQ deverá ter duas formas de acesso: a primeira será junto com os manuais do *Campus*, o qual estão localizados no botão “Arquivos” na página inicial do site; já a segunda forma de acesso será por meio de um link no fórum dos gestores no *Moodle*. Esta segunda forma de acesso tem o objetivo de evitar que sejam feitas perguntas repetidas no fórum, dessa forma, na página inicial do fórum deverá ter a seguinte mensagem: “Antes de iniciar uma discussão no fórum, verifique se sua dúvida já se encontra no FAQ”, seguida do link de acesso à página de perguntas frequentes.

Para alimentar a página do fórum, os servidores do setor de contratos deverão, inicialmente, utilizar o documento de perguntas e respostas elaborado na etapa 2 da ação 3. Após o início das operações do fórum, os servidores do setor de contratos serão responsáveis por monitorar as discussões, de modo que as perguntas mais frequentes deverão ser incorporadas ao FAQ, com as respostas apresentando as soluções oficiais. O FAQ deverá ser atualizado a cada três meses, ou antes desse prazo, caso o setor de contratos identifique a necessidade de alterações.

Embora o acesso ao fórum seja restrito, o FAQ deverá ser de acesso público, uma vez que as perguntas e respostas nele contidas serão formuladas de maneira genérica, sem fazer referência a casos específicos.

Após finalizada as etapas 1 e 2, a terceira etapa consistirá na divulgação do Fórum e do FAQ. Inicialmente, esta divulgação poderá ser realizada via e-mail, sendo que, após ser concluída a etapa 2 da ação 3, o gerente administrativo deverá realizar uma reunião com os gestores no intuito de divulgar tanto os documentos atualizados e criados na ação 3, quanto o fórum e o FAQ desenvolvidos na ação 4.

Além da divulgação, esta reunião terá como propósito orientar os gestores sobre a localização, no site do setor de contratos, dos documentos norteadores que se relacionam com

gestão de contratos e do FAQ, bem como a localização e a forma de acesso ao fórum. Além disso, os documentos deverão ser apresentados sem detalhamento de seu conteúdo, devendo ser dada ênfase na identificação dos materiais disponíveis e na explicação do funcionamento do fórum.

Com a realização dessa reunião de divulgação dos resultados das ações 3 e 4, ambas as ações poderão ser consideradas finalizadas.

4.2.5 Utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br

Conforme demonstrado no referencial teórico da presente pesquisa, diversos estudos sugerem que a utilização de uma ferramenta única que satisfaça todas as necessidades da gestão contratual tende a facilitar e otimizar as atividades e tornar o trabalho dos gestores de contrato mais eficiente. Pensando nisto, o Governo Federal disponibilizou, gratuitamente aos órgãos e entidades da Administração Pública, o sistema Contratos.gov.br, uma ferramenta que tem o objetivo de simplificar o processo de gestão contratual, tornando-o mais eficiente.

Embora a UFJF utilize tal sistema, foi demonstrado na pesquisa de campo que ele não está sendo utilizado em sua totalidade pelos gestores de contratos de locação do *Campus GV*, sendo que tais gestores têm utilizado várias ferramentas simples para realização de suas atividades, as quais poderiam ser substituídas por funcionalidades do sistema Contratos.gov.br, conforme será demonstrado mais adiante.

Para otimizar a execução desta ação, ela será dividida em 3 etapas, conforme descrito no quadro 28, a seguir:

Quadro 28 – Etapas integrantes da ação 5

Ação 5: Utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br	
Etapa 1:	Alimentação e/ou atualização, no sistema, dos dados de todos os contratos de locação do <i>Campus GV</i> .
Etapa 2:	Divulgação das funcionalidades do sistema para os gestores de contratos de locação.
Etapa 3:	Utilização das funcionalidades do sistema pelos gestores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

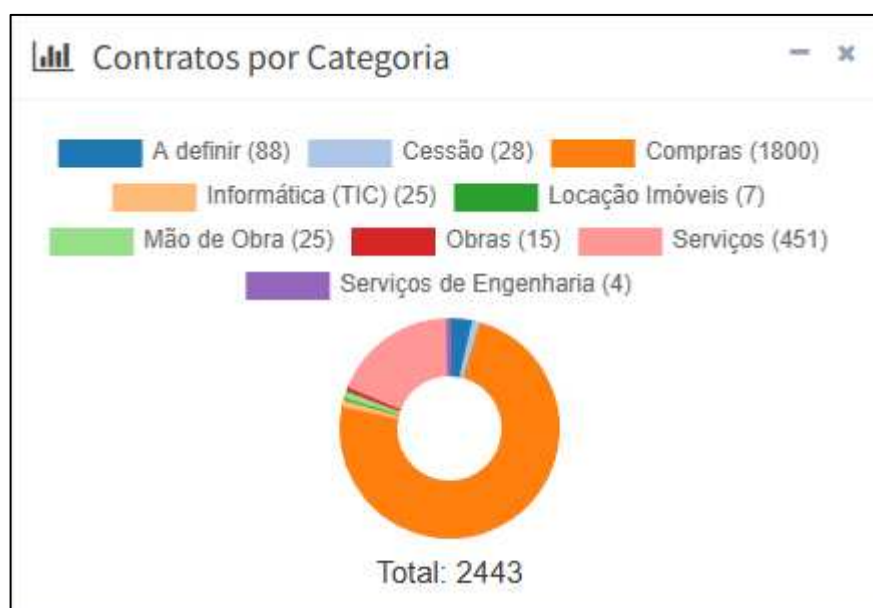
É importante ressaltar que a utilização do sistema Contratos.gov.br deve ser considerada na execução das ações anteriores. Na ação 1 deve-se definir e padronizar os procedimentos de gestão contratual que se relacionam ao sistema; na ação 2 os treinamentos devem abranger as

funcionalidades do sistema; na ação 3 as funcionalidades do sistema devem ser incorporadas nos documentos norteadores sobre gestão contratual, além de especificar os procedimentos que devem ser realizados por meio do sistema; e na ação 4 o FAQ deve contemplar, também, perguntas relacionadas ao sistema.

A primeira etapa da ação 5 consiste na alimentação e/ou atualização de todos os dados relativos aos contratos de locação do *Campus* GV, pois, para que as funcionalidades do sistema Contratos.gov.br sejam plenamente aproveitadas, é necessário que as informações estejam corretas. Esta etapa deverá ser executada pelo Setor de Contratos do *Campus* GV ou pela Coordenação de Contratos do *Campus* Sede, conforme as responsabilidades atribuídas a cada setor na ação 1.

A execução da primeira etapa é imprescindível, uma vez que foram identificadas inconsistências nas informações do sistema, como, por exemplo, a categoria de alguns contratos. Como ilustrado na figura 5, extraída da página inicial do Contratos.gov.br da UFJF, apenas sete contratos estão classificados como locação de imóveis, contudo, sabe-se que existem 14 contratos de locação ativos na UFJF (11 no *Campus* GV e 3 no *Campus* Sede), o que indica que alguns contratos não estão corretamente categorizados no sistema, havendo uma possibilidade de que esses contratos estejam entre os 88 registrados na categoria "a definir".

Figura 4 – Categoria dos Contratos da UFJF cadastrados no sistema Contratos.gov.br



Fonte: Brasil (2025c)

Além da categoria dos contratos, há outras informações importantes no sistema que necessitam ser verificadas e, se for o caso, atualizadas, como arquivos (contratos, termos

aditivos, termos de apostilamento etc.), empenhos cadastrados, despesas acessórias, itens do contrato, cadastro de prepostos, responsáveis, garantias, datas de início e fim da vigência, dentre outros. O preenchimento correto das informações no sistema possibilitará a utilização plena de suas funcionalidades, fazendo com que a gestão de contratos seja exercida com mais eficiência.

Após a atualização dos dados, a segunda etapa consistirá na divulgação das funcionalidades do sistema aos gestores de contratos de locação, bem como na instrução sobre o uso dessas funcionalidades para otimizar suas atividades. Esta etapa será responsabilidade do Gerente Administrativo, que deverá organizar uma reunião com os gestores para demonstrar a utilização do sistema.

Por fim, a terceira etapa envolverá a utilização do sistema pelos gestores de contrato de locação. A pesquisa de campo revelou que os gestores utilizam diversas ferramentas de TI em suas atividades, e o objetivo é substituir, sempre que possível, essas ferramentas por funcionalidades do próprio sistema.

As funcionalidades disponíveis no menu Gestão Contratual do sistema são: Contratos; Fornecedores; Sub-rogações; Consultas (Arquivos, Cronogramas, Despesas acessórias, Empenhos, Instrumentos de Cobrança, Garantias, Históricos, Itens, Ocorrências, Prepostos, Responsáveis, Terceirizados); Relatórios (Contratos da UG, Contratos do Órgão); Meus Contratos; e Índices Econômicos (Consulta Série, Calculadora) (Brasil, 2025a). No quadro 29 são apresentadas algumas destas funcionalidades e suas respectivas utilidades para a gestão de contrato de locação.

Quadro 29 – Funcionalidade do Contratos.gov.br úteis na gestão de contrato de locação

Funcionalidade do Sistema	Utilidade para a gestão de contrato de locação
Consulta – Arquivos	Permite consultar os documentos relacionados ao contrato, como o próprio contrato, termos aditivos, termos de apostilamento, termos de referência, publicação no Diário Oficial da União etc.
Consulta – Empenhos	Além de consultar os empenhos cadastrados no contrato, o sistema exibe uma tabela com os valores empenhados, a liquidar, liquidado e pago, de forma que é possível acompanhar o saldo dos empenhos do contrato.
Consulta – Histórico	Permite visualizar todo o histórico do contrato, como as prorrogações de prazo, reajustes de preços e aditivos de itens. Além de consultar a vigência, os valores e as observações de cada alteração histórica.
Consulta – Itens	Exibe os itens que compõem o contrato, incluindo os valores unitários, quantidade de parcelas e valores totais de cada item.
Consulta – Preposto	Permite consultar os dados de contato do proponente responsável pelo imóvel.
Índices Econômicos – Calculadora	Permite realizar cálculos de reajuste utilizando os índices econômicos: IGP-M; IPCA; INCC; INPC; IST; e ICTI.

Meus contratos – Instrumentos de Cobrança	Permite inserir as faturas para pagamento, bem como consultar a situação das faturas já inseridas.
Meus Contratos – Ocorrências	Permite registrar ocorrências relacionadas ao contrato, podendo detalhar o acontecimento, além da possibilidade de enviar um e-mail automático para o proponente notificando-o quanto a ocorrência.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2025a)

As funcionalidades citadas no quadro 29 são especialmente úteis quando há mudança do servidor designado como gestor de contrato, uma vez que, se todos os dados e arquivos do contrato estiverem devidamente atualizados no sistema, o novo gestor poderá consultar toda a documentação, histórico, contato do preposto responsável pelo imóvel, faturas já enviadas para pagamento, itens do contrato, saldo de empenho, dentre outras informações essenciais para entender o contrato que terá que realizar a gestão. Essas funcionalidades também facilitam o acompanhamento da execução do contrato pelo gestor substituto, permitindo uma transição mais eficiente em caso de afastamento do gestor titular.

Além dessas funcionalidades, na tela inicial do sistema há informações dos quantitativos de novos contratos, contratos vigentes, contratos vencidos e mensagens pendentes. Também há um *feed* de notícias com informações recentes relacionadas aos sistemas estruturantes ou aos contratos, um gráfico com as informações dos contratos por categoria da unidade e um calendário com informações de vigência dos contratos (Brasil, 2025a). A tela inicial pode ser observada na figura 6, a seguir:

Figura 5 – Tela Inicial do sistema Contratos.gov.br



Fonte: Brasil (2025c)

É importante destacar que todas as funcionalidades mencionadas, tanto no quadro 29 quanto as da tela inicial do sistema, são bastante úteis para todos os gestores de contratos. Mas no que se refere a este caso de gestão, vale observar que, considerando os resultados da pesquisa de campo, muitas das ferramentas utilizadas atualmente pelos gestores de contratos de locação podem ser substituídas pelas funcionalidades do Contratos.gov.br. As ferramentas mencionadas na pesquisa de campo foram: e-mail, SEI, aplicativos de mensagens, planilhas, calculadora do Bacen, agenda, Siga, e Google Drive. Além dessas, o próprio sistema Contratos.gov.br foi citado, mas sua utilização, até o momento, se limita apenas à inserção de faturas, quando, na realidade, ele oferece uma gama muito mais ampla de funcionalidades.

Por exemplo, no caso de ocorrências relacionadas ao contrato, o uso de e-mail institucional ou aplicativos de mensagens pode ser substituído pela funcionalidade "Ocorrências" do sistema, pois, além de deixar o acontecimento formalmente registrado, o sistema envia, automaticamente, uma notificação formal ao proponente responsável pelo imóvel.

Em relação a utilização do SEI, embora ele seja indispensável para formalização do processo de contratação, seu uso pode ser minimizado, uma vez que o sistema Contratos.gov.br pode ser utilizado para consultas, tendo em vista que todos os documentos estarão lá inseridos.

Outras ferramentas citadas pelos respondentes da pesquisa foram: planilhas, para controle de faturas; e o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), para consulta de saldo de empenho. Tais ferramentas podem ser substituídas pelas funcionalidades de consultas de Instrumentos de Cobrança e de Empenhos, respectivamente, no sistema Contratos.gov.br.

A calculadora do Bacen, usada para cálculos de reajustes de preço, pode ser substituída pela Calculadora de Índices Econômicos do sistema, que utiliza a mesma metodologia e oferece uma variedade de índices para cálculos de reajuste.

Por fim, o uso de aplicativos de agenda e do Google Drive (serviço de armazenamento em nuvem) para controle de vigência contratual, pode ser substituído pelo calendário do sistema, o qual possui notificações destacadas com informações de início e fim de vigência dos contratos. Além disso, o sistema envia, automaticamente, mensagens para o usuário informando a aproximação do final da vigência dos contratos sob sua responsabilidade, tais mensagens são enviadas quando faltam 180 dias e 80 dias para o vencimento do contrato.

Como pode ser observado, a utilização plena do sistema otimizará as atividades dos gestores, uma vez que a maioria das tarefas será concentrada em uma ferramenta única, resultando em economia de tempo e de recursos, além de tornar a gestão contratual mais eficiente. Dessa forma, a execução desta ação, em conjunto com as demais, será essencial para

solucionar, ou ao menos minimizar, os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação da UFJF *Campus GV*.

Tendo finalizado a apresentação do PAE, bem como detalhado cada uma das ações estratégicas propostas, passa-se para as considerações finais da presente dissertação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao celebrar qualquer contrato, a Administração Pública tem o dever de realizar a gestão contratual, tarefa regulada pela legislação federal que tem o objetivo de garantir a fiel execução dos serviços contratados. No âmbito da UFJF *Campus* GV, um terço dos contratos firmados são referentes a locação de imóveis, isso se deve ao fato da instituição não possuir em seu patrimônio imóvel próprio apto ao funcionamento de todos os seus setores acadêmicos e administrativos, de forma que a locação de imóveis é a solução para os problemas de infraestrutura do *Campus*.

Neste sentido, a pesquisadora, a qual à época do início do presente estudo era Técnico Administrativo em Educação da UFJF/GV, vendo a importância desse tipo de contrato para a instituição, se propôs a estudar o tema. Dessa forma o objetivo geral da presente dissertação foi verificar como é realizada a gestão dos contratos de locação da UFJF *Campus* GV, visando identificar os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no que se refere às atividades pertinentes a eles.

No intuito de descrever o caso de gestão dissertado, no capítulo 2 foram expostos os dados coletados pela pesquisadora que evidenciaram o problema pesquisado. Através de pesquisa documental, foram levantadas questões-problema que, historicamente, culminavam em desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação do *Campus* GV, quais sejam: falta de estrutura física própria; falta de observância legal nos procedimentos de formalização e renovação dos contratos; falta de treinamento específico para a função de gestão contratual e insegurança de como proceder diante de situações atípicas; burocracia e complexidade nos trâmites de negociação e renovação dos contratos; impasse nas negociações com os proprietários dos imóveis; dependência do gestor de contrato em relação a outros servidores e setores para realizar os trâmites necessários nos procedimentos contratuais; e falta de autonomia do gestor de contratos.

Partindo dessas evidências, o terceiro capítulo objetivou analisar os atuais desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação da UFJF/GV, tendo em vista que as questões-problema levantadas no capítulo anterior possuíram um caráter histórico e que, caberia agora, levantar os problemas contemporâneos. Para atingir tal objetivo, foi utilizado o questionário como instrumento de pesquisa, o qual foi aplicado aos atuais gestores de contratos de locação do *Campus* GV.

Acredita-se que através da análise dos dados foi possível responder à questão que norteou a pesquisa: “quais os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de

locação da UFJF/GV?”, tendo sido percebido que todos os gestores que responderam à pesquisa passam por muitos desafios e dificuldades na execução de suas atribuições, sendo que, dentre os maiores desafios se destacam os procedimentos de renovação e reajustes contratuais e a necessidade de investimento em capacitação e treinamentos.

Os principais achados de pesquisa foram: falta de padronização dos procedimentos relacionados a gestão contratual; dificuldades de negociação de reajuste com o proponente responsável pelo imóvel; falta de autonomia do gestor; falhas da administração quanto à comunicação em relação a definição de critérios de designação de gestor; necessidade de investimento em capacitações e treinamentos; instituição não adota postura preventiva em ações de capacitação; servidores do setor de contratos muitas vezes não conseguem prestar o suporte necessário aos gestores; necessidade de atualização dos documentos norteadores sobre gestão contratual; colaboração entre colegas de trabalho é vista como uma estratégia importante para resolução de problemas, possuindo a Administração uma necessidade de incentivar a colaboração entre setores; gestores utilizam diversas ferramentas de TI para realização de suas atividades, mas não utilizam o sistema Contratos.gov.br, disponibilizado pelo Governo Federal, em sua totalidade.

Percebe-se que os desafios e dificuldades levantados por meio da pesquisa impactam diretamente a eficiência da gestão contratual, dessa forma, no capítulo 4 foi proposto um Plano de Ação Educacional com cinco ações estratégicas no intuito de solucionar, ou ao menos minimizar, tais desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores de contratos de locação do *Campus GV*. Ressalta-se que, no intuito de que as ações propostas tenham um caráter exequível, elas foram pensadas considerando a realidade da instituição, em seus aspectos financeiro, estrutural e de pessoal.

As ações contidas no PAE foram: i) revisão e padronização dos procedimentos e fluxos das atividades relacionadas à gestão de contratos de locação; ii) treinamento especializado para o setor de contratos e para os gestores de contratos de locação, e institucionalização de um programa contínuo de treinamento; iii) revisão e atualização dos documentos norteadores relacionados à gestão de contratos; iv) criação de um Fórum no *Moodle* e de um FAQ na página do setor de contratos do *Campus GV*; e v) utilização de todas as funcionalidades relacionadas à gestão contratual do sistema Contratos.gov.br.

Apesar dos desafios encontrados, a pesquisa também identificou oportunidades de melhoria, uma vez que a implementação do PAE representa um passo significativo para a otimização da gestão dos contratos de locação da UFJF/GV, contribuindo para a superação dos desafios e dificuldades identificados. Dessa forma, espera-se que a implementação do Plano de

Ação possa culminar em uma maior eficiência na gestão contratual destes contratos, os quais possuem importância significativa para o *Campus*, além de refletir em uma maior qualidade nos serviços de educação prestados pela instituição.

Ressalta-se que, por se tratar de um tema complexo, a proposição do PAE não objetivou apontar uma solução definitiva para todos os problemas enfrentados na gestão de contratos de locação do *Campus* GV da UFJF, mas acredita-se que a pesquisa pode despertar a atenção para o tema e contribuir para futuras discussões a respeito da implementação e monitoramento do PAE proposto, avaliando seus resultados e realizando ajustes, conforme necessário.

Este estudo reforça a importância da gestão eficiente dos contratos administrativos e destaca a necessidade de investimentos institucionais na formação e suporte aos gestores, de forma que esta pesquisa pode servir de referência para outras instituições de ensino superior que enfrentam desafios semelhantes na gestão de contratos de locação. Além disso, através dos resultados desta pesquisa a UFJF *Campus* GV poderá consolidar boas práticas e fortalecer sua estrutura administrativa, assegurando a continuidade e qualidade das atividades acadêmicas e administrativas oferecidas à comunidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Letícia Malta; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 43-62, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i1.87>. Acesso em: 22 abr. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012.

Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2024.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI. Manual Técnico Operacional - Contrato.gov.br. v. 1.28.0, 2025a. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/comprasgovbr-contratos/manual-comprasgovbr-contratos.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2025.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Serviços: EVG. 2025b.

Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/servicos/evg>. Acesso em: 19 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI. Contratos.gov.br. 2025c. Disponível em: <https://contratos.sistema.gov.br>. Acesso em: 19 jan. 2025.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.167, de 31 de março de 2023. Altera a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para prorrogar a possibilidade de uso da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e dos art. 1º a art. 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**: Brasília, 2023a. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/mpv/mpv1167.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%93RIA%20N%C2%BA%201.167%2C%20DE%2031%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%202023&text=Altera%20a%20Lei%20n%C2%BA%2014.133,4%20de%20agosto%20de%202011. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Lei Complementar nº 198, de 28 de junho de 2023. Altera a Lei Complementar nº 91, de 22 de dezembro de 1997, para manter os coeficientes do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) de Municípios com redução populacional aferida em censo demográfico, aplicando redutor financeiro sobre eventuais ganhos, na forma e no prazo que especifica; e altera a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos). **Diário Oficial da União**: Brasília, 2023b. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp198.htm. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Censo da Educação Superior: resultados. 2023c. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 08 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Brasília, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11246.htm. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: Brasília, 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Jurisprudência de Bolso**: licitações e contratos. Brasília: TCU, 2021b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/jurisprudencia-de-bolso.htm>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/midias/INn05de26demaiode2017Hiperlink.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. rev., atual. e ampl. - Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**: Brasília, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, 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. **Diário Oficial da União**: Brasília, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 05 mai. 2024.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2024.

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 de União**: Brasília, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991. Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. **Diário Oficial da União**: Brasília, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18245.htm. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**: Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**: Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 05 mai. 2024.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**: Brasília, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 22 jan. 2024.

CAMPOS, Leticia Mirela Fischer. **Administração Pública estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 36, n. 2, p. 287-296, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=303331286012>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CINTRA, Renato Fabiano; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; BARBOZA JUNIOR, Derli Cruz; FERNANDES, 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**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 28-52, 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723607002>. Acesso em: 19 jan. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 37. ed. [2. Reimp.] – Rio de Janeiro: Forense, 2024. E-book.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby; COSTA, Karina Amorim Sampaio. **Manual de gestão de contratos do STJ**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. Disponível em:

<https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Manual-Gestao-de-contratos-do-STJ-2011.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2024.

GALLEGOS, Raphael Augusto Parreiras. **Ferramentas de gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book.

GOMES, Ataniela Rogéria Gonçalves. A Gestão de Contratos na Administração Pública. **ID on Line Revista de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 100-110, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v10i1.386>. Acesso em: 29 dez. 2024.

GOMIDE, Alexandre Junqueira. **Contratos Built to Suit: aspectos controvertidos decorrentes de uma nova modalidade contratual**. 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2131/tde-18122020-132305/en.php>. Acesso em: 13 fev. 2024.

LAPA, Joice Regina da Costa Santana da. **Desafios e Perspectivas na Gestão do Contrato de Prestação de Serviços Terceirizados de Limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/156511>. Acesso em: 29 dez. 2024.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução: Rodrigo Dubal. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2023. E-book.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. - Barueri: Atlas, 2022. E-book.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto; ANDRADE, Emmanuel Paiva de; MARINHO, Cassia Regina Pinto; MOTTA, Elisabeth Flávia Roberta Oliveira da. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1595-18>. Acesso em: 29 dez. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MONTEIRO, Leonardo. Inauguração de *Campus* da Universidade Federal de Juiz de Fora no Município de Governador Valadares, Estado de Minas Gerais: empenho na oferta do ensino superior público aos estudantes da região. Câmara dos Deputados. **Diário da Câmara dos Deputados**, Brasília, ano 67, n. 190, p. 37111-37386, 2012. Disponível em: <https://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD15NOV2012.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Acesso em: 22 abr. 2024.

QUIRINO, Diego Dario Almeida. **Princípio da Eficiência: gestão de contratos administrativos segundo a nova Lei de Licitações e Contratos**. 2023. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública) - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa/PB, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/33238>. Acesso em: 23 mai. 2024.

RAVAZZOLI, Marcos Felipe. **Proposta de requisitos mínimos para um sistema de gestão de contratos para a Universidade Federal de Santa Catarina**. 2022. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/234751>. Acesso em: 14 ago. 2024.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. E-book.

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**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife, 2014. Disponível em: <http://pergamum.integrees.net:8080/pergamumweb/vinculos/00010f/00010f39.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SILVA, Patrícia Aparecida da. **O Reuni na UFJF: um estudo sobre os principais desafios enfrentados pelos gestores**. 2013. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Gerência Administrativa - Campus Governador Valadares**: Equipe. 2025a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/administrativogv/equipe/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Setor de Graduação | Campus GV**: Relatórios Acadêmicos. 2025b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/graduacaogv/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Pós-graduação e Pesquisa - Campus GV**: Dados Estatísticos. 2025c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pesquisagv/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Coordenação de Gestão de Pessoas - Campus GV**: Relatórios CGP/GV. 2025d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgpgv/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Setor de Contratos - Campus GV**: Contratos Vigentes. 2025e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratosgv/contratos-e-aditivos/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Setor de Contratos - Campus GV**: Atribuições do Setor. 2025f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratosgv/atribuicoes-do-setor-de-contratos/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Coordenação Administrativa - Campus GV**: Apresentação. 2025g. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cagv/apresentacao/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**: Apresentação. 2025h. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/proadj/nudep/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Setor de Contratos - Campus GV**: Equipe. 2025i. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratosgv/atribuicoes-do-setor-de-contratos/equipe/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Campus* Avançado de Governador Valadares. **Relatório Orçamentário 2022**. Elaboração: Ricardo C. Grunewald. Governador Valadares, 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cagv/wp-content/uploads/sites/258/2023/01/Relat%C3%B3rio-or%C3%A7ament%C3%A1rio-2022.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2022 – 2027)**. 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/wp-content/uploads/sites/249/2022/05/PDI-UFJF-2022a2027.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 23071.020973/2019-45**. Assunto: Sindicância investigativa - Processo 23071.005789/2018-94/Reconhecimento de dívida da ABO. Governador Valadares: Sistema Eletrônico de Informações, 2019a. Acesso em: 16 mar. 2023.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 23071.020975/2019-34**. Assunto: Sindicância investigativa - Processo 23071.011422/2019-91/Reconhecimento de dívida da ABO. Governador Valadares: Sistema Eletrônico de Informações, 2019b. Acesso em: 16 mar. 2023.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 23071.020877/2018-16**. Assunto: Apuração de responsabilidade Administrativa Processo nº 23071.008798/2017-56/Reconhecimento de dívida Marlene de Fátima Brum e processo nº 23071.008797/2017-10/Reconhecimento de dívida Filipe Nery Empreendimentos Imobiliários. Governador Valadares: Sistema Eletrônico de Informações, 2018. Acesso em: 16 mar. 2023.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Relatório Anual Atividades de Auditoria Interna**: Exercício de 2016. Juiz de Fora: Auditoria-Geral, 2017a. Disponível em: https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2018/01/Relat%C3%B3rio-Anual-de-Atividades-de-Auditoria-Interna_RAINT-2016.pdf. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 23071.020322/2017-93**. Assunto: Sindicância investigativa - Apuração de responsabilidade/Processo nº 23071.018471/2016-10/Reconhecimento de dívida Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda. Governador Valadares: Sistema Eletrônico de Informações, 2017b. Acesso em: 16 mar. 2023.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 08, de 03 de fevereiro de 2016**. Aprova os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e na fiscalização dos contratos firmados no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2016a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-08.2016.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 23071.017118/2016-12**. Assunto: Sindicância investigativa: apuração de responsabilidade Administrativa - Processo 23071.003498/2016-08. Governador Valadares: Sistema Eletrônico de Informações, 2016b. Acesso em: 16 mar. 2023.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 17, de 11 de novembro de 2013**. Aprovar a ampliação da oferta de vagas para o curso de Bacharelado em Educação Física, vinculada ao *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares-MG. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2013. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-17.2013.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 23071.000766/2012-06**. Interessado: Gabinete do Reitor. Título: *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares. Assunto: Implementação do *Campus* Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares. Data de entrada: 30 jan. 2012. Juiz de Fora: Chefia de Gabinete, 2012a.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 01, de 16 de fevereiro de 2012**. Aprova a criação de um *Campus* Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2012b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01.2012.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2007**. Aprova adesão da UFJF ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2007. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2018/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-15-2007.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFU - UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Licitações, Compras e Contratos:** Contratos - Busca Avançada. 2024. Disponível em: <https://licitacoes.ufu.br/contratos/busca-avancada>. Acesso em: 23 jan. 2024.

VIEIRA, André Luís. Gestão de Contratos Administrativos. **Revista de Contratos Públicos (RPC)**, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 9-32, 2014. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/5/2017_05_0131_0166.pdf. Acesso em: 14 ago. 2024.

ZUCOLOTO, Izabel Eliani. **Gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados em uma instituição federal de ensino**. 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/11358>. Acesso em: 19 jan. 2025.

APÊNDICE A – Formulário aplicado aos gestores de contratos de locação da UFJF/GV

I – Dados da pesquisa:

Trata o presente de um questionário a ser respondidos pelos(as) gestores(as) de contratos de locação da UFJF *Campus* GV, com o objetivo de compreender suas perspectivas a respeito dos desafios e dificuldades que enfrentam no desempenho de suas funções. Tal instrumento de pesquisa integra o estudo intitulado “Desafios na gestão dos contratos de locação da Universidade Federal de Juiz de Fora *Campus* Avançado de Governador Valadares”, que está sendo desenvolvido pela mestranda Aline Cristina Campos Assunção da Silva, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio, e que será apresentado ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

O questionário é dividido em 6 blocos temáticos, contendo perguntas de respostas abertas e fechadas, e levará, em média, de 15 a 20 minutos para ser respondido. Ressalta-se que quando da análise dos dados, as respostas serão apresentadas na pesquisa de forma que não será possível relacionar o entrevistado a alguma resposta específica, ou seja, as informações aqui prestadas serão divulgadas de forma anônima, uma vez que estarão relacionadas a todo um contexto de respostas.

Além disso, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

Visto a importância de sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar voluntariamente?

☐ Sim

☐ Não

II – Contratos de locação que atua como gestor:

Em quantos contratos de locação você atua como gestor(a) na UFJF *Campus* GV? (Tanto como gestor(a) titular quanto como gestor(a) substituto):

☐ 1

☐ 2

☐ 3

Contrato(s) de locação o qual atua como gestor(a):

- Imóvel objeto do contrato: _____
Função: () Gestor(a) titular () Gestor(a) Substituto(a)
Tempo na função: _____
- Imóvel objeto do contrato: _____
Função: () Gestor(a) titular () Gestor(a) Substituto(a)
Tempo na função: _____
- Imóvel objeto do contrato: _____
Função: () Gestor(a) titular () Gestor(a) Substituto(a)
Tempo na função: _____

III – Perguntas:

(* Indica uma pergunta obrigatória)

Bloco A – Relação do gestor(a) com o proponente responsável pelo imóvel e com o fiscal do contrato de locação

- 1) De acordo com a escala apresentada, avalie as afirmativas a seguir a respeito de sua relação e comunicação com o proponente responsável pelo imóvel objeto do contrato que você faz a gestão: *

Afirmativas	Discordo plenamente	Mais discordo do que concordo	Não discordo e nem concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Não consigo responder
Me comunico com o proponente apenas por meios oficiais, como e-mails e ofícios.						
Me comunico com o proponente também por meios alternativos e mais rápidos, como mensagens de aplicativos e ligações.						
O proponente me trata com cordialidade.						
O proponente sempre me responde tempestivamente quanto a resoluções de problemas relacionados ao imóvel.						
O proponente demonstra disposição para resoluções de problemas relacionados ao imóvel.						
O proponente demonstra flexibilidade nas negociações						

para renovação do contrato (reajustes, preços, prazos, etc)						
O proponente responde com rapidez as propostas enviadas que se relacionam a renovação de contrato (reajustes, preços, prazos, etc)						
No geral, considero que tenho um bom relacionamento e comunicação com o proponente.						

2) No contrato de locação que você atua como gestor(a), há fiscal? *

() Sim

() Não

3) As suas atribuições e as do(a) fiscal (caso haja) são bem definidas? *

() Sim

() Não

() Não se aplica

4) De acordo com a escala apresentada, avalie as afirmativas a seguir a respeito de sua relação e comunicação com o(a) fiscal que atua no contrato de locação no qual você é gestor(a):

Afirmativas	Discordo plenamente	Mais discordo do que concordo	Não discordo e nem concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Não consigo responder
Me comunico com o(a) fiscal apenas por meios oficiais, como e-mails e ofícios.						
Me comunico com o(a) fiscal também por meios alternativos e mais rápidos, como mensagens de aplicativos e ligações.						
O(a) fiscal me trata com cordialidade.						
O(a) fiscal sempre me responde tempestivamente quanto a resoluções de problemas relacionados ao imóvel.						
O(a) fiscal demonstra disposição para resoluções de problemas relacionados ao imóvel.						
O(a) fiscal consegue resolver problemas relacionados ao imóvel sem precisar me acionar.						

No geral, considero que tenho um bom relacionamento e comunicação com o(a) fiscal.						
--	--	--	--	--	--	--

- 5) Caso não haja fiscal no contrato de locação que você atua como gestor(a), você acha que precisaria ter ou ele(a) é mesmo dispensável?
- () Acho dispensável a atuação de um fiscal no contrato de locação que atuo como gestor(a);
- () Acho que precisa de um fiscal para atuar no contrato de locação que atuo como gestor(a).
- 6) Caso haja algum assunto específico a respeito de sua relação com o proponente responsável pelo imóvel e/ou com o fiscal do contrato de locação que você atua como gestor(a), que não foi tratado nessa seção e que você queira relatar, deixe seu comentário:
- _____
- _____

Bloco B – Conhecimento e Capacitação

- 7) Qual nível de conhecimento você considera possuir a respeito dos manuais e normativas, tanto federais como internas (da UFJF), a respeito de gestão de contratos? *
- () Não possuo nenhum conhecimento
- () Possuo pouco conhecimento
- () Possuo conhecimento moderado
- () Possuo muito conhecimento
- 8) Como você adquiriu o conhecimento que considera possuir a respeito de gestão de contratos? *
- () A maior parte do conhecimento que adquiri foi através de cursos de capacitação e treinamentos;
- () A maior parte do conhecimento que adquiri foi através da prática de minhas atividades como gestor(a) de contrato;
- () Considero que adquiri conhecimento tanto através de cursos de capacitação e treinamentos quanto através da prática de minhas atividades como gestor(a) de contratos, na mesma proporção;

() Outro: _____

9) Você fez algum treinamento e/ou curso de capacitação sobre gestão contratual?

() Não

() Sim. Especificar:

- Qual(is) cursos e/ou treinamento(s) sobre gestão contratual você realizou? _____
- Qual(is) a(s) Instituição(s) promotora(s): _____
- O(s) treinamento(s) e/ou curso(s) foi/foram realizado(s)
 - () Antes de assumir a(s) função(s) de gestor(a) de contrato de locação;
 - () Após assumir a(s) função(s) de gestor(a) de contrato de locação.
- Fiz o(s) treinamento(s) e/ou curso(s):
 - () Por iniciativa própria;
 - () Por indicação e/ou exigência de um superior.

10) Caso tenha respondido “Não” na pergunta anterior, você acha que necessita realizar algum curso e/ou treinamento para o desempenho de suas funções como gestor(a) de contrato de locação?

() Sim

() Não

11) No geral, você se considera preparado para desempenhar suas funções como gestor(a) de contrato de locação? *

() Não, totalmente despreparado

() Não, estou mais despreparado do que preparado

() Sim, mas necessito de capacitações e/ou treinamentos adicionais sobre alguns assuntos

() Sim, totalmente preparado

12) Caso haja algum ponto sobre conhecimento e capacitação a respeito de gestão de contrato de locação, que não foi tratado nessa seção e que você queira relatar, deixe seu comentário:

Bloco C – Atuação prática como gestor(a) de contrato de locação

- 13) Na prática, quais são suas principais atribuições como gestor(a) de contrato de locação na UFJF/GV? *

- 14) No geral, em uma escala de 1 a 10 em que 1 é extremamente fácil e 10 é extremamente difícil, como você considera o grau de dificuldade dessas atribuições? *

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

- 15) Dentre suas atribuições como gestor(a) de contrato de locação, qual(is) você considera como mais complexas de executar? *

- 16) O que você acha dos manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no *Campus* GV a respeito de gestão de contratos? * (pode marcar mais de uma)

() Através deles consigo executar todas as atividades que necessito;

() Algumas atividades possuem sua execução descritas claramente, mas outras nem tanto;

() Algumas atividades de gestão de contratos não possuem sua execução descritas em manuais, fluxogramas e/ou afins;

() As atividades específicas de gestão de contratos de locação não possuem sua execução descritas em manuais, fluxogramas e/ou afins;

() As atividades não são descritas de forma clara nos manuais, fluxogramas e/ou afins;

() Não possuo conhecimento da existência de manuais, fluxograma e/ou afins disponíveis no *Campus* GV a respeito de gestão de contratos;

() Não consigo responder, pois sei que existem mas nunca li o conteúdo dos manuais, fluxogramas e/ou afins disponíveis no *Campus* GV a respeito de gestão de contratos.

- 17) Quais são os pontos mais desafiadores no desempenho de suas funções como gestor(a) de contrato de locação? *

- 18) Como você lida quando surge alguma situação nova e/ou desafiadora no dia a dia de suas funções como gestor(a) de contrato de locação? * (pode marcar mais de uma)
- ☐ Busco soluções na legislação e normativas que regem sobre o tema;
 - ☐ Procuro discutir o problema com algum colega de trabalho a fim de encontrar soluções;
 - ☐ Busco soluções em manuais externos à UFJF;
 - ☐ Busco soluções em manuais da UFJF;
 - ☐ Peço suporte e/ou orientação da minha chefia imediata;
 - ☐ Peço suporte e/ou orientação de outro setor;
 - ☐ Como gestor(a) de contrato de locação, nunca tive uma situação nova e/ou desafiadora que precisei buscar soluções.
 - ☐ Outro: _____

- 19) Você conhece o Princípio da Eficiência da Administração Pública? *

- ☐ Não possuo nenhum conhecimento
- ☐ Possuo pouco conhecimento
- ☐ Possuo conhecimento moderado
- ☐ Possuo muito conhecimento

- 20) Em relação ao Princípio da Eficiência da Administração Pública, você aplica ou tenta aplicá-lo no desempenho de suas atividades como gestor(a) de contrato de locação? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não consigo responder

- 21) Caso haja algum ponto sobre sua atuação prática como gestor(a) de contrato de locação, que não foi tratado nessa seção e que você queira relatar, deixe seu comentário:

Bloco D – Relação intersetorial

- 22) Marque, na escala a seguir, o quanto de ajuda e/ou orientação você recebe de outros servidores e setores quando você recorre a eles a fim de solucionar alguma dúvida a respeito

de gestão de contratos de locação. Obs.: Marque “N/A” (não se aplica) quando você nunca tiver recorrido a tal servidores e/ou setor na busca por ajuda e/ou orientação. *

	Muita	Razoável	Pouca	Nenhuma	N/A
Servidores do meu setor					
Minha chefia imediata					
Outros servidores que também são gestores de contrato					
Setor de contratos do <i>Campus GV</i>					
Setores hierarquicamente superiores ao meu (Direções, Coordenações, etc) do <i>Campus GV</i>					
Outros setores do <i>Campus GV</i>					
Servidores do <i>Campus Sede</i>					
Setores do <i>Campus Sede</i>					

- 23) Como considera seu nível de autonomia em termos de poder de decisão, na função de gestor(a) de contrato de locação, quando há alguma situação/ problema que necessita ser solucionada? *

() Possuo total autonomia para decisão

() Possuo autonomia limitada

() Não possuo autonomia para decidir

() Não consigo responder

() Outro: _____

- 24) Caso haja algum ponto sobre a relação intersetorial no que se refere a assuntos relacionado à gestão de contratos de locação, que não foi tratado nessa seção e que você queira relatar, deixe seu comentário:

Bloco E – Ferramentas utilizadas na gestão contratual

- 25) Você utiliza algum tipo de ferramenta ou tecnologia para realizar a gestão dos contratos de locação que atua como gestor(a)? *

() Sim

() Não

- 26) Caso tenha respondido “Sim” na pergunta anterior, qual(is) ferramenta(s) ou tecnologia utiliza?

27) Caso utilize algum tipo de ferramenta ou tecnologia para realizar a gestão dos contratos de locação, considera que tais recursos são eficazes na gestão do contrato?

() Sim

() Não

() Outro: _____

28) Você realiza algum tipo de controle do(s) contrato(s) de locação que atua como gestor(a), como por exemplo saldo contratual, saldo de empenho, prazos, etc.? *

() Sim

() Não

29) Caso tenha respondido “Sim” na pergunta anterior, quais tipos de controle e quais ferramentas utiliza para isso?

30) Caso haja algum ponto sobre ferramentas de gestão contratual, que não foi tratado nessa seção e que você queira relatar, deixe seu comentário:

Bloco F – Melhorias e considerações finais

31) Você acha que há algum procedimento na gestão de contratos de locação na UFJF/GV que poderia ser melhorado? *

() Sim

() Não

32) Caso tenha respondido “Sim” na pergunta anterior, qual procedimento e por que você acha que poderia ser melhorado?

33) Há algo que não foi abordado nesse questionário e que você gostaria de compartilhar sobre suas perspectivas e experiências em relação à gestão de contratos de locação na UFJF/GV?

Agradecemos a sua participação!