



**GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:  
DESAFIOS NO CONTEXTO DA SCPAR PORTO DE IMBITUBA**

**MANAGEMENT AND OVERSIGHT OF ADMINISTRATIVE CONTRACTS:  
CHALLENGES IN THE CONTEXT OF SCPAR PORTO DE IMBITUBA**

**FERNANDA DINIZ PASQUALETTI**

fernanda.pasqualetti@portodeimbituba.com.br

**LETÍCIA DE CARVALHO SOMAVILA, Esp.**

leticia.somavila@portodeimbituba.com.br

**MAURÍCIO TONIAL, Me. (UFSC)**

mauricio.tonial@portodeimbituba.com.br

**EDUARDO LOBO, Dr. (UFSC)**

eduardo.lobo@ufsc.br

**RESUMO**

Na Administração Pública, os contratos administrativos devem ser acompanhados e fiscalizados por um gestor designado especificamente para essa função. A atuação desses gestores é essencial para a eficácia do processo de fiscalização, o qual deve identificar eventuais falhas no cumprimento contratual e solucioná-las conforme previsto na legislação vigente. Este artigo teve como objetivo analisar os desafios práticos, técnicos e legais dos gestores dos contratos administrativos no âmbito da SCPAR Porto de Imbituba, identificando as principais dificuldades enfrentadas e as oportunidades de melhoria durante a gestão contratual. Diante dessa abordagem, foi realizada uma pesquisa interna com os gestores dos contratos administrativos vigentes na SCPAR Porto de Imbituba, o que possibilitou traçar o perfil dos fiscais, o processo de acompanhamento da execução contratual, a gestão de não conformidades, a comunicação e o suporte institucional e a avaliação do fiscal. Com base nos parâmetros de resposta, observou-se que os fiscais têm ampla participação na contratação das empresas, possuem conhecimento sobre as atribuições, ressaltando, por fim, a constante necessidade de treinamentos específicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Licitações; Contrato Administrativo; Gestores de Contrato.

**ABSTRACT**

In the Public Administration, administrative contracts must be monitored and audited by a manager specifically designated for this role. The role of these managers is



essential to the effectiveness of the oversight process, which must identify any breaches in contract compliance and address them as provided for in current legislation. This article aimed to analyze the practical, technical, and legal challenges faced by administrative contract managers at SCPAR Port of Imbituba, identifying the main difficulties faced and opportunities for improvement during contract management. Based on this approach, an internal survey was conducted with the managers of current administrative contracts at SCPAR Port of Imbituba. This enabled us to profile the inspectors, the implementation monitoring process, non-compliance management, communication and institutional support, and the inspector's evaluation. Based on the response parameters, it was observed that the inspectors have a broad role in contracting companies and possess a good understanding of their responsibilities. Finally, the ongoing need for specific training is highlighted, as evidenced by the survey data.

**KEYWORDS:** Bidding; Administrative Contract; Contract Managers.



## 1 INTRODUÇÃO

O Porto de Imbituba está localizado no litoral sul de Santa Catarina e conta com três berços de atracação. O porto movimentava grãos sólidos e líquidos, contêineres e carga geral, e está preparado para atender à demanda logística dos três estados da Região Sul e exercer influência direta em todo o Mercosul.

A alta produtividade nas operações de embarque e desembarque tem contribuído para os resultados registrados nos últimos anos. Esse desempenho evidencia a gestão eficiente da SCPAR Porto de Imbituba, que vem consolidando o porto como um importante polo logístico da região sul catarinense.

O Porto de Imbituba possui administração pública, devendo, assim, toda despesa ser precedida por um processo licitatório, salvo nos casos previstos em lei. A partir da licitação, formalizam-se os contratos administrativos, que atribuem à Administração o dever de assegurar a eficiência, a economicidade e a transparência em todas as etapas do processo. Atualmente, o Porto de Imbituba conta com mais de 100 contratos vigentes, que abrangem a prestação de serviços, a execução de obras e a aquisição de bens.

Nesse contexto, destaca-se o papel essencial dos gestores públicos, responsáveis por conduzir o processo desde a definição do objeto contratual, elaboração do termo de referência e edital, até a celebração do contrato, o acompanhamento da execução e o recebimento definitivo do objeto contratado.

A gestão de contratos é um processo dinâmico e em constante aperfeiçoamento. A partir da análise de experiências anteriores, busca-se identificar falhas e suas causas, com o objetivo de implementar melhorias contínuas que contribuam para a eficácia e a segurança jurídica dos contratos futuros.

Por meio de um questionário aplicado aos gestores de contrato da SCPAR Porto de Imbituba, este trabalho tem como objetivo identificar o perfil, caracterizar os contratos vigentes, analisar as principais dificuldades enfrentadas e, a partir disso, propor melhorias para o processo de gestão contratual.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabe-se que o crescimento no volume e na complexidade das demandas administrativas torna a gestão de contratos uma ferramenta essencial na Administração Pública. De maneira geral, a gestão de contratos é um conjunto das técnicas, procedimentos, medidas e controles que visam à administração correta e eficaz de todas as variáveis envolvidas na contratação até a execução, acompanhamento e entrega do trabalho – seja ele uma obra, um projeto, um serviço ou qualquer outra prestação (CAMARGO, 2017; MOURA, 2020).

Quando bem estruturada, a gestão de contratos contribui para a minimização de riscos e para a identificação antecipada de possíveis falhas durante a execução. Segundo Di Pietro (2022), a adequada gestão dos contratos administrativos é indispensável para garantir a legalidade, a eficiência e o atendimento ao interesse

público. Complementando essa visão, Oliveira (2014) afirma que a atuação proativa dos gestores permite não apenas o controle efetivo dos contratos, mas também a prevenção de prejuízos ao erário e a correção de desvios ao longo da execução.

A gestão e a fiscalização eficiente e eficaz dos contratos administrativos são fundamentais para que seja possível atingir os melhores resultados no processo de contratação (MATOS; REIS, 2023). Associa-se, portanto, o processo da gestão com o planejamento estratégico da empresa, seja ela pública ou privada. O bom desempenho desse processo depende da aplicação adequada das teorias de gestão, do uso de tecnologias gerenciais avançadas e do conhecimento necessário (BERGUE, 2011).

Na Administração Pública, o papel da gestão e da fiscalização de contratos é assegurar a perfeita execução do contrato administrativo, garantindo sua estrita conformidade com o projeto básico e executivo. Para isso, a fiscalização abrange os aspectos técnicos da obra, serviço ou fornecimento, e também o cumprimento dos prazos e demais cláusulas contratuais (MATOS; REIS, 2023).

Quanto às atividades inerentes à fiscalização de contratos, destaca-se a verificação de materiais e serviços empregados, bem como a realização de testes, provas de carga, ensaios de funcionamento e outras providências necessárias à aferição da qualidade da obra ou do serviço contratado (MEIRELLES, 2020). Logo, a gestão de contratos deve ser um processo colaborativo de uma equipe de servidores qualificados, capacitados e comprometidos com os objetivos institucionais da Administração Pública (VIEIRA, 2014).

Essa atuação fiscalizatória alinha-se diretamente aos princípios constitucionais da (i) legalidade, ao assegurar que o contrato seja executado nos termos previstos na legislação e nas cláusulas pactuadas; (ii) da eficiência, ao garantir a melhor aplicação dos recursos públicos com qualidade e tempestividade; e (iii) da moralidade administrativa, ao impedir práticas lesivas, como desvios de finalidade ou condutas antiéticas (MEIRELLES, 2020). Dessa forma, a fiscalização não apenas cumpre um dever administrativo, mas também se consolida como um instrumento fundamental de proteção ao interesse público e de controle da boa governança na execução contratual.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o perfil dos fiscais e gestores de contratos administrativos da SCPAR Porto de Imbituba e verificar as condutas adotadas durante o processo de execução, a gestão de não conformidades contratuais, a comunicação e o suporte institucional da empresa e a avaliação e sugestão do fiscal.

Para tanto, utilizou-se a metodologia de pesquisa de campo direta, de forma anônima, com aplicação de um questionário composto por 27 perguntas de respostas não obrigatórias, junto aos gestores de contratos. A população-alvo foi composta por 29 fiscais e gestores de contratos da SCPAR Porto de Imbituba, os quais, à época da

coleta de dados (agosto de 2025), representavam 85% dos contratos administrativos vigentes na instituição. A escolha desse universo permitiu uma análise abrangente e representativa da realidade contratual da organização com o tema proposto.

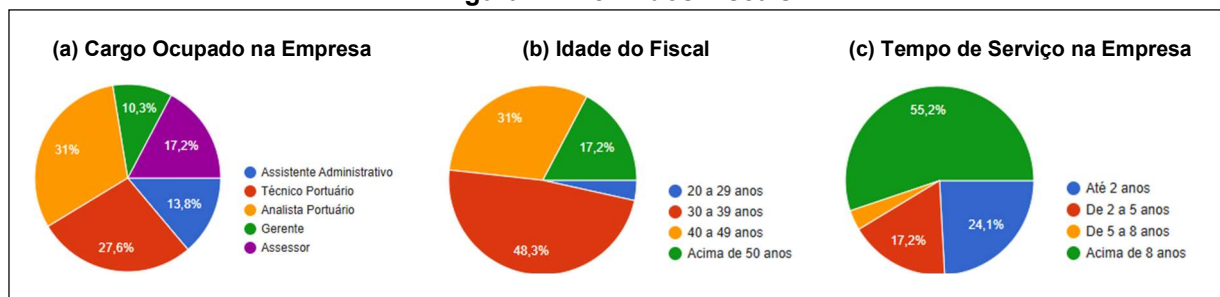
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário são apresentados a seguir, acompanhados das respectivas análises. Os dados analisados referem-se às respostas fornecidas de forma anônima por 29 fiscais e gestores de contratos da SCPAR Porto de Imbituba.

### 4.1 Perfil dos Fiscais

Nesta primeira etapa da pesquisa, buscou-se identificar o perfil dos fiscais responsáveis pela execução dos contratos administrativos da SCPAR Porto de Imbituba. A **Figura 1** apresenta, em (a), o cargo ocupado na empresa, em (b), a idade do fiscal e, em (c), o tempo de serviço na empresa.

**Figura 1 – Perfil dos Fiscais**



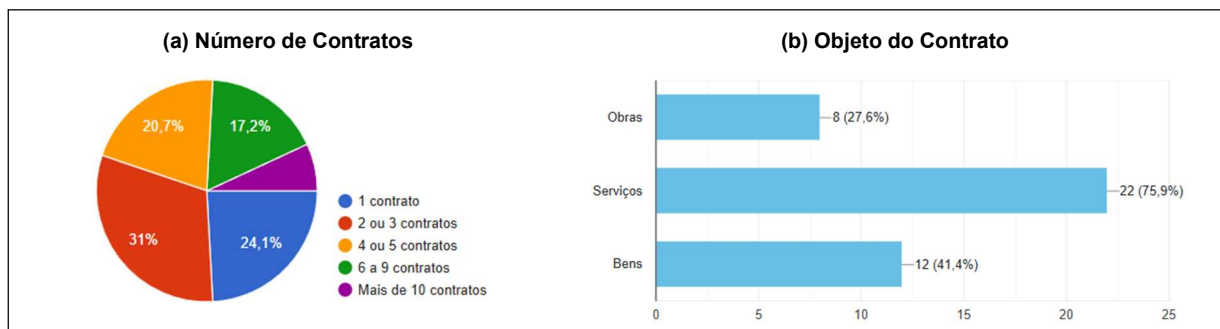
Fonte: os autores (2025).

Observou-se na **Figura 1a** que o cargo mais recorrente entre os participantes da pesquisa é o de Analista Portuário, representando 31% do total de fiscais. Em seguida, destacam-se os cargos de Técnico Portuário (27,6%), Assessor (17,2%), Assistente Administrativo (13,8%) e, por fim, Gerentes, que correspondem a 10,3%. Através da **Figura 1b**, verificou-se que 48,3% dos fiscais estão na faixa etária entre 30 a 39 anos e 31% estão na faixa de 40 a 49 anos.

Ainda, de acordo com a **Figura 1c**, a maior parte dos fiscais possui mais de 8 anos de tempo de serviço na SCPAR Porto de Imbituba, representando 55,2% do total, enquanto que 24,1% possuem até 2 anos de tempo de serviço. Essa análise evidencia que o tempo de serviço contribui diretamente para o aprimoramento do conhecimento das atividades inerentes à fiscalização de contratos. Com base nesses dados, é possível observar que uma parcela significativa dos fiscais ainda possui uma trajetória relativamente recente na organização, o que pode indicar níveis moderados de experiência prática na gestão e fiscalização de contratos administrativos.

Ainda sobre o assunto, a **Figura 2** ilustra, em (a), o número de contratos fiscalizados por cada gestor e, em (b), o teor do objeto fiscalizado (execução de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens).

**Figura 2 – Número e Objeto dos Contratos Fiscalizados**



Fonte: os autores (2025).

A partir da **Figura 2a**, verifica-se que apenas dois fiscais (6,9%) do total da pesquisa são responsáveis por mais de 10 contratos. A maioria dos gestores (31%) administra entre 2 e 3 contratos, enquanto 24,1% têm sob sua responsabilidade apenas 1 contrato. Além disso, 20,7% dos fiscais gerenciam entre 4 e 5 contratos e 17,2% possuem entre 6 a 9 contratos sob sua gestão.

Conforme a **Figura 2b**, os 29 fiscais que responderam a pesquisa atuam na fiscalização de contratos de serviços, bens ou obras. Dentre esses, 22 fiscais (75,9%) são responsáveis por contratos de prestação de serviços, 12 (41,4%) por contratos de aquisição de bens e 8 (27,6%) por contrato de execução de obras.

Desta forma, pode-se traçar o perfil dos fiscais dos contratos administrativos da SCPAR Porto de Imbituba. A maioria dos fiscais e gestores possuem as seguintes características: são profissionais com formação de nível superior, estão na faixa etária entre 30 a 39 anos, desempenham suas atividades acima de 8 anos e fiscalizam entre 2 a 5 contratos.

## 4.2 Acompanhamento da Execução

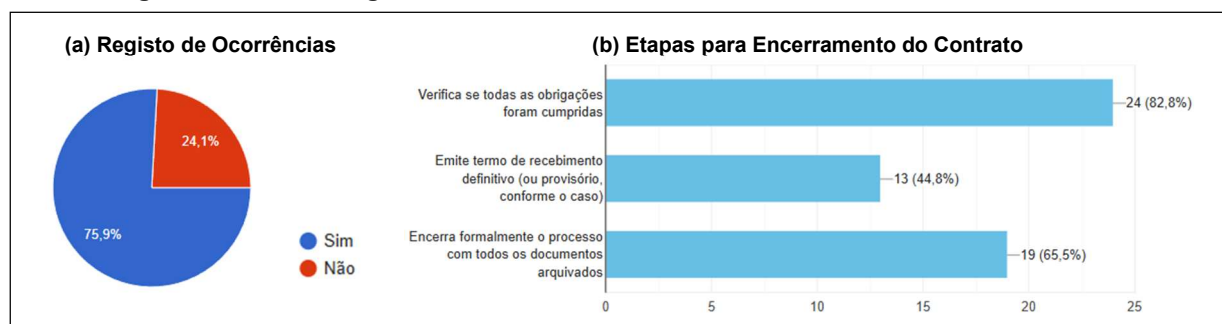
Nesta etapa foi avaliada a metodologia de controle adotada pelos fiscais e gestores durante a execução contratual. Desta maneira, através da pesquisa, revelou-se que a maioria dos fiscais (82,8%) possui cópia do contrato para conferência, 86,2% faz conferência de documentos como nota fiscal, relatórios técnicos, certificados e licenças e 65,5% possui controle das quantidades, aumentos e supressões. Ainda, a maioria (86,2%) faz o acompanhamento da execução física dos serviços ou entrega de bens, 51,7% faz listas de verificação para controle do que foi ou não cumprido e 65,5% faz o acompanhamento dos cronogramas e marcos contratuais.

Outra forma de análise refere-se à verificação das ferramentas utilizadas no controle dos contratos, visto que os aspectos burocráticos como cadastros, assinaturas, aval de superiores e acompanhamento do status contratual sejam

gerenciados por meio de planilhas ou *softwares* específicos de gestão. Desta forma, observou-se que 26 fiscais (89,7%) fazem o acompanhamento por meio de planilhas em *Excel* ou *Google Sheets* e 24 fiscais (82,8%) utilizam sistemas eletrônicos como o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGP-e), por exemplo.

Como complemento ao tema, a **Figura 3** apresenta, em (a), se os fiscais costumam registrar as ocorrências encontradas em um contrato administrativo e, em (b), as respostas obtidas para as etapas de encerramento de um contrato administrativo.

**Figura 3 – Metodologia de Controle e Encerramento do Contrato Administrativo**



Fonte: os autores (2025).

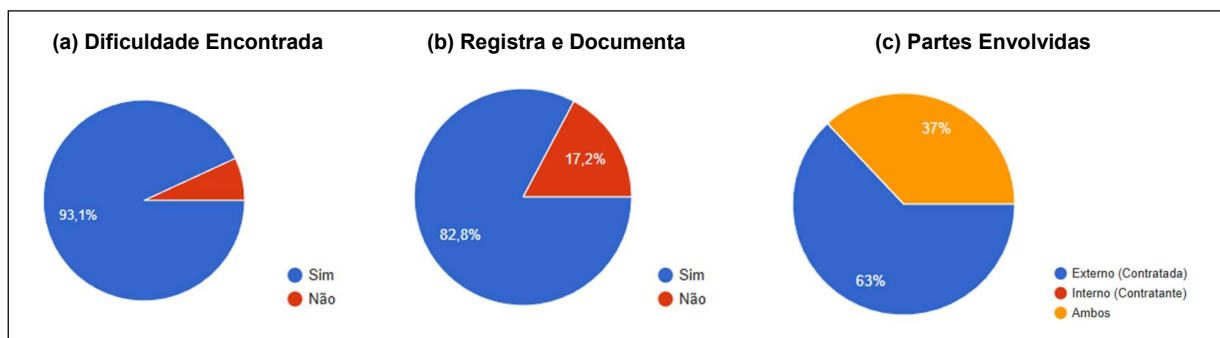
Frente ao assunto, tem-se pela **Figura 3a**, que 22 fiscais (75,9%) costumam registrar as ocorrências em relatórios para embasar autorizações de pagamento, aplicação de penalidades ou prorrogações contratuais. Quanto ao processo para encerramento do contrato, a **Figura 3b** informa que 82,8% dos fiscais verificam se todas as obrigações contratuais foram cumpridas, 13 gestores (44,8%) emitem termo de recebimento provisório ou definitivo e 65,5% encerram formalmente o processo, arquivando todos os documentos obtidos ao longo da execução.

Com as análises anteriores, destaca-se positivamente que muitos fiscais e gestores da SCPAR Porto de Imbituba aplicam em seus contratos uma metodologia de controle que tem se mostrado adequada, utilizam mais de uma ferramenta para controlar seus contratos administrativos e registram as ocorrências ao longo do processo.

### 4.3 Gestão de Não Conformidades

A **Figura 4** apresenta um panorama das principais dificuldades enfrentadas durante a vigência dos contratos, sendo, em (a), se o fiscal encontra dificuldade ao longo da execução contratual, em (b), se o fiscal costuma registrar e documentar as dificuldades encontradas no processo, e, em (c), as partes envolvidas, ou seja, se os problemas observados envolvem a relação do fiscal com a contratada (meio externo) ou são decorrentes do processo de tramitação interna entre setores da própria empresa (meio interno) ou ambas as situações (meio externo e interno).

**Figura 4 – Dificuldades Encontradas na Gestão de um Contrato**



Fonte: os autores (2025).

Assim, conforme a **Figura 4a**, 93,1% dos fiscais já encontraram alguma dificuldade no processo de fiscalização dos contratos e apenas 2 fiscais (6,9%) não encontraram problemas contratuais. Deste universo, pela **Figura 4b**, 82,8% costuma registrar e documentar a dificuldade encontrada durante a execução do contrato. Ao analisar a parcela dos fiscais que relataram dificuldades na execução de seus contratos, observa-se, na **Figura 4c**, que 63% mencionaram ter enfrentado problemas apenas com a contratada (externo) e 37% com a contratada e a contratante (interno).

Nesse cenário, e diante da relevância do tema, 65,5% dos fiscais responderam que as dificuldades encontradas se referem a atrasos na execução ou execução inadequada ou de má qualidade. Além disso, 62,1% atribuíram as dificuldades para o descumprimento de cláusulas contratuais, 13,8% para irregularidades na documentação para pagamento, 17,2% para falta de equilíbrio econômico-financeiro, 34,5% para substituição de equipe ou recursos sem autorização e 51,7% para a falta de comunicação e registros.

Sequencialmente, diante das dificuldades encontradas durante a execução do contrato, 72,4% notificam a contratada formalmente, 69% concedem prazo para correções, 58,6% aplicam penalidades (advertência, multa etc.) e 55,2% informa aos superiores e registra no processo administrativo.

Dado o padrão de respostas, percebe-se que as dificuldades encontradas pelos fiscais e gestores da SCPAR Porto de Imbituba são mais recorrentes com a Contratada, e estão relacionadas, principalmente, a atrasos na execução ou execução inadequada ou de má qualidade e ao descumprimento de cláusulas contratuais, sendo aplicados prazos para correções e penalidades contratuais.

#### 4.4 Comunicação e Suporte Institucional

Nesta fase da pesquisa, os fiscais avaliaram a forma de interação entre os setores da SCPAR Porto de Imbituba sobre o processo de fiscalização de contratos. Logo, 26 fiscais (89,7%) responderam que têm acesso fácil aos gestores ou setores responsáveis para esclarecer dúvidas sobre os contratos. Porém, 41,4% ainda encontram obstáculos nas tramitações, enquanto que 17 fiscais (58,6%) consideraram

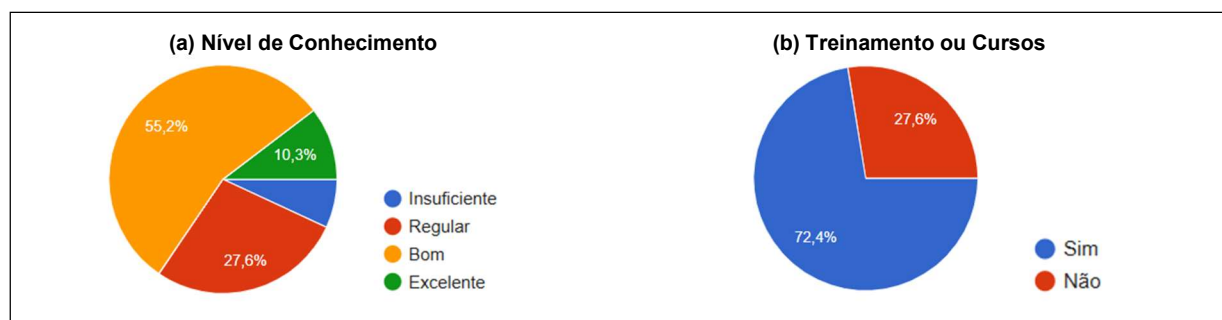
que os fluxos internos para reportar não conformidades contratuais estão claros na empresa.

Pontua-se que a maioria dos fiscais (93,1%) recorrem a suporte jurídico ou técnico quando surgem dúvidas na fiscalização.

#### 4.5 Avaliação do Fiscal

Este quinto item aborda o conhecimento do entrevistado quanto às suas atribuições de fiscal ou gestor de contratos. A **Figura 5** apresenta, em (a), o nível de conhecimento sobre as atribuições do fiscal de contrato e, em (b), se o fiscal participou de treinamentos ou cursos sobre o tema.

**Figura 5 – Avaliação do Fiscal**



Fonte: os autores (2025).

Conforme a **Figura 5a**, quando questionados sobre o nível de conhecimento em relação às suas atribuições como fiscais de contrato, 55,2% classificaram seu conhecimento como bom, enquanto que 27,6% como regular, 10,3% como excelente e 6,9% como insuficiente. Além disso, observa-se na **Figura 5b** que 72,4% dos fiscais possuem treinamento ou cursos sobre fiscalização de contratos, enquanto que 27,6% não participaram de treinamentos.

Sequencialmente, foi perguntado aos fiscais quais seriam as sugestões e melhorias para o processo de fiscalização dos contratos. Entre as respostas, a maioria destacou a necessidade de treinamento e capacitação contínua para os servidores envolvidos na fiscalização contratual. Também foi sugerida a implantação de processos padronizados e mapeados, visando maior uniformidade nas práticas adotadas.

Considerando o funcionamento da empresa, os fiscais sugeriram um limite máximo de contratos por fiscal e uma definição das atribuições de todos setores envolvidos.

De acordo com as respostas obtidas, conclui-se que a maioria dos fiscais e gestores da SCPAR Porto de Imbituba possuem conhecimento quanto ao processo de fiscalização de contratos administrativos e tiveram treinamento específico para o desempenho da atividade, havendo necessidade de aprofundamento do tema, com cursos e treinamentos periódicos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de contratos exerce um papel fundamental na Administração Pública, uma vez que as ações desenvolvidas são determinantes para assegurar a execução contratual em conformidade com a legislação vigente. Diante desse contexto, este artigo analisou os perfis dos fiscais dos contratos administrativos da SCPAR Porto de Imbituba e, por meio de um questionário, obteve-se as seguintes conclusões:

- De maneira geral, os fiscais e gestores são profissionais com formação de nível superior, desempenham suas atividades em um período acima de 8 anos e fiscalizam em torno de 2 a 5 contratos, divididos em obras, serviços e bens;
- Quanto à metodologia de controle, a maioria dos fiscais e gestores possuem cópia do contrato para conferência, fazem o acompanhamento da execução física dos serviços ou entrega de bens, utilizam mais de uma ferramenta para controlar seus contratos administrativos (Planilhas em *Excel*, *SGP-e* etc.) e registram as ocorrências ao longo de todo o processo de fiscalização;
- As dificuldades encontradas pelos fiscais e gestores são mais recorrentes com a Contratada, e estão relacionadas, principalmente, a atrasos na execução ou execução inadequada ou de má qualidade e ao descumprimento de cláusulas contratuais, sendo aplicados prazos para correções e penalidades contratuais como advertência e multas;
- A maioria dos fiscais e gestores possuem conhecimento quanto ao processo de fiscalização de contratos administrativos e tiveram treinamento específico para o desempenho da atividade, havendo necessidade de aprofundamento do tema, com cursos e treinamentos periódicos.

Entre as sugestões, cita-se maior clareza para as penalidades previstas em contratos, existência de *softwares* ou aplicativos para auxiliar nos registros, permitindo automação das tarefas, mapeamento dos processos e padronização dos documentos para facilitar a tramitação e a comunicação entre os setores da empresa.

Por fim, pesquisas como esta representam importantes contribuições, sobretudo no âmbito de empresas públicas, que buscam por eficiência, transparência, conformidade, melhores indicadores e elementos de governança.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Tudo sobre Gestão de Contratos: Como Administrá-los e não Perder o Prazo dos Vencimentos e Renovações**. Treasy.



Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-de-contratos/>. Acesso em 25 ago. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MATOS, Francisco; REIS, Dercio. Gestão de Contratos e sua Aplicação como Instrumento de Redução de Custo: Planejamento e Fiscalização dos Recursos Públicos. **Revista Científica Semana Acadêmica**, n 232. Fortaleza, 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Juspodivm, 2020.

MOURA, Cristina. A. **A importância da gestão de contratos no controle de contingências**. AEC Web. Disponível em <https://www.aecweb.com.br/cont/a/a-importancia-da-gestao-de-contratos-no-controle-de-contingencias> 514. Acesso em 25 ago. 2025.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Contratos Administrativos**. 5. ed. São Paulo: Método, 2014.

VIEIRA, André Luis. **Gestão de Contratos Administrativos**. Revista de Contratos Públicos (RCP), ano 3, n. 5, p. 09-32. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2014. Disponível em [http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/5/2017\\_05\\_0131\\_0166.pdf](http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/5/2017_05_0131_0166.pdf). Acesso em 25 ago. de 2025.

Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT, são de inteira responsabilidade dos autores.