



Revisão sistemática da literatura acerca dos desafios enfrentados pela administração pública na gestão e fiscalização de contratos administrativos (2015–2025)

Fylype Oliveira de Souza

(Universidade Federal de Campina Grande – UFCG / fylpeosouza@gmail.com)

Mário Clever de Aguiar

(Universidade Federal de Campina Grande – UFCG / mariocclever@gmail.com)

Fernando José dos Santos

(Universidade Federal de Campina Grande – UFCG / fernando.santos@tecnico.ufcg.edu.br)

Thales Fabrício da Costa e Silva

(Universidade Federal de Campina Grande – UFCG / thalescostaprof@gmail.com)

Vorster Queiroga Alves

(Universidade Federal de Campina Grande – UFCG / vorsterqueiroga@gmail.com)

RESUMO:

Esta pesquisa tem o intuito de verificar os estudos realizados sobre os principais desafios/dificuldades enfrentados pela Administração Pública na gestão e fiscalização de contratos administrativos. Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, analisando artigos disponíveis no Portal de Periódicos CAPES publicados no período de 2015 a 2025. Foram utilizados os descritores “fiscalização” e “contratos administrativos”, resultando inicialmente em 40 artigos. Em seguida, foi realizada uma consulta do “qualis” dos periódicos por meio da Plataforma Sucupira, excluindo-se os artigos com classificação inferior a B4. Após leitura detalhada das pesquisas restantes, 15 (quinze) artigos pertinentes ao tema foram selecionados. A seguir, realizou-se uma comparação dos problemas e dificuldades enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos regidos pela Lei nº 8.666/1993 e aqueles sob a vigência da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021. Constatou-se que as inovações legislativas não foram capazes de sanar as dificuldades recorrentes, destacando-se a capacitação ausente ou deficiente, a falta de pessoal especializado, o acúmulo de contratos por fiscal, o quadro funcional reduzido e a inexistência de ferramentas e/ou manuais. Conclui-se que a melhoria da atuação de gestores e fiscais é essencial para o fortalecimento da governança pública e da eficiência administrativa.

PALAVRAS-CHAVE fiscalização; contratos administrativos; desafio.



1 Introdução

As contratações públicas asseguram ao Estado o seu próprio funcionamento e, conseqüentemente, a concretização do interesse coletivo. Por meio de seu poder de compra, a Administração Pública pode estimular economias locais, gerar empregos e viabilizar a implementação de políticas públicas. Nesse contexto, as contratações públicas configuram-se como um relevante instrumento de estímulo à economia e de promoção do desenvolvimento tecnológico (Brasil, 2025).

O contrato administrativo, por sua vez, caracteriza-se como um acordo firmado entre duas ou mais partes com o objetivo de estabelecer uma relação jurídica, na qual a Administração Pública figura como uma das partes e atua investida de prerrogativas decorrentes da supremacia do interesse público, com a finalidade de atender às necessidades coletivas e promover o interesse público (Carvalho, 2020).

Por força do artigo 117 da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, e em virtude das prerrogativas que diferenciam os contratos públicos dos contratos privados, também conhecidas como cláusulas exorbitantes, a Administração tem o dever de acompanhar e fiscalizar a execução contratual, com a finalidade de aferir se todas as cláusulas contratuais estão sendo cumpridas e, portanto, se o interesse público está sendo alcançado, colocando o Estado em posição de superioridade em relação ao particular.

A literatura especializada destaca a importância da gestão e da fiscalização eficientes dos contratos administrativos. Barbosa et al. (2024) aduzem que a fiscalização é essencial para garantir a transparência, a eficiência, a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e a conformidade com os termos contratuais e disposições da lei, além de ser um instrumento de *accountability*, permitindo que a sociedade acompanhe e avalie a execução dos contratos públicos. Santos (2017), por sua vez, ressalta que o acompanhamento e a fiscalização do contrato são fundamentais para garantir a economicidade e a eficiência na aplicação dos recursos públicos, bem como para evitar a ocorrência de fraudes e ocultação de defeitos e irregularidades ao longo da sua execução.

Além de promover a boa governança, o monitoramento adequado dos contratos públicos contribui para a mitigação de diversos riscos, como, por exemplo, a responsabilização subsidiária da Administração por irregularidades trabalhistas e responsabilização solidária pelos encargos previdenciários em contratos de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra, se comprovado que não houve fiscalização de forma eficaz, conforme apontam Gomes (2016) e Dantas et al. (2024). De modo convergente, Lopes e Marra (2022) destacam que o controle efetivo evita falhas que levam ao fornecimento de serviços mal executados ou produtos de baixa qualidade.

Apesar da importância da fiscalização e da gestão contratual, bem como dos riscos decorrentes do monitoramento inadequado e das inovações trazidas pela Lei nº 14.133/2021, não está claro se as recentes mudanças têm contribuído para superar as dificuldades historicamente apontadas pela literatura, o que evidencia a necessidade de sistematizar o conhecimento produzido sobre o tema.

Assim, este estudo tem por objetivo verificar as pesquisas realizadas sobre os desafios e dificuldades enfrentados pela Administração Pública na fiscalização e na gestão de contratos administrativos, a partir de publicações entre 2015 e 2025. Busca-se, ainda,



identificar e categorizar os principais problemas identificados na literatura, com base na frequência em que são citados, bem como comparar os problemas enfrentados em contratos firmados sob a vigência da Lei nº 8.666/1993 com aqueles regidos pela nova Lei nº 14.133/2021.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), cujo propósito consiste em sintetizar, de forma rigorosa e transparente, os resultados de múltiplos estudos sobre a temática. Segundo Paz e Ribeiro (2024), a RSL constitui “uma abordagem metodológica de pesquisa com rigor científico e de ampla transparência, cuja finalidade é garantir a qualidade das fontes”.

2 Referencial teórico

2.1 Contratos Administrativos

As compras e contratações públicas são fundamentais para assegurar o fornecimento de bens, insumos e serviços necessários às atividades administrativas e à execução de projetos institucionais, viabilizando o alcance do interesse público. Além disso, constituem importante instrumento de estímulo à economia e à inovação por meio do poder de compra do Estado (Brasil, 2025). Em regra, tais compras e contratações devem ser realizadas, mediante processo licitatório, conforme preceitua o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal.

Para regulamentar tal dispositivo, foi editada a Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 8.666/1993, que ficou vigente por quase 30 (trinta) anos, período em que passou por diversas alterações e conviveu com outras legislações correlatas. Posteriormente, ela foi revogada pela Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021. A nova legislação passou a dispor sobre normas gerais de licitação e contratos administrativos no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional das esferas federal, estadual, distrital e municipal. Com relação aos contratos, o seu artigo 89 prevê que eles serão regidos por preceitos do direito público. Nesse sentido, Alexandrino e Paulo (2014, p. 538) definem contrato administrativo como “o ajuste entre a administração pública, atuando na qualidade de poder público, e particulares, firmado nos termos estipulados pela própria administração contratante, em conformidade com o interesse público, e sob regência predominante do direito público”.

Em razão do regime jurídico de direito público, a Administração possui uma série de prerrogativas, que a colocam em posição de superioridade em relação ao contratado, conhecidas como cláusulas exorbitantes. Dentre essas prerrogativas, a Lei nº 14.133/2021 estabelece a obrigação de fiscalização da execução do contrato, conforme previsto no art. 104, inciso III. De forma complementar, seu artigo 17 também estabelece que o monitoramento deve ser executado, preferencialmente, por servidores efetivos dos seus quadros permanentes.



Com o objetivo de regulamentar essa tarefa para o fortalecimento da governança pública e da eficiência administrativa, foi editado o Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022, que detalha as competências dos agentes envolvidos na fiscalização e gestão de contratos.

2.2 Fiscalização e gestão contratual

A literatura sobre administração pública evidencia a fiscalização e a gestão contratual como um dos pontos determinantes para que a finalidade das compras e contratações públicas seja alcançada. Tal atividade revela-se essencial para assegurar a efetividade do gasto e a conformidade com o interesse público. Schmitt e Bier (2017) destacam que “a fiscalização de contratos administrativos, apesar da sua importância nas contratações públicas, é uma atividade que o Estado frequentemente tem dificuldade de operacionalizar”.

Devido a sua importância, diversos estudos tratam dos problemas e desafios na gestão e fiscalização de contratos administrativos, bem como da sua importância e dos riscos da sua inobservância. Barbosa et al.(2024) e Santos (2017) ressaltam a essencialidade da fiscalização de contratos como forma de garantir a transparência, prevenir fraudes e garantir a qualidade dos serviços contratados. Em sentido contrário, Almeida (2024), Sette, Favretto e Ramos (2023) e Silva e Almeida (2023) alertam sobre a possibilidade de responsabilização da Administração por inadimplemento de obrigações previdenciárias e trabalhistas, se evidenciada falha na fiscalização.

Com a finalidade de padronizar e aperfeiçoar a atuação dos agentes responsáveis pelo acompanhamento da execução contratual - gestor e fiscais técnico, administrativo e setorial - o Decreto nº 11.246/2022 definiu suas respectivas funções: O gestor de contratos é responsável pela coordenação das atividades dos fiscais, acompanhar os registros de execução e conduzir o processo administrativo sancionatório quando houver descumprimento contratual; O fiscal técnico verifica a conformidade do objeto executado com as especificações do contrato, demandando atuação mais direta no local da execução; O fiscal administrativo exerce funções de caráter mais burocrático, como atividades de controle documental e financeiro, acompanhamento da regularidade fiscal, previdenciária e trabalhista, e formalização de apostilamentos e de termos aditivos; O fiscal setorial desempenha ambas as funções em contextos descentralizados, ou seja, quando a execução do contrato ocorre concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um órgão ou uma unidade.

Dada a complexidade dessas atribuições, pesquisas recentes – como as de Almeida (2024), Barbosa et al. (2024) e Sette, Favretto e Ramos (2023) – reforçam a importância da capacitação adequada dos fiscais para assegurar eficácia à execução contratual. Além disso, o § 3º do artigo 16 do Decreto determina que as ações de fiscalização devem ser conduzidas de forma preventiva, contínua e sistemática. Essa orientação converge com os achados de Rocha (2025), que identifica a fiscalização preventiva como uma alternativa viável para ampliar a eficiência administrativa, reduzir riscos trabalhistas e previdenciários e consolidar a participação estatal no acompanhamento contratual.



O Decreto também ressalta a necessidade de observar critérios objetivos para a designação dos servidores responsáveis pela fiscalização, tais como compatibilidade com as atribuições do cargo, complexidade do contrato, número de contratos acompanhados e a capacidade técnica do servidor. Silva e Almeida (2023) destacam a importância da avaliação do perfil acadêmico e profissional antes da designação, como forma de enfrentar dificuldades decorrentes da falta de servidores especializados.

Desse modo, conforme argumentam Silveira et al. (2025), a eficácia dos contratos públicos não depende apenas de licitações bem estruturadas ou de instrumentos contratuais adequados, mas sobretudo da qualidade da fiscalização exercida. A divisão de responsabilidades previstas na legislação, associada à escolha adequada dos fiscais e gestores, contribui para a profissionalização da gestão contratual, o aumento da eficiência, a especialização e a diminuição da sobrecarga de trabalho, fortalecendo a governança e diminuindo o risco de falhas na execução.

2.3 Inovações e desafios persistentes na fiscalização e gestão contratual

A reorganização do sistema normativo brasileiro de licitações unificou legislações anteriores e incorporou diversas inovações voltadas ao aprimoramento das contratações públicas. Silva e Almeida (2023) apontam que a norma busca tornar os processos licitatórios mais céleres, eficientes e transparentes. Nesse mesmo sentido, Almeida (2024) observa que a nova lei promoveu uma mudança no enfoque do processo de contratação pública, ao colocar o planejamento, a governança e a busca por resultados no centro das decisões, contrastando com o modelo da Lei nº 8.666/1993, que tinha como principal orientação a prevenção de práticas ilícitas.

Entre as inovações centrais, destaca-se a previsão legal da oferta de capacitação prévia aos agentes responsáveis pela fiscalização, que passou a ser objeto de atenção desde a fase de planejamento. Essa mudança representa um avanço significativo, no sentido do reconhecimento legal da importância do papel estratégico da qualificação profissional como forma de assegurar a boa execução contratual e garantir o alcance do interesse público, (Almeida, 2024; Silveira et al., 2025).

Apesar desse reconhecimento normativo, a literatura evidencia que dificuldades relacionadas à capacitação permanecem, podendo indicar a existência de barreiras estruturais, a exemplo de limitações orçamentárias, conforme evidencia Barbosa et al (2024), ou a oferta de cursos superficiais e esporádicos, que não dialogam com a prática cotidiana do acompanhamento contratual, o que poderia ser sanado com capacitações específicas internas realizadas pela própria instituição, conforme apontam Cruz e Souza (2021) e Sette, Favretto e Ramos (2023).

Outra inovação relevante introduzida pela Lei nº 14.133/2021 foi a criação do Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP). Entre os sistemas interligados ao PNCP está o “Contratos Gov.br”, cujo módulo “Fiscalização e Gestão de Contratos”, permite acompanhar a execução contratual e divulgar, de forma centralizada, informações e alterações dos contratos, promovendo transparência das contratações e oferecendo “ao gestor e fiscal uma



atuação mais personalizada e integrada de suas ações” (Brasil, 2025). A utilização dessa ferramenta dialoga diretamente com problemas identificados por Barbosa et al.(2024), Cruz e Souza (2021) e Mota e Monteiro (2023), que destacam a carência de ferramentas adequadas para apoiar o trabalho dos gestores e fiscais de contratos.

Apesar das inovações normativas, observa-se que desafios relevantes relacionados à fiscalização e à gestão contratual persistem, conforme constatado na literatura, demonstrando uma discrepância entre o modelo de fiscalização e gestão contratual ideal e as condições reais enfrentadas pelos agentes públicos na rotina da execução dos contratos.

3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica (Alyrio, 2009; Gil, 2017), fundamentada na análise de publicações científicas voltadas à identificação dos desafios e dificuldades enfrentados pela Administração Pública na fiscalização e na gestão de contratos administrativos. Foram examinados artigos publicados no período de 2015 a 2025, de modo a abranger tanto estudos que tomaram por referência a antiga Lei nº 8.666/1993 quanto aqueles que analisaram a aplicação da nova Lei nº 14.133/2021.

Quanto a sua abordagem metodológica, é uma pesquisa qualitativa (Creswell, 2010) voltada à interpretação e análise de conteúdo (Bardin, 2016; Gil, 2017), pois seu intuito principal é categorizar os principais desafios e dificuldades identificados nos artigos selecionados na pesquisa, comparando as evidências extraídas de pesquisas ancoradas em diferentes marcos legais, a antiga legislação de licitações e contratos administrativos (Lei nº 8.666/1993) e a nova legislação de compras e contratos administrativos (Lei nº 14.133/2021), com a finalidade de verificar se as dificuldades persistem mesmo com o advento da nova lei.

Ramos, Faria e Faria (2014) destacam a importância do registro detalhado de todas as etapas de uma pesquisa, tanto pela questão da transparência e para que o estudo possa ser replicado por outro investigador, quanto para aferir se o processo em curso é consistente e segue as etapas previamente definidas. Dessa forma, o Quadro **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta o protocolo metodológico utilizado nesta RSL, descrevendo as principais etapas de planejamento, busca, seleção, extração e análise dos estudos incluídos.

Quadro 1. Protocolo para Revisão Sistemática da Literatura.

Elemento	Descrição
Objetivo	Verificar artigos que identifiquem desafios/dificuldades da Administração Pública no exercício da fiscalização e da gestão de contratos administrativos.
Base de busca da pesquisa	Portal de Periódicos da CAPES.
Palavras-chave para pesquisa	“fiscalização” AND “contratos administrativos”.



Critérios de inclusão	Artigos publicados em periódicos científicos nos anos de 2015 a 2025 e no idioma português.
Critérios de exclusão	(i) Artigos publicados em periódicos com classificação “qualis” inferior a B4; (ii) Estudos que tratem exclusivamente de contratações em empresas estatais, parcerias público-privadas ou concessões públicas; (iii) Produções que não respondam ao objetivo da pesquisa.
Critérios de validade metodológica	Verificação dos critérios de inclusão e exclusão.
Resultados	Descrição da pesquisa - registro de todos os passos.
Procedimentos de busca e seleção	Realização, manualmente, de buscas na base de dados informada, com registro das etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, conforme o protocolo PRISMA.
Tratamento e análise dos dados	As informações coletadas são filtradas, interpretadas e organizadas, sendo agrupadas e apresentadas em quadros e tabelas para atribuição de significado aos dados.

Fonte: elaboração própria (2025) com base em Ramos, Faria e Faria (2014).

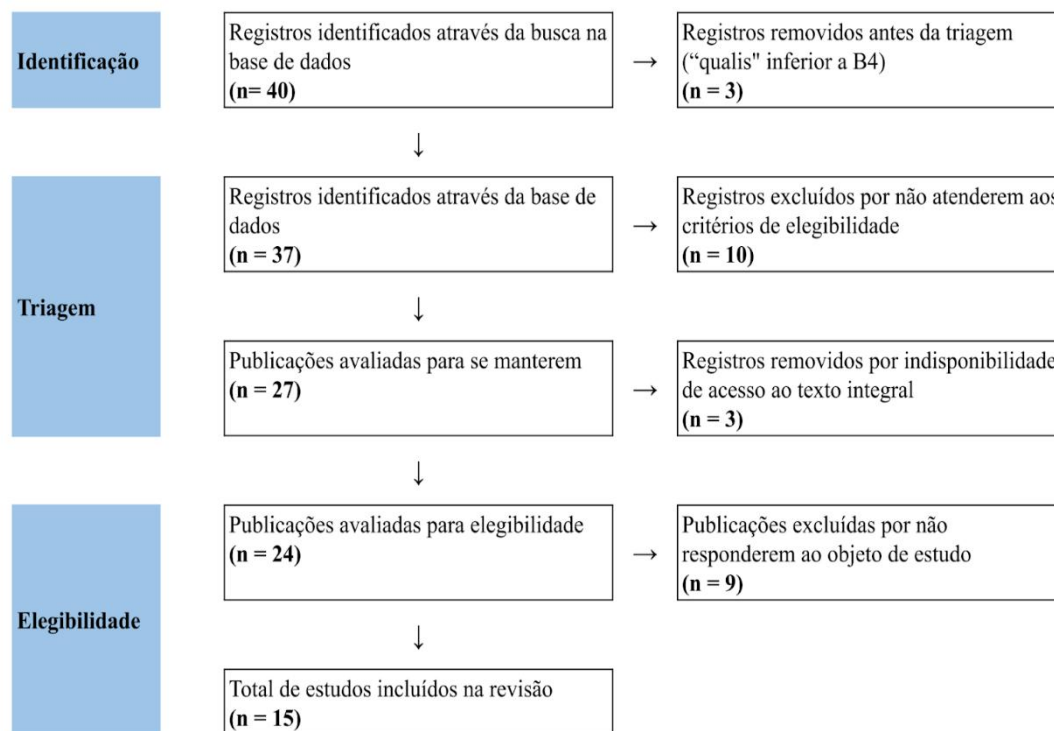
Com a definição do protocolo para a RSL, iniciou-se a pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES, escolhido por reunir diversidade de publicações científicas e por oferecer acesso institucional facilitado.

A pesquisa foi realizada entre julho e agosto de 2025, considerando artigos com publicações compreendidas entre 2015 e 2025, utilizando-se os descritores “fiscalização” e “contratos administrativos”, com a combinação booleana AND, limitando-se o idioma ao português. A aplicação dos filtros resultou na identificação inicial de 40 (quarenta) artigos. Em seguida, foi realizada uma consulta à Plataforma Sucupira, selecionando “Classificações de periódicos quadriênio 2017-2020”, para verificar o “qualis” dos periódicos em que os artigos foram publicados, tendo sido excluídos 3 (três) artigos que estavam em revistas com classificação inferior a B4 por não atenderem ao critério de qualidade da fonte.

Na fase de triagem, foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos 37 artigos remanescentes, removendo-se 10 (dez) que não atendiam aos critérios de elegibilidade, uma vez que não tinham relação temática com o objeto de estudo. Depois, foram retirados 3 (três) artigos em virtude da impossibilidade de ter acesso ao texto completo, restando 24 (vinte e quatro) publicações para leitura integral. Por fim, durante a etapa de elegibilidade, 9 (nove) publicações foram excluídas por não responderem ao objeto de estudo, resultando em 15 (quinze) artigos incluídos na amostra final da revisão sistemática (Ver Figura **Erro! Fonte de referência não encontrada.**).



Figura 1 - Fluxograma PRISMA - Identificação dos estudos através de bases de dados e registros



Fonte: Adaptado de Page *et al.* (2021).

A seleção e análise foram realizadas manualmente, sem o auxílio de softwares específicos de gerenciamento de referências ou mineração de dados, sendo todo o processo conduzido de forma criteriosa e documentada, conforme as recomendações do protocolo PRISMA (Page *et al.* 2021).

Conforme mostrado no fluxograma PRISMA, inicialmente foram identificados 40 (quarenta) artigos na base de dados utilizando os descritores “fiscalização” e “contratos administrativos”, delimitando-se o período de publicação entre 2015 e 2025 e o idioma ao português. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade e exclusão definidos no protocolo metodológico, 15 (quinze) artigos atenderam aos requisitos e foram incluídos para compor a amostra final desta RSL, por apresentarem relação direta com o objeto de estudo proposto.

4 Resultados e discussão

A análise dos resultados fundamentou-se no perfil geral dos estudos apresentados no Quadro 2, organizados em ordem cronológica, do mais antigo ao mais recente. Foram considerados, para cada estudo, os autores, os títulos, os objetivos e os principais desafios e



dificuldades relacionados à fiscalização e à gestão de contratos. Essa sistematização permitiu o desenvolvimento de uma análise comparativa, apresentada na sequência.

A partir da análise dos artigos descritos no Quadro 2, verificou-se que oito deles utilizavam como referência a atualmente revogada Lei nº 8.666/1993 (antiga lei de licitações e contratos administrativos) – artigos nº 01, 02, 03, 04, 05, 07, 08 e 11. Já a nova legislação, Lei nº 14.133/2021, foi utilizada como marco normativo principal em sete estudos – artigos nº 06, 09, 10, 12, 13, 14 e 15.

Quadro 2. Perfil geral dos estudos selecionados.

Nº	Autor/ano	Título	Objetivos	Desafios e dificuldades da Administração na fiscalização e gestão de contratos
01	Oliveira Júnior e Santos (2016).	A necessidade de conhecimentos específicos para o fiel cumprimento do acompanhamento e fiscalização de contratos no âmbito da administração pública segundo o disposto no art. 67 da lei nº 8.666/1993.	Demonstrar as necessidades de conhecimentos específicos para as ações de acompanhamento e fiscalização de contratos na Administração Pública e apontar os conhecimentos específicos necessários para o fiel cumprimento do acompanhamento e fiscalização de contratos administrativos.	Ausência de pessoal especializado para acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos; Sobrecarga e acúmulo de funções dos fiscais e gestores.
02	Santos (2017).	A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na Administração Pública - artigo 67 - Lei nº 8.666/93.	Discorrer sobre a importância e a relevância do papel do agente público designado como fiscal do contrato administrativo e demonstrar que tal servidor deve ser eficiente e, ainda, que poderá ser responsabilizado no âmbito penal, civil e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições.	Exigir do servidor atualização permanente; Capacitação deficiente dos agentes públicos.
03	Schmitt e Bier (2017).	Gestão de Níveis de serviços: um instrumento para aprimorar as contratações da administração pública estadual e municipal.	Avaliar se a introdução de acordos de níveis de serviços nos contratos administrativos e o estabelecimento da gestão de níveis de serviços (GNS) minimizam não conformidades em contratações.	Falta de estrutura de pessoal nos órgãos públicos; Falta de Fiscais tecnicamente preparados; Manutenção de memória processual (registro de acompanhamento contratual).
04	Quitério e Costa Filho	Alçando voo: Fiscalização de	Analisar a fiscalização dos contratos de passagens	Ausência de Pessoal especializado para acompanhamento e



	(2019).	contrato de passagens aéreas na Administração Pública Federal.	aéreas em âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional no âmbito federal, com vista à eficiência administrativa na sua fiscalização.	fiscalização da execução dos contratos.
05	Egashira e Caffé Filho (2019).	Capacitação de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos;	Mostrar a necessidade de capacitação dos gestores e fiscais de contratos e convênios administrativos com o objetivo de diminuir a incidência de inobservâncias de irregularidades na execução contratual.	Carência profunda de servidores (tanto em quantidade como em qualidade); Ausência de capacitação técnica dos servidores.
06	Mattos, Lepsh e Mizrahi (2021).	Balanced Scorecard na Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços na Área Pública.	Apresentar as possibilidades de contribuição do Balanced Scorecard (BSC) na gestão e fiscalização de contratos de serviços na área pública.	Ausência de capacitação para o servidor público; Acúmulo de contratos por fiscal.
07	Cruz e Souza (2021).	Avaliação dos contratos públicos na perspectiva dos fiscais técnicos e administrativos: Análise dos Hospitais Universitários Federais de Minas Gerais.	Realizar uma avaliação dos contratos públicos de quatro hospitais universitários federais do estado de Minas Gerais, do ponto de vista dos agentes responsáveis pela fiscalização técnica e administrativa.	Acúmulo de contratos por fiscal; Ausência capacitações internas; Falta de ferramentas efetivamente capazes de mensurar a eficácia dos serviços prestados; Formação técnica do fiscal diferente do serviço contratado.
08	Lopes e Marra (2022).	A fiscalização nos Contratos Administrativos	Evidenciar a importância da supervisão e o controle da Administração Pública, demonstrando os procedimentos que deverão ser cumpridos por todos os servidores nos procedimentos de fiscalização dos contratos administrativos.	Falta de agentes públicos devidamente capacitados; Falta de implementação de uma estrutura organizacional; Designar servidor especificamente para a atribuição de fiscal ou gestor de contratos.
09	Mota e Monteiro (2023).	Fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos em organizações públicas.	Analisar os fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos no Instituto Federal de Minas Gerais- Montes Claros.	Atualização constante e desenvolvimento de competências; Manutenção de manual de fiscalização e gestão de contratos atualizado; Sobrecarga de atividades para alguns fiscais;



			Quadro funcional reduzido e acúmulo de contratos por fiscal; Manutenção de histórico de qualidade das fiscalizações realizadas; Falta de ferramenta específica para auxiliar no trabalho dos fiscais; Ausência de capacitação/treinamento adequado; Atividade do fiscal não possuir relação com seu cargo.
10	Silva e Almeida (2023).	Fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: Uma análise da eficácia da Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG. Diagnosticar se a publicação da IN nº 05 mostrou-se eficaz, ou seja, se é suficiente para nortear as atividades dos fiscais de contratos administrativos de prestação de serviços continuados da CCJS - Campus de Sousa - PB.	Atividade do fiscal não possuir relação com seu cargo; Acúmulo de contratos por fiscal; Ausência de treinamentos e capacitação; Falta de padronização dos processos.
11	Sette, Favretto e Ramos (2023).	Fiscalização de contratos públicos com fornecimento de mão de obra exclusiva à luz do eSocial: estudo de caso no IFSC. Analisar o processo de fiscalização dos contratos públicos com fornecimento de mão de obra exclusiva no IFSC à luz do eSocial e do atendimento às necessidades dos Fiscais Administrativos do IFSC.	Ausência de manual de Fiscalização de contratos (completo, prático e objetivo); Acúmulo de contratos por fiscal; Necessidade treinamento e capacitação permanente e específica; Ausência de ferramentas que auxilie na gestão e fiscalização; Excesso de manualização no processo de fiscalização.
12	Silva e Paulo (2024).	A governança no exercício das atividades de gestão e fiscalização dos contratos administrativos, no âmbito da Polícia Militar do Paraná. Abordar aspectos sobre as atividades do gestor e fiscal, bem como as práticas de governança na gestão e fiscalização em contratos da administração pública.	Ausência de formação ou capacitação específica; Ausência de manual técnico.
13	Almeida	Lei nº 14.133/2021 Tratar da importância da	Falta de pessoal qualificado;



	(2024).	e a obrigatoriedade de capacitação do fiscal de contratos administrativos.	adequada capacitação dos fiscais administrativos para que a administração alcance os resultados desejados.	Falta de estrutura organizacional.
14	Barbosa <i>et al.</i> (2024).	Fiscalização de contratos nas Instituições Federais de Ensino Superior: Desafios e perspectivas na gestão contratual.	Investigar os desafios enfrentados pelos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) na fiscalização de contrato UFCG, considerando a complexidade das normas e escassez de recursos.	Ausência de capacitação contínua; Insuficiência de recursos tecnológicos (ausência de ferramentas que auxiliem na gestão e fiscalização de contratos); Quadro funcional reduzido e acúmulo de contratos por fiscal.
15	Dantas <i>et al.</i> (2024).	Otimizando a Fiscalização de Serviços Contínuos de Dedicção Exclusiva: Uma análise dos Manuais nos Institutos Federais de Minas Gerais.	Analisar os materiais instrutivos sobre fiscalização de contratos administrativos de mão de obra de dedicação exclusiva dispostos nos sites eletrônicos dos cinco Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia mineiros e no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, de forma a identificar possíveis oportunidades e fragilidades, e propor melhorias.	Manutenção de manual de fiscalização e gestão de contratos atualizado; Ausência de capacitação continuada; Falta de suporte aos servidores envolvidos na fiscalização contratual.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A equivalência na distribuição dos estudos quanto ao marco normativo adotado possibilitou uma análise comparativa entre os problemas e dificuldades enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos sob a égide da antiga e da nova legislação. Essa comparação permitiu examinar se, apesar das inovações introduzidas pela legislação atual, os problemas anteriormente identificados foram mitigados ou persistem no contexto da nova legislação.

Com base na frequência de ocorrências nos estudos analisados, foram categorizados os principais desafios e dificuldades da Administração na gestão e fiscalização de contratos em 5 categorias centrais: 1) capacitação deficiente ou ausência de capacitação; 2) ausência de pessoal especializado; 3) acúmulo de contratos por fiscal; 4) quadro funcional reduzido; e 5) falta de ferramentas específicas e de manuais.

Com a identificação das categorias, aprofunda-se a discussão individual das categorias e suas implicações para a governança contratual, analisando a permanência ou mitigação dos problemas sob a nova legislação.



4.1 Principais desafios e dificuldades da Administração na gestão e fiscalização de contratos

Na tabela 1, são abordadas as categorias dos principais desafios da Administração na gestão e fiscalização de contratos identificadas nesta RSL, detalhando a frequência de ocorrências tanto na vigência da legislação anterior quanto na atual.

Tabela 1. Distribuição dos desafios por legislação.

Desafios/Dificuldades	Frequência de ocorrências tendo como referência a Lei 8.666/1993	Frequência de ocorrências tendo como referência a Lei 14.133/2021	Total absoluto (relativo)
Capacitação deficiente/ausente	5	5	10 (28%)
Ausência de pessoal especializado	5	3	8 (22%)
Acúmulo de contratos por fiscal	4	3	7 (19%)
Quadro funcional reduzido	3	3	6 (17%)
Falta de ferramentas e/ou manuais	2	3	5 (14%)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao estabelecer os resultados da frequência dos desafios/dificuldades, foram discutidos os fatores que impactam em cada uma dessas categorias, além de estabelecer uma comparação entre problemas e dificuldades verificados sob a égide da antiga legislação e aqueles observados sob a vigência da nova legislação, com o intuito de verificar se, mesmo com as inovações trazidas pela legislação atual, os obstáculos anteriormente identificados persistem.

A **Capacitação deficiente ou ausência de capacitação** foi o principal desafio da administração pública, mencionado em 10 (dez) dos artigos selecionados para esta pesquisa (Barbosa *et al.*, 2024; Cruz; Souza, 2021; Dantas *et al.*, 2024; Egashira; Caffé Filho, 2019; Mattos; Lepsch; Mizrahi, 2021; Mota; Monteiro, 2023; Santos, 2017; Sette; Favretto; Ramos, 2023; Silva; Almeida, 2023; Silva; Paulo, 2024), representando cerca de 66% (sessenta e seis por cento) dos estudos.

A fiscalização demanda conhecimentos específicos e a legislação muda constantemente. Logo, ao promover capacitação adequada e contínua a seus servidores, a administração garante que os fiscais e os gestores estejam permanentemente atualizados, proporcionando a eficiência no uso dos recursos públicos, a redução de irregularidades na execução contratual e o alcance do interesse público.

Mota e Monteiro (2023) destacam que um dos fatores que influenciam negativamente no processo de fiscalização contratual é justamente a inexistência de



capacitação para os fiscais de contrato. No mesmo sentido, Silva e Almeida (2023) constataram que os fiscais anseiam por capacitação, a qual não deve ser ofertada somente durante a execução contratual, mas também de maneira prévia à contratação, proporcionando maior segurança nas decisões dos gestores e fiscais.

Por fim, destaca-se a novidade trazida pela Lei nº 14.133, que, em seu artigo 18, parágrafo 1º, inciso X, impõe a obrigação que a organização passou a ter de capacitar previamente o fiscal de contratos administrativos. A normativa anterior trazia a previsão do contrato ser acompanhado e fiscalizado por um representante da administração, porém não definia qualquer obrigação quanto à capacitação desse servidor.

Ao identificar a categoria da **Ausência de pessoal especializado**, encontrou-se uma relação direta com a categoria anterior e foi identificado em 8 (oito) estudos (Almeida, 2024; Cruz; Souza, 2021; Lopes; Marra, 2022; Mota; Monteiro, 2023; Oliveira Júnior; Santos, 2016; Quitério; Costa Filho, 2019; Schmitt; Bier, 2017; Silva; Almeida, 2023), representando cerca de 53% das pesquisas analisadas.

A falta de capacitação ou sua oferta de forma deficiente resulta diretamente na ausência de pessoal especializado para o exercício das funções de fiscalização e gestão contratual. No entanto, outros fatores também contribuem para a ocorrência do problema destacado nesta seção, como a falta de critério para escolha dos fiscais e gestores, as atribuições do fiscal não serem compatíveis com as do cargo do servidor ou com as da sua formação profissional, bem como a incapacidade da Administração de reter os profissionais qualificados em seus quadros.

Cruz e Souza (2021) constataram em seus estudos que a maior parte dos entrevistados (80%), que tinham formação técnica coerente com o serviço a ser fiscalizado, consideravam que a formação era um dos fatores de sucesso da contratação. Por este motivo, é essencial que a autoridade competente, ao fazer a escolha do responsável pela fiscalização e gestão dos contratos, verifique se a formação profissional ou as atribuições do cargo do servidor estão alinhadas com o objeto da contratação.

Outro desafio enfrentado pela Administração é a capacidade de reter profissionais especializados em fiscalização contratual em seu quadro funcional, sobretudo nas organizações que têm alta rotatividade de pessoal. Frequentemente, mesmo quando a administração investe em capacitação dos servidores e desenvolvimento de competências, ela é incapaz de disseminar e reter esse conhecimento internamente, comprometendo a continuidade e a fiscalização contratual eficiente.

O **Acúmulo de contratos por fiscal** foi mencionado em 7 (sete) trabalhos (Barbosa *et al.*, 2024; Cruz; Souza, 2021; Mattos; Lepsch; Mizrahi, 2021; Mota; Monteiro, 2023; Oliveira Júnior; Santos, 2016; Sette; Favaretto; Ramos, 2023; Silva; Almeida, 2023), compreendendo cerca de 47% dos artigos. Este é um desafio significativo na gestão contratual, pois não há, em regra, um servidor público específico para as atividades de fiscalização e de gestão de contratos.

O artigo 117, combinado com o artigo 7º da Lei nº 14.133 (Brasil, 2021), define que “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do



contrato, representantes da Administração (...)", preferencialmente servidores efetivos. Logo, a pessoa designada para essas atribuições também exerce as competências inerentes ao seu cargo, ocasionando muitas vezes sobrecarga de trabalho e responsabilidades.

Dada a complexidade do trabalho de acompanhar e fiscalizar contratos públicos, a acumulação de diversos contratos sob a responsabilidade de um mesmo fiscal compromete a qualidade da função a ser desempenhada, podendo acarretar dano ao erário e contribuir para a insatisfação do servidor.

Oliveira Júnior e Santos (2016) já alertavam que a ineficiência e o prejuízo ao interesse público podem derivar da sobrecarga e do acúmulo de funções. Na mesma linha, Cruz e Souza (2021) destacam que a acumulação contratual pode causar danos à rotina da fiscalização e transformar "o fiscal em mero cumpridor de formalidades burocráticas", expondo a instituição ao risco de gestão deficiente dos recursos públicos.

Como forma de minimizar a sobrecarga de trabalho em virtude do acúmulo de contratos por fiscal e do exercício das atribuições do seu cargo, a autoridade competente pode nomear uma equipe para fazer o acompanhamento da execução contratual, indicando um fiscal técnico, um fiscal administrativo e o gestor de contratos, cada um com suas atribuições específicas, conforme disposto no artigo 19 e seguintes do Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022 (Brasil, 2021), distribuindo as atividades da fiscalização e gestão de contratos entre os servidores designados.

A quarta categoria delimitada foi o **Quadro funcional reduzido**, destacando a escassez de servidores, mencionada em 6 (seis) pesquisas (Almeida, 2024; Barbosa *et al.*, 2024; Egashira; Caffé Filho, 2019; Lopes; Marra, 2022; Mota; Monteiro, 2023; Schmitt; Bier, 2017) e está interligada com o acúmulo de contratos por fiscal. Conforme explicitado antes, a designação do fiscal ou gestor para acompanhamento e a fiscalização da execução contratual não é uma discricionariedade da Administração Pública, mas um dever legal. Assim, quando o quadro funcional é reduzido e há grande número de contratações, ocorre o acúmulo de contratos por fiscal, comprometendo a qualidade da fiscalização.

Schmitt e Bier (2017) aduzem que a falta de pessoal nos órgãos públicos é um dos fatores que tornam a execução dos contratos mais suscetível a fraudes e irregularidades. Egashira e Caffé Filho (2019) acrescentam que tal insuficiência não pode ser alegada pela Administração para se eximir das suas obrigações legais, devendo adotar medidas alternativas para melhor aproveitar sua estrutura de pessoal.

A Falta de ferramentas específicas e/ou manuais foi a quinta categoria e destaca a ausência de ferramentas que auxiliem nos trabalhos de fiscalização e gestão de contratos, bem como a inexistência de manual técnico ou falta de versão atualizada. Foi destacada em 5 (cinco) artigos (Barbosa *et al.*, 2024; Dantas *et al.*, 2024; Cruz; Souza, 2021; Mota; Monteiro, 2023; Sette; Favretto; Ramos, 2023), sendo que 2 (dois) deles (Mota; Monteiro, 2023; Sette; Favretto; Ramos, 2023) apontaram ambas as falhas.

Um sistema informatizado capaz de concentrar todos os dados necessários ao acompanhamento e fiscalização contratual é essencial para garantir a celeridade dos trabalhos dos fiscais, eliminar o excesso de tarefas manuais e fornecer informações claras e



precisas. Além disso, permite a manutenção de um histórico de qualidade de toda a rotina de fiscalização, por exemplo, as ocorrências da execução contratual, as notificações feitas à contratada, as sanções aplicadas, as alterações contratuais, entre outros.

Um manual técnico que seja claro, objetivo e atualizado é desejo dos servidores que atuam na área de fiscalização e gestão de contratos, pois funciona como um norteador de suas ações, bem como padroniza procedimentos no âmbito da instituição, proporcionando maior segurança aos servidores nas tomadas de decisão. Portanto, Silva e Paulo (2024) consideram a criação de um manual técnico como prática de governança, sendo uma ferramenta importante para balizar as atividades do fiscal de contratos.

4.2 Problemas e dificuldades sob a vigência da Lei 8.666/1993 versus Desafios verificados sob a égide da Lei nº 14.133/2021, conforme categorização realizada acima.

Este tópico tem por objetivo analisar, dentre os artigos selecionados para a RSL, os problemas e dificuldades enfrentados pela Administração Pública na gestão e fiscalização de contratos administrativos, distinguindo aqueles verificados sob a vigência da Lei nº 8.666/1993 daqueles verificados sob a égide da Lei nº 14.133/2021.

Para tanto, o Quadro 3 apresenta a distribuição dos artigos conforme as categorias de desafios e dificuldades previamente estabelecidas, bem como a respectiva legislação utilizada como referência em cada estudo, permitindo a análise comparativa entre diferentes regimes normativos.

Quadro 3. Distribuição dos artigos por categoria de desafio e legislação utilizada como referência

Desafios e dificuldades da Administração na fiscalização e gestão de contratos	Artigos que tem como referência a Lei 8.666/1993	Artigos que tem como referência a Lei 14.133/2021
Capacitação deficiente ou ausência de capacitação	(2) Santos (2017); (5) Egashira e Caffé Filho (2019); (6) Mattos, Lepsh e Mizrahi (2021); (7) Cruz e Souza (2021); (11) Sette, Favretto e Ramos (2023).	(9) Mota e Monteiro (2023); (10) Silva e Almeida (2023); (12) Silva e Paulo (2024); (14) Barbosa <i>et al.</i> (2024); (15) Dantas <i>et al.</i> (2024).
Ausência de pessoal especializado	(1) Oliveira Júnior e Santos (2016); (3) Schmitt e Bier (2017); (4) Quitério e Costa Filho (2019); (7) Cruz e Souza (2021); (8) Lopes e Marra (2022).	(9) Mota e Monteiro (2023); (10) Silva e Almeida (2023); (13) Almeida (2024).
Acúmulo de contratos por fiscal	(1) Oliveira Júnior e Santos (2016); (6) Mattos, Lepsh e Mizrahi (2021); (7) Cruz e Souza (2021); (11) Sette, Favretto e Ramos (2023).	(9) Mota e Monteiro (2023); (10) Silva e Almeida (2023); (14) Barbosa <i>et al.</i> (2024).



Quadro funcional reduzido	(3) Schmitt e Bier (2017); (5) Egashira e Caffé Filho (2019); (8) Lopes e Marra (2022).	(9) Mota e Monteiro (2023); (13) Almeida (2024); (14) Barbosa <i>et al.</i> (2024).
Falta de ferramentas específicas e/ou manuais	(7) Cruz e Souza (2021); (11) Sette, Favretto e Ramos (2023).	(9) Mota e Monteiro (2023); (14) Barbosa <i>et al.</i> (2024); (15) Dantas <i>et al.</i> (2024).

Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir da análise dos estudos sintetizados no Quadro 3, constata-se que os desafios e dificuldades da Administração Pública na fiscalização e gestão de contratos administrativos, citados com maior frequência nos estudos selecionados, continuam presentes, mesmo com o advento da Nova Lei que regula licitações e contratações públicas. Ou seja, embora o novo marco normativo tenha introduzido mudanças importantes, a legislação recente não foi capaz de sanar problemas que comprometem a fiscalização e a gestão de contratos administrativos desde que era válida a lei anterior.

Capacitação deficiente ou sua ausência continua sendo um gargalo, mesmo com a inovação trazida pelo artigo 18, §1º, X da nova lei, que impõe a obrigação de capacitação prévia dos fiscais e gestores. Pesquisas recentes, como as de Dantas *et al.* (2024) e Barbosa *et al.* (2024), demonstram que a administração permanece falhando na oferta de capacitação contínua aos seus servidores, desvirtuando a finalidade da lei, que é a obrigação de oferta de capacitação adequada para que o agente público possa desenvolver as competências necessárias para realizar uma fiscalização eficaz. A capacitação deve ser periódica e contínua, não apenas uma única vez, antes de iniciar a vigência do contrato, com cumprimento das formalidades legais, pois a legislação é complexa e está em constante mudança.

A ausência de pessoal especializado é reflexo da insuficiência de políticas de capacitação permanente dos servidores e também está relacionada com a alta rotatividade em alguns órgãos, sendo a Administração incapaz de reter e disseminar o conhecimento desenvolvido internamente. Mesmo quando a Administração faz o previsto na lei, capacitação prévia, adequada e periódica dos seus servidores, o conhecimento gerado é perdido quando o Servidor deixa a instituição em virtude de não ter uma cultura de desenvolvimento de competências.

Quadro funcional reduzido e acúmulos de contratos por fiscal foram percebidos de forma recorrente nas duas legislações e estão mais relacionados com a gestão de pessoas na Administração Pública do que com as disposições legais contidas na antiga e na nova lei de licitações e contratos.

Apesar de a nova legislação ter criado o Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP), que, conforme previsto em seu artigo 174, §3º, III, deve oferecer um sistema de planejamento e gerenciamento de contratações, a falta de ferramenta para auxiliar no acompanhamento e fiscalização dos contratos continua sendo citada nos estudos recentes, como no de Barbosa *et al.* (2024). Entretanto, destaca-se que o módulo “Gestão de



Contratos” que possui diversas funcionalidades que auxiliam os fiscais e gestores nas suas atividades rotineiras, como um calendário para verificar a vigência dos contratos, registrar ocorrências, cadastrar os terceirizados, realizar recebimento provisório e definitivo do objeto contratado, incluir termo aditivo, termo de apostilamento, entre outros, só foi implementado em março de 2024, e nenhum dos artigos analisados faz menção a este módulo. Dessa forma, não é possível saber se o PNCP está sendo suficiente para suprir a falta de ferramentas específicas, sendo necessários novos estudos para fazer a análise do módulo “gestão de contratos” como instrumento capaz de sanar este obstáculo.

5 Conclusão

A fiscalização e a gestão de contratos são fundamentais para assegurar a boa governança, a eficiência e a integridade da Administração Pública. Sua adequada execução contribui para mitigar riscos de fraude, prevenir irregularidades, promover a economicidade e garantir o alcance das finalidades públicas previstas nas contratações. Dada a sua relevância, o acompanhamento da execução contratual tem sido objeto recorrente de estudos acadêmicos, cuja expectativa é contribuir para o aprimoramento contínuo dessa prática.

A presente Revisão Sistemática da Literatura evidenciou que a Administração Pública ainda enfrenta, de forma persistente, um conjunto de desafios e dificuldades na fiscalização e gestão contratual. Observou-se que as dificuldades identificadas sob a vigência da Lei nº 8.666/1993 permanecem, em grande parte, mesmo após a implementação da Lei nº 14.133/2021, apesar dos avanços normativos introduzidos por esta última.

Dentre os problemas mais recorrentes, destaca-se a ausência de capacitação ou sua oferta deficiente, apontada em cerca de 66% dos estudos analisados, igualmente citada nos artigos que tinham a Lei nº 8.666/1993 como referência e os que tinham a nova legislação como fundamento, embora esta tenha trazido como novidade a obrigação de oferta de capacitação prévia aos seus agentes públicos para o exercício das funções fiscalizatórias.

Constatou-se que os problemas relativos ao quadro funcional reduzido e o acúmulo de contratos por fiscal estão mais relacionados, sobretudo, com a política de gestão de pessoas da Administração, tendo as disposições legais da antiga e da nova legislação pouca interferência. A carência de servidores efetivos e a concentração de atribuições comprometem a eficiência da fiscalização e dificultam o cumprimento das normas, mesmo quando há previsão de segregação de funções e formação de equipes de fiscalização, como orienta o Decreto nº 11.246/2022.

Os resultados demonstram que as inovações legislativas, embora representem avanços relevantes no plano normativo, não foram capazes de sanar esses gargalos históricos da administração e indicam a necessidade de mudança de cultura organizacional, com foco na implementação de políticas de desenvolvimento de competências para uma melhor formação dos fiscais e gestores de contratos, de modo a assegurar que as mudanças se concretizem na prática administrativa.



Entre as principais contribuições desta pesquisa, está o conhecimento teórico sobre a gestão e a fiscalização de contratos, ao consolidar e analisar criticamente os problemas mais relevantes enfrentados pela Administração sob dois regimes jurídicos distintos – o anterior e o atual. Além disso, o estudo oferece contribuição social e institucional ao apoiar a melhoria da atuação de gestores e fiscais, proporcionando o fortalecimento da governança pública e da eficiência administrativa.

Esta Revisão Sistemática da Literatura limita-se a apresentar uma investigação consolidada dos principais desafios da Administração Pública na gestão e fiscalização de contratos. Torna-se essencial que futuras pesquisas investiguem os impactos reais na melhoria da fiscalização contratual dos órgãos e entidades administrativas, principalmente após a implementação de políticas permanentes de formação e aperfeiçoamento profissional, bem como da utilização de manuais e de ferramentas de apoio, como o Módulo Contratos do Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP) ou outros sistemas similares.

Sugere-se, ainda, novas investigações, sob a ótica do contratado, das razões para a ocorrência das irregularidades durante a execução contratual. Embora a literatura se concentre nos desafios, na importância da fiscalização e da gestão contratual e nos riscos do monitoramento inadequado, pouco se sabe sobre as dificuldades dos particulares para cumprir as cláusulas contratuais pactuadas, o que pode ampliar a compreensão do tema e contribuir para o aprimoramento das estratégias de fiscalização e para o fortalecimento da cooperação entre Administração e seus fornecedores de bens e serviços contratados.

Referências

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 22ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2014.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 281 p.

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Lei nº 14.133/2021 e a obrigatoriedade de capacitação do fiscal de contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, v. 153, n. 1, p. 190–207, 2024. DOI: <https://doi.org/10.69518/rtcu.153.190-207>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.

BARBOSA, Robson Fernandes *et al.* Fiscalização de contratos nas instituições federais de ensino superior: desafios e perspectivas na gestão contratual. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 12, e7100, p. 1–19, 2024. DOI: [10.54751/revistafoco.v17n12-033](https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n12-033).

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. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 1 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 10 ago. 2025.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual. Versão 1.0**. Brasília, 2025. 70 p. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/comprasgovbr-contratos/manual-comprasgovbr-contratos.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2025

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 7ª ed. Rev. amp. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2020.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRUZ, Leandro Americo da; SOUZA, Antonio Artur de. Avaliação dos contratos públicos na perspectiva dos fiscais técnicos e administrativos: Análise dos hospitais universitários federais de Minas Gerais. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 13, n. 24, p. 285–301, 2021. DOI: [10.36428/revistadacgu.v13i24.194](https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i24.194).

DANTAS, Isabela *et al.* Otimizando a fiscalização de serviços contínuos de dedicação exclusiva: Uma análise dos manuais nos Institutos Federais de Minas Gerais. **Management in Perspective**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 4–27, 2024. DOI: [10.14393/MIP-v5n2-2024-73723](https://doi.org/10.14393/MIP-v5n2-2024-73723).

EGASHIRA, Fabiana de Possídio; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. Capacitação de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos / Training of Managers and Taxes ff Administrative Contracts. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 13, n. 45, p. 434–452, 2019. DOI: [10.14295/online.v13i45.1852](https://doi.org/10.14295/online.v13i45.1852).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 173 p.

GOMES, Ataniela Rogéria Gonçalves. A Gestão de Contratos na Administração Pública. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 10, n. 29, p. 100–110, 2016. DOI: [10.14295/online.v10i1.386](https://doi.org/10.14295/online.v10i1.386).



LOPES, João Victor Silva; MARRA, Natalia Cardoso. A fiscalização nos contratos administrativos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 4452–4465, 2022. DOI: [10.51891/rease.v8i10.7602](https://doi.org/10.51891/rease.v8i10.7602).

MATTOS, Solange Maria da Silva Nunes; LEPSCH, Miriam Assunção de Souza; MIZRAHI, Márcia Ester. Balanced Scorecard na gestão e fiscalização de contratos de serviços na área pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 61–82, 2021. DOI: [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/area-publica](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/area-publica).

MOTA, Aline Fonseca.; MONTEIRO, Doraliza Auxiliadora Abranches. Fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos em organizações públicas. **NAU Social**, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 1193–1207, 2023. DOI: [10.9771/ns.v13i25.36197](https://doi.org/10.9771/ns.v13i25.36197).

OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José; SANTOS, Emanuel Araújo dos. A necessidade de conhecimentos específicos para o fiel cumprimento do acompanhamento e fiscalização de contratos no âmbito da Administração Pública segundo o disposto no Art. 67 da Lei nº 8.666/1993. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 500–519, 2016. DOI: [10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3517](https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3517).

PAGE, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, [S. l.], v. 372, n. 71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PAZ, Juarez da Silva; RIBEIRO, Silvar Ferreira. Revisão Sistemática de Literatura acerca da produção do conhecimento na EJA. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo**, [S. l.], v. 6, e13415, 2024. DOI: [10.47149/pelo.v6.e.13415](https://doi.org/10.47149/pelo.v6.e.13415).

QUITÉRIO, Edmilson da Silva; COSTA FILHO, José Vinícius da. Alçando Voo: Fiscalização de contrato de passagens aéreas na Administração Pública Federal. **Duc In Altum - Cadernos de Direito**, [S. l.], v. 11, n. 23, p. 113–148, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22293/2179-507x.v11i23.1043>.

RAMOS, Altina; FARIA, Paulo M.; FARIA, Ádila. Revisão Sistemática de Literatura: Contributo para a inovação na Investigação em Ciências da Educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 17–36, 2014. DOI: <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS01>.

ROCHA, Terezinha Martins da. Gestão e fiscalização de contratos no contexto da Administração Pública Federal. **Revista Acadêmica Online**, [S. l.], v. 11, n. 59, p. e1658, 2025. DOI: [10.36238/2359-5787.2025.v11n59.1658](https://doi.org/10.36238/2359-5787.2025.v11n59.1658).

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. A fiscalização e o Acompanhamento da execução do Contrato Administrativo na Administração Pública - Artigo 67 - Lei nº 8.666/93. **Revista Digital de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 187–199, 2017. DOI: [10.11606/issn.2319-0558.v4i2p187-199](https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v4i2p187-199).



SCHMITT, Paulo Silvestre; BIER, Clerilei Aparecida. Gestão de Níveis de Serviços: Um instrumento para aprimorar as contratações da Administração Pública Estadual e Municipal.

RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S. l.], p. 13–42, 2017. DOI: [10.18593/race.v0i0.13253](https://doi.org/10.18593/race.v0i0.13253).

SETTE, Sandra Fátima; FAVRETTO, Jacir; RAMOS, Fernando Maciel. Fiscalização de Contratos Públicos com fornecimento de mão de obra exclusiva à luz do eSocial: Estudo de caso no IFSC. **Revista Organizações em Contexto**, [S. l.], v. 19, n. 37, p. 567–591, 2023. DOI:

[10.15603/1982-8756/roc.v19n37p567-591](https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v19n37p567-591).

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; ALMEIDA, Tadeu Lourenço de. Fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: Uma análise da eficácia da Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG.

Desenvolvimento em Questão, [S. l.], v. 21, n. 59, p. e13084, 2023. DOI: [10.21527/2237-6453.2023.59.13084](https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13084).

SILVA, Fábio Cesar da; PAULO, Fábio José Cruz de. A governança no exercício das atividades de gestão e fiscalização dos contratos administrativos, no âmbito da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 10, p. e5105824, 2024. DOI: [10.47820/recima21.v5i10.5824](https://doi.org/10.47820/recima21.v5i10.5824).

SILVEIRA, Maria Renata *et al.* Gestão e fiscalização de contratos no IFCE - Campus Sobral: um estudo ontológico do trabalho dos fiscais e gestores de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 22, n. 7, p. e16105, 2025. DOI: [10.54033/cadpedv22n7-072](https://doi.org/10.54033/cadpedv22n7-072).