



**VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE  
CONTRATOS DO SERVIÇO DE FORNECIMENTO DE  
REFEIÇÕES EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS**

**TOBIAS ABICH RODRIGUES, KELMARA MENDES VIEIRA**

**GT 3 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

# **PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONTRATOS DO SERVIÇO DE FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS**

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo propor melhorias na Gestão de Contratos dos Restaurantes Universitários da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) a fim de cumprir as cláusulas contratuais de avaliação do serviço pelo público usuário. Para atingir o objetivo traçado foi realizado um mapeamento de processos da gestão de contratos. O processo de coleta de dados teve abordagem qualitativa sendo realizado através da aplicação de entrevistas do tipo semi estruturada. Os resultados foram analisados mediante técnicas de análise de conteúdo e revelaram que os gestores da UFSM têm interesse no desenvolvimento de uma metodologia de avaliação dos serviços pelo público usuário através de pesquisas de satisfação atreladas ao Índice de Medição de Resultados (IMR). Destacou-se a necessidade de composição e capacitação das equipes de gestão de contratos dos RUs. Foi proposto um plano de ação para melhoria do desempenho destes processos utilizando-se a técnica 5W2H.

Palavras-chave: Terceirização. Gestão de Contratos. Restaurantes Universitários.

## **INTRODUÇÃO**

Terceirização é o processo de contratação de terceiros para realização de atividades secundárias, ou seja, que não constituem o objeto principal da organização (SILVA, 1999). No caso dos serviços públicos a operacionalização se dá através do contrato administrativo, caracterizado como o acordo firmado entre Estado e particular através de instrumento jurídico contendo cláusulas que conferem prerrogativas à Administração Pública, explicitando a supremacia do interesse público, e que obedecem predominantemente às regras do Direito Público. Mediante acordo, a terceirizada se compromete em realizar um serviço determinado e a Administração Pública fica com ônus da contraprestação financeira, assumindo o papel de gestão e fiscalização do contrato administrativo (OLIVEIRA, 2018).

A administração desses contratos compreende as fases de planejamento da contratação, seleção de fornecedor e gestão do contrato. As duas primeiras incluem a realização de estudos prévios com a justificativa da contratação, dimensionamento da demanda e riscos, redação do termo de referência, orçamentação do objeto e o processo licitatório ou sua dispensa ou inexigibilidade. A última fase é a de gestão contratual realizada pelo gestor do contrato, que toma decisões apoiadas na fiscalização técnica, administrativa e do público usuário para

garantir que os resultados planejados pela Administração Pública sejam alcançados (BRASIL 2017).

Os contratos de prestação de serviços de fornecimento de refeições da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) possuem cláusulas que explicitam o dever das partes em desenvolver indicadores de monitoramento e controle da qualidade dos serviços prestados (UFSM, 2019a). Paralelo a isso, o Regimento Geral da UFSM atribui como competência dos Restaurantes Universitários (RUs) a realização de pesquisas de satisfação dos usuários (UFSM, 2011). Considerando a necessidade de controle e avaliação do serviço pelo público usuário, o objetivo deste estudo é propor melhorias na Gestão de Contratos dos RUs da UFSM a fim de cumprir as cláusulas contratuais mencionadas. Para atingir o objetivo traçado será realizado um mapeamento de processos da gestão de contratos. A partir das informações obtidas, serão propostas ações para melhoria do desempenho destes processos.

O estudo visa contribuir com o desenvolvimento do campo de estudos da área de Administração Pública e Terceirização de Serviços Públicos. Considerando a atual conjuntura política e econômica do país que culminou no contingenciamento de despesas do governo federal, incluindo o orçamento da UFSM que teve 34,6 milhões em despesas de custeio contingenciadas (UFSM, 2019b), justifica-se a importância de desenvolver um modelo de avaliação que proporcione melhorias na gestão de contratos dos Restaurantes Universitários, tornando mais eficientes os serviços públicos.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Serviço pode ser definido como atividade econômica que tem a finalidade de satisfazer necessidades humanas (MEIRELLES, 2006). O serviço público, segundo Mello (2010), é àquele destinado à sociedade em geral, com possibilidade de ser fruível por cada cidadão individualmente e, admitido pelo Estado como sua responsabilidade, de acordo com as normas do Direito Público. Percebe-se uma restrição do significado de serviço dado anteriormente. No caso do “público”, o autor assinala que o termo identifica as atividades de serviço prestadas pela Administração Pública, mas este conceito pode variar no tempo e no espaço (CEZNE, 2005). A definição de serviço público está relacionada ao dimensionamento do papel do Estado na sociedade. Trata-se, portanto, de uma escolha política que pode variar ao longo dos governos. Se a sociedade decide, através de seus governantes que determinada atividade é

responsabilidade do Poder Público então esta atividade pode ser positivada em lei e passa a compor o leque de serviços públicos prestados pelo Estado. (MEDAUAR, 1992).

Nos casos de terceirização de serviços públicos, a Administração Pública os delega através da formalização de contrato administrativo, identificado como um pacto entre Administração Pública e particulares, caracterizado pela relação jurídica desequilibrada entre as partes. (BRASIL,1993) Isto significa que a Administração Pública, ao contratualizar com terceiros, faz uso de certas prerrogativas para perseguir o interesse público de modo a causar um desequilíbrio na relação entre as partes. Esta peculiaridade dos contratos administrativos baseia-se no entendimento de que os valores coletivos estão acima dos interesses individuais e particulares, então, pode a Administração Pública na qualidade de contratante, determinar através de cláusulas exorbitantes a forma e o modo da execução do serviço, bem como especificar as penalidades cabíveis em caso de descumprimento de cláusulas contratuais ou rescindir o contrato unilateralmente por motivo de conveniência administrativa (MEIRELLES, 1971).

Estas prerrogativas são observadas mesmo antes da formação do vínculo contratual. O particular quando opta por contratualizar com a Administração Pública aceita as regras e ajustes estipulados pelo ente público e condiciona-se às cláusulas exorbitantes características deste ajuste contratual, cabendo a ele somente aceitar ou não participar (PELLEGRINO, 1990). Câmara e Souza (2020) argumentam que a relação desigual entre as partes do contrato depende do poder de barganha dos envolvidos e não da simples presença do Poder Público em um dos polos. No caso dos contratos dos RUs da UFSM, considerando que o prestador não dependa economicamente deste contrato e as restrições e amarras legais que impedem o Poder Público de substituir o prestador prontamente, pode formar-se uma conjuntura desfavorável para a Administração Pública. Por isso, o contrato administrativo precisa ser planejado, formalizado e fiscalizado, e para isso é necessário que as partes envolvidas, mesmo que tenham interesses divergentes, possam relacionar-se de maneira saudável a fim de que a execução contratual atinja os fins propostos (VIEIRA, 2014).

O processo de gestão dos contratos administrativos tem base na obrigatoriedade legal do Estado em fiscalizar e gerir a coisa pública, de acordo com a lógica de poder-dever (BRASIL, 1993). Participam deste processo a equipe de gestão de contratos composta por gestor e fiscais (VIEIRA, 2014). O gestor do contrato é o responsável coordenar as atividades de fiscalização. O fiscal técnico tem a responsabilidade de avaliar a prestação do serviço quanto aos parâmetros de quantidade e qualidade estipulados em contrato. O fiscal administrativo

avalia os aspectos como a regularidade dos trabalhadores terceirizados e o público usuário avalia o serviço prestado através de pesquisas de satisfação (BRASIL, 2017).

Durante a execução do contrato o fiscal deve manter atualizado um documento com registro de ocorrências, onde serão relatados todos os desvios de cumprimento do objeto. As reuniões realizadas com o preposto para fim de ajustes de execução devem ser documentadas em atas assinadas por este. Em caso de não atendimento das exigências estabelecidas em contrato, mesmo após um primeiro contato entre fiscal e preposto, as atas de registro de reuniões e as ocorrências anotadas servem de base para que o gestor tome outras providências. Havendo inadimplência das condições pactuadas, pode a contratante aplicar penalidades à contratada, podendo inclusive rescindir o contrato unilateralmente. Desse modo, somente após a execução do contrato ser certificada pelo fiscal é que a Administração Pública realiza o pagamento ao prestador (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Em caso de não cumprimento das obrigações de fiscalização, o agente público pode responder pelos seus atos ou pela omissão destes de forma culposa ou dolosa perante as esferas civil, criminal ou administrativa. Ressalta-se que a falta de fiscalização por parte da Administração Pública é elemento suficiente para formação de culpa do Poder Público em relação a débitos trabalhistas da contratada. Por outro lado, havendo fiscalização inadequada por falta de treinamento ou condições precárias para sua execução, recai a responsabilidade sobre a autoridade nomeante (MENDES, 2019).

No que diz respeito à fiscalização de serviços pelo público usuário, estudos como o de Fox (2019) apontam a importância da participação popular na gestão pública e como transformar isto em melhoria de desempenho de serviços públicos. O autor defende que é preciso dar voz aos cidadãos para que manifestem sua opinião e, para que se efetivem mecanismos de controle baseados na opinião dos usuários é necessário que a máquina pública esteja preparada para responder às demandas sociais. Ou seja, tão importante quanto entender as necessidades dos usuários é agir sob esta orientação a fim de suprir estas demandas (FOX, 2019).

O aperfeiçoamento de mecanismos de relacionamento com a sociedade tem como objetivo subsidiar o processo decisório da gestão pública a respeito de suas expectativas e interesses, compondo assim um sistema de governança pública eficiente. Tal lógica é apoiada pelo estudo de Cardoso et al (2018) que identificou a participação de fiscais, servidores, terceirizados e usuários do serviço na tomada de decisão ou sugestão de melhorias como benéficas para a gestão dos serviços. Nesta mesma ótica, Pozzetti, Lopes e Albuquerque (2021)

afirmam que é necessário o aprimoramento dos métodos de fiscalização de contratos administrativos e que os gestores e fiscais sejam capacitados para desempenhar suas funções a fim de gerir de forma eficiente a execução dos serviços contratados.

## **MÉTODO**

A fim de se conhecer melhor a gestão de contratos de fornecimento de refeições em RUs, foi realizado um mapeamento de processos. Quanto aos seus fins, este estudo foi delineado como exploratório-descritivo, pois almeja caracterizar uma população, um fenômeno e explorar hipóteses para resolução do problema. Utiliza abordagem qualitativa, porque se vale de dados subjetivos para investigar as experiências vividas dos indivíduos (GIL, 2019). Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo e documental (VERGARA, 2016).

O instrumento de coleta de dados aplicado foi a entrevista semiestruturada. Este tipo é roteirizado, mas caracteriza-se principalmente pelo grau de liberdade que é dado ao entrevistador para obter outras informações que possam ser relevantes à pesquisa, mas que não foram previamente incluídas no roteiro da entrevista (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). O roteiro contém questões referentes à gestão dos contratos e manutenção de canais de comunicação com os usuários dos RUs. Os dados coletados foram tratados mediante análise de conteúdo. Bardin (2010) afirma que a técnica é indicada para fins exploratórios, aumentando a probabilidade de descoberta de novos achados, e para verificar hipóteses preconcebidas. Neste caso o que se quer provar é o que está disposto nos contratos de fornecimento de refeições nos RUs da UFSM. Para aplicação das entrevistas foi selecionada a seguinte amostra:

- 1 servidor da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da UFSM;
- 1 servidor do Departamento de Materiais e Patrimônio (DEMAPA) da UFSM;
- 4 servidores das equipes de Gestão de Contratos dos RUs da UFSM;

O representante da Pró-Reitoria de assuntos estudantis da UFSM foi escolhido porque este órgão é responsável pelo planejamento estratégico dos RUs. O representante do DEMAPA da UFSM foi convidado por causa da necessidade de se obter um posicionamento de quem estabelece as regras das licitações que por consequência determinam as regras contratuais. Já os representantes das equipes de gestão de contratos, porque são os responsáveis por tomar as providências cabíveis a fim de que o contrato seja executado corretamente.

Para formulação de categorias a priori utilizou-se os contratos administrativos dos RUs da UFSM, portarias de designação de gestores e fiscais e, a Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017 (IN 2017) como fonte de informações (BARDIN, 2010).

A fim de organizar uma proposta de melhorias na Gestão de Contratos dos RUs da UFSM foi utilizada a técnica de plano de ação 5W2H. Plano de ação é a união de um conjunto de objetivos que determinam ações orientadas para atingir um propósito comum (NETO et al, 2018). O tipo 5W2H refere-se a um acrônimo em inglês para 7 questionamentos que orientam a formulação do planejamento de ações: *What?* (O que?) *Why?* (Por quê) *Where?* (Onde?) *When?* (Quando?) *Who?* (Quem?) *How?* (Como?) *How much?* (Quanto?). A técnica tem por base a definição das ações a serem realizadas, sendo útil para proposição de estratégias de otimização administrativa (JUNIOR, FREITAS; 2005).

O cenário de pesquisa deste estudo são os seis RUs da UFSM. Destes, três unidades estão no campus sede, em Santa Maria, e um em cada um dos campi externos nas seguintes cidades: Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. (UFSM, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d). Os RUs têm arranjos organizacionais diferentes entre si, sendo que todos utilizam algum modelo de terceirização, seja concessão total ou autogestão mista. No primeiro caso há previsão de fornecimento de refeições com concessão de uso de área física, sendo a contratada incumbida de realizar todo processo de planejamento e execução do fornecimento de refeições, sendo inclusive designada como responsável técnica. No segundo caso o contrato prevê o fornecimento de mão de obra e a responsabilidade técnica fica a cargo da instituição, incluindo o planejamento do cardápio, aquisição de gêneros alimentícios e demais materiais (CARAN, 2018).

Os contratos dos RUs têm em comum o estabelecimento de regras específicas para prestação do serviço de fornecimento de refeições tais como o planejamento de cardápio, a manutenção predial e a forma de prestação destes serviços. Há determinações sobre a frequência de oferta dos gêneros alimentícios e a organização do fornecimento das refeições em sistema de buffet para desjejum, almoço e jantar, ou distribuição de gêneros alimentícios in natura para os moradores da Casa do Estudante. A manutenção predial envolve a limpeza, higienização e manutenção dos equipamentos, utensílios e do local de fornecimento de refeições. Os contratos também estabelecem regras de apresentação e conduta para os trabalhadores terceirizados e estipulam a realização de treinamentos periódicos para estes.

## RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas por videoconferência em função das restrições sanitárias vigentes durante pandemia de COVID-19. De maneira geral os entrevistados manifestaram-se favoráveis à inclusão dos usuários nos processos de fiscalização dos serviços de fornecimento de refeições nos RUs, como descrito na IN05. As pesquisas de satisfação têm o potencial de auxiliar as equipes de gestão de contratos dos RUs a conhecerem as expectativas e os desejos dos usuários a fim de corrigir os pontos que geram insatisfação e melhorar o desempenho do serviço prestado (CAVALCANTE et al, 2017). No Quadro 1 são apresentados os principais recortes das entrevistas aplicadas

Quadro 1 – Recortes das entrevistas

Setor entrevistado	Categoria: Percepções sobre a Gestão de Contratos dos RUs.
PRAE	O DEMAPA aqui nos dá todas as diretrizes acerca das possibilidades do que a gente pode fazer nos contratos, se envolvem não só nos processos de notificação e suspensão, mas também os aditamentos necessários.
DEMAPA	Pedimos o nome dos gestores, mas cabe a cada unidade, na figura do gestor, indicar o fiscal administrativo e o técnico Então essa questão do usuário (pesquisa de satisfação) é bem possível, tanto que a IN nos dá esse amparo. Mas você tem que vincular ao IMR.
Equipe de Gestão de Contratos dos RUs da UFSM.	...eu estou como gestora e fiscal. Esses dois questionários, um fiscaliza o cardápio e o outro fiscaliza toda a parte administrativa. a carteira dos funcionários da terceirizada, eu peço para ver quantos funcionários tem Esporadicamente também faço reunião por causa da distribuição na Casa do Estudante. Mas eu acho que hoje não tem de forma oficial ou de uma forma mais clara essa participação dos usuários. ...quando a gente fez esse contrato novo eu quis colocar alguma coisa de pesquisa satisfação. E foi a primeira vez que apareceu nos nossos contratos... esse descumprimento, se caso não for resolvido, ele gera essa glosa mensurada por um instrumento que até então não existia, que é esse IMR. E daí sim a gente aplica a glosa de desconto na fatura. ... essa pesquisa de satisfação gere algum resultado que eu possa mensurar... E em cima disso eu melhorar o meu serviço. Seja por glosa ou seja por notificação, ou seja, de alguma outra forma que a empresa tenha que se adequar de acordo com a pesquisa de satisfação.

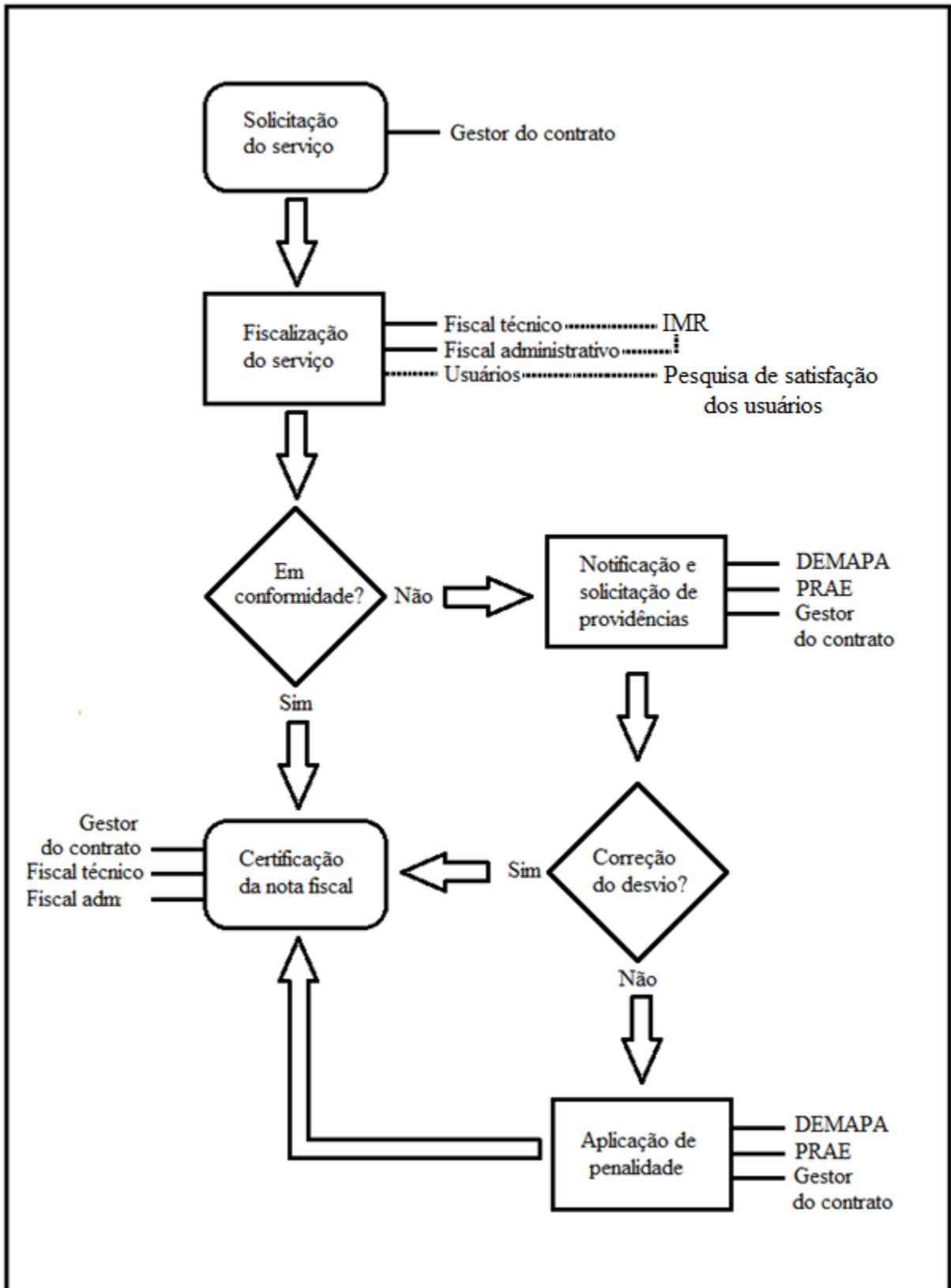
Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Os entrevistados relataram que realizam pesquisas de satisfação e reuniões com grupos de estudantes para incluí-los no processo, porém, observou-se que não são utilizados critérios objetivos capazes de impactar no pagamento da empresa, conforme descrito na IN05. Entretanto, este cenário está mudando, a partir da inclusão de IMR no contrato do RUSM que utiliza a pesquisa de satisfação nos processos de fiscalização de serviços e pode gerar descontos de pagamento nos casos de determinados resultados insatisfatórios. Presume-se que isto será aplicado aos demais RUs, considerando a intenção da PRAE em padronizar os contratos.

O mapeamento de processos inicia-se com a solicitação do serviço pelo gestor de contratos e, paralelo à execução do serviço, ocorre a fiscalização. Durante este processo são utilizados check lists para avaliação qualitativa e quantitativa da execução do contrato, bem como a verificação dos aspectos administrativos. A participação dos usuários através de pesquisas de satisfação e reuniões com grupos de usuários ocorre nesse momento, influenciando a tomada de decisão dos agentes fiscalizadores. Futuramente, considerando a padronização das técnicas de gestão, será utilizado o IMR para desenvolvimento destas atividades de fiscalização técnica e administrativa. Da mesma forma, a pesquisa de satisfação dos usuários será utilizada formalmente como ferramenta de avaliação dos serviços de fornecimento de refeições nos RUs, podendo gerar glosa na fatura de pagamento. Segundo Vieira (2014) é necessário que o poder público desempenhe adequadamente seu papel de controle e fiscalização, tendo como orientação a satisfação do interesse coletivo.

Se os fiscais atestarem a correta execução do serviço, a nota fiscal do serviço será certificada e encaminhada para pagamento e o ciclo recomeça. Caso contrário, a empresa será notificada para realizar ajustes. Nesta etapa ocorrem negociações entre a equipe de gestão e o prestador. Dependendo da complexidade do problema, o gestor de contrato solicita apoio do DEMAPA e/ou da PRAE, que o fazem através de orientações técnicas ou reuniões com a equipe de gestão de contratos e os prestadores. Se o prestador adotar as providências indicadas, a nota fiscal é certificada e encaminhada para pagamento. Se o ajuste não ocorrer em tempo hábil ocorre a abertura de processo administrativo para aplicação de penalidade e a nota fiscal pode ser certificada parcialmente e encaminhada para pagamento proporcional. A Figura 01 ilustra o mapeamento de processos descrito.

Figura 01 – Mapeamento dos processos relativos à administração dos contratos.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Foi possível inferir que setores estratégicos e o suporte administrativo prestado pela PRAE e o DEMAPA definindo métodos de trabalho e orientando as equipes de gestão de contratos, auxiliam no processo de padronização e atuação estratégica dos RUs. Há um movimento de padronização e alinhamento das atividades desenvolvidas pelas equipes de gestão dos contratos, incluindo a formação de equipes de gestão e a construção de um novo modelo de contrato com ênfase no IMR e na pesquisa de satisfação. Entretanto, atualmente maior parte das equipes está incompleta e isso faz com que ocorra o acúmulo das funções de gestão e fiscalização técnica e administrativa.

Os procedimentos em caso de descumprimento contratual baseiam-se na negociação com prestador e busca de soluções e, sendo a aplicação de penalidades a última alternativa. Nos processos de fiscalização os entrevistados relataram que ocorre participação dos usuários de forma direta e indireta e que há um desejo de que esta participação se torne mais intensa e qualificada. Isto pode ser relacionado com o conceito de vozes e dentes do controle social descrito por Fox (2019). Neste caso a “voz” seria uma metáfora para a opinião dos usuários dos RUs. A figura de linguagem “dentes” estaria se referindo à qualificação das formas controle contratual através da implementação de instrumentos que possibilitem à equipe de gestão responder adequadamente às demandas destes usuários. Com a adoção do novo modelo de contrato constituído pelo IMR e a pesquisa de satisfação, o que se espera é que a participação dos usuários seja formalizada e tenha impacto maior no controle de qualidade dos serviços

A fim de implementar melhorias na gestão de contratos de fornecimento de refeições nos RUs foi proposto um plano de ação. Inicialmente foi abordada a implementação de pesquisas de satisfação e a seguir a composição e capacitação das equipes de fiscalização de contratos dos RUs. O Quadro 02 apresenta o plano de ação proposto para implementação de melhorias na gestão de contratos dos RUs.

Quadro 02 – Implementação de melhorias na gestão de contratos dos RUs.

O quê?	Implementar pesquisas de satisfação a partir do IMR, efetivar a composição e capacitar as equipes de Gestão de contratos dos RUs.
Por que?	Implementar um sistema de avaliação do serviço de fornecimento de refeições nos RUs utilizando critérios objetivos e melhorar o desempenho do serviço otimizando os processos de gestão e fiscalização de contratos.
Onde?	RUs da UFSM.
Quando?	Dentro de 1 ano.
Quem?	Equipes de Gestão de Contratos dos RUs, DEMAPA e PRAE.
Como?	Realizar reuniões com o DEMAPA e a PRAE para estruturar o IMR e associá-lo à pesquisa de satisfação. Gestor deve indicar e capacitar os fiscais técnico e

	administrativo dos contratos dos RUs, evitando o acúmulo de funções.
Quanto?	Baixo

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A proposta de instituição desta pesquisa de satisfação atrelada ao IMR justifica-se pela necessidade de desenvolvimento de critérios objetivos e mensuráveis de avaliação do desempenho do serviço prestado. Para que isto ocorra é imprescindível a participação das equipes de gestão de contratos dos RUs, pois são pessoas familiarizadas com os processos de gestão e conhecem o serviço e o perfil dos usuários dos RUs. Para vinculação da pesquisa ao IMR e estruturação dentro de critérios legais o DEMAPA deve ser incluído neste plano por causa de sua expertise na área. Já a participação da PRAE fundamenta-se na prerrogativa do órgão para definição dos objetivos estratégicos da política de assistência estudantil que inclui a atuação dos RUs.

Sugere-se a realização de reuniões com os participantes para construção do instrumento. Para implementação os custos mais impactantes estão associados à realização de nova licitação, considerando que um edital que contemple maior controle administrativo pode restringir o número de interessados e, conseqüentemente, elevar o valor do lance vencedor do pregão. Para que o instrumento seja implementado e alcance o objetivo proposto, é necessário indicar e capacitar pessoas para sua aplicação.

A composição mínima ideal das equipes de gestão de contratos indicada pelo DEMAPA é formada pelo Gestor, um Fiscal técnico e um Fiscal administrativo. Como observado nos resultados desta pesquisa, quando os fiscais não são indicados pelo gestor, este acaba acumulando as funções de fiscalização técnica e administrativa, o que prejudica o desempenho da gestão dos contratos. Por isso, sugere-se a realização de reuniões dos Gestores de contratos dos RUs com a equipe do DEMAPA a fim de discutir o tema e providenciar as indicações de fiscais necessárias. O custo para realização desta etapa do plano é considerado baixo porque envolve apenas servidores do próprio quadro institucional.

Após realizar as indicações e formalizar através da publicação de portarias é preciso capacitar os atores envolvidos para que o desempenho da gestão de contratos e do serviço melhore. Sugere-se a realização de cursos de capacitação ministrados por integrantes do DEMAPA e alguns Gestores de Contratos mais experientes. Os cursos podem ser realizados oportunamente dentro de não mais que um ano através de encontros presenciais e/ou videoconferências. Alguns dos temas que devem ser abordados são: IN 05 de 2017, atribuições dos fiscais, acúmulo de funções, pesquisas de satisfação e IMR. O custo para implementação

desta fase é considerado baixo porque os recursos humanos e de infraestrutura necessários já estão sob a gerência da instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Esta pesquisa teve como objetivo principal a proposição de melhorias na Gestão de Contratos dos RUs da UFSM a fim de tornar os serviços mais eficientes. Para compreender a Gestão de Contratos dos RUs foram aplicadas entrevistas com representantes das equipes de Gestão de Contratos dos RUs, PRAE, DEMAPA. Os dados coletados foram analisados e resultaram em um mapeamento de processos. Com base nestas informações foi elaborado um plano de ação através da técnica 5W2H.

Os principais achados apontam que os gestores da UFSM têm interesse no desenvolvimento de uma metodologia de avaliação dos serviços de fornecimento de refeições nos RUs pelo público usuário através de pesquisas de satisfação atreladas ao IMR. Destacou-se também a necessidade de indicação e capacitação de fiscais de contratos para evitar o acúmulo de funções e melhorar o desempenho da gestão de contratos. Entende-se que a acumulação de funções sobrecarrega o gestor, prejudica o desenvolvimento da fiscalização e diminui a qualidade do serviço prestado (BÚRIGO; GÜNTHER, 2020). Para atingir o objetivo desta pesquisa foi traçado um plano de ação a fim de efetivar a composição e capacitação das equipes de gestão de contratos para aplicar as pesquisas de satisfação e utilizar o IMR.

São limitações deste estudo a aplicação desta pesquisa em apenas uma instituição e a sua execução durante o período de paralisação das atividades acadêmicas e administrativas na UFSM. Quanto à aplicação apenas na UFSM salienta-se que os resultados não podem ser generalizados em sua totalidade. Ainda assim, este estudo pode ser utilizado por outras instituições para embasar a proposição de melhorias dos processos de gestão de contratos. Em relação à paralisação das atividades na UFSM em virtude da pandemia de COVID-19 durante a execução desta pesquisa, isto pode ter influenciado a avaliação dos participantes porque no momento da aplicação das entrevistas os RUs da UFSM não estavam funcionando.

Como sugestão para futuras pesquisas sugere-se a realização desta pesquisa nos RUs de outras instituições a fim de obter resultados que possam ser comparáveis e discutidos quanto à sua generalização. Também pode ser novamente aplicada esta pesquisa na UFSM após a retomada dos serviços de fornecimento de refeições nos RUs. Considerando a coleta de dados

em período de funcionamento dos RUs, os resultados poderão demonstrar se as propostas deste estudo foram efetivadas e se surtiram o efeito esperado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2010. 225 p.

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. **Diário Oficial da União**. 1993. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: 21 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 05, de 26 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. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

BÚRIGO, C. M.; GÜNTHER, H. F.. **Boas práticas na gestão e fiscalização de contratos administrativos em uma prefeitura municipal de Santa Catarina**. 2020.

CÂMARA, J. A.; SOUZA, A. P. P. de. **Existem cláusulas exorbitantes nos contratos administrativos?**. Revista de Direito Administrativo, v. 279, n. 2, p. 185-208, 2020.

CARAN, D. F. L. F. **A terceirização de serviço de alimentação coletiva em instituições federais de ensino superior: estudo de caso em restaurante universitário**. 2018. 250 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo. São Mateus, ES, 2018.

CARDOSO, M. S. et al. **Processo de Terceirização: Um olhar quanto à preservação do patrimônio e da eficiência organizacional**. RAGC, v. 4, n. 17, 2016.

CAVALCANTE, J. M. et al. **Pesquisa de satisfação em um restaurante universitário no Sudoeste do Paraná-PR**. RBONE-Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento, v. 11, n. 68, p. 661-666, 2017.

CEZNE, A. N.. **O conceito de serviço público e as transformações do Estado contemporâneo**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, ano, v. 42, p. 315-337, 2005.

FOX, Jonathan. **Controle social: o que as evidências realmente mostram**. Revista da CGU, v. 11, n. 20, p. 1331-1359, 2019.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2019. 248 p.

JUNIOR, O.; FREITAS, A. **Estudo das disfunções do fluxo de informação do arquivo do departamento financeiro da empresa Z**. S/A: Aplicação da técnica 5W2H. Biblionline, v. 1, n. 1, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 320 p.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R.. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 264 p.

MEDAUAR, O.. **Serviço público**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 189, n. 1, p.100-113, 1 jul. 1992.

MEIRELLES, D. S. e. **O conceito de serviço**. O conceito de serviço. Brazilian Journal of Political Economy, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006.

MEIRELLES, H. L.. **Licitações e contratos administrativos**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 105, n. 1, p.14-34, set. 1971.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**, 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MENDES, L. L. F.. **Terceirização na administração pública: a fiscalização como dever jurídico do poder público contratante**. Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg, Belo Horizonte, v. 65, n. 99, p.311-350, jun. 2019. Disponível em: <<http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/48773>>. Acesso em: 23 out. 2019.

NETO, J. P. de B. et al.. **Administração : fundamentos da administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018. 336p.

OLIVEIRA, R. C. R.; CARVALHO F., J. dos S.. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Método, 2018. 480 p.

PELLEGRINO, C. R.. **Os contratos da Administração Pública**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 179, n. 80, p.68-91, jun. 1990.

POZZETTI, V. C.; LOPES, D. T.; ALBUQUERQUE, D. L. de. **Fiscalização de contratos administrativos: a importância dos fiscais de contrato administrativos no âmbito da polícia militar do Amazonas**. Percurso, v. 6, n. 37, p. 364-382, 2021.

SILVA, Júlio César da. Reforma Administrativa Brasileira e terceirização do setor público. **R. Dir Adm**, Rio de Janeiro, v. 217, n. 1, p.13-30, set. 1999.

\_\_\_\_\_. **Contratos**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/demapa/contratos/>>. Acesso em: 30 setembro 2019a.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2011. Disponível em:< <http://ru.ufsm.br/2014-08-29-13-51-11/saiba-mais>>. Acesso em: 10 out. 2018

\_\_\_\_\_. **Conheça o RU/FW**. Santa Maria, 2018. Disponível em: < <http://ru.ufsm.br/2014-08-29-13-51-11/saiba-mais>>. Acesso em: 10 out. 2018a.

\_\_\_\_\_. **Restaurante Universitário**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/frederico/index.php/servico/restaurante>>. Acesso em: 10 out. 2018b.

\_\_\_\_\_. **Restaurante Universitário**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <<http://palmeira.ufsm.br/index.php/servico/restaurante>>. Acesso em: 10 out. 2018c.

\_\_\_\_\_. **Restaurante Universitário**. Santa Maria, 2018. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/cachoeira/index.php/2017-01-31-18-48-33/restaurante-universitario>>. Acesso em: 10 out. 2018d.

\_\_\_\_\_. **Entenda o orçamento da ufsm**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/entenda-o-orcamento-da-ufsm/>>. Acesso em: 30 setembro 2019b.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo. Atlas, 2016. 104 p.

VIEIRA, A. L.. **Gestão de contratos administrativos**. Revista de Contratos Públicos, Belo Horizonte, v. 1, n. 5, p.9-32, ago. 2014