

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO PARA OS FISCAIS DE CONTRATOS DO IFSC

**Eduardo Israel Robinson da Silva
Itamar Ivo da Conceição Filho**

RESUMO

O artigo aqui elencado apresenta uma proposta de capacitação para os fiscais de contratos do IFSC por meio do mapeamento de competências. A proposta visa analisar as competências e atribuições dos fiscais de contratos de serviços terceirizados no IFSC. Inicialmente são apresentados breves históricos da terceirização na administração pública, conceitos relacionados ao mapeamento de competências, capacitação e fiscalização de contratos. Em um segundo momento, temos a metodologia utilizada que se caracteriza por ser uma pesquisa documental e bibliográfica. A coleta de dados e posterior análise foram realizadas com base na Instrução Normativa nº05 de 26 de maio de 2017. Quanto aos resultados, conclui-se que o IFSC, há anos realiza seu plano de capacitação anual com base no mapeamento de competências por área ou departamento de gestão. Porém, ainda não foi realizado o mapeamento de competências para solucionar a falta de capacitação dos fiscais de contratos terceirizados dos câmpus. Por fim, sugerimos uma trilha de capacitação visando o alcance dos objetivos organizacionais e a melhoria na execução das atividades de fiscalização de contratos.

Palavras-chave: Terceirização. Mapeamento. Capacitação. Instruções normativas. Fiscalização.

ABSTRACT

The article listed here presents a training proposal for IFSC contract inspectors through competency mapping. The proposal aims to analyze the competences and attributions of inspectors for outsourced services contracts at the IFSC. Initially, brief histories of outsourcing in public administration are presented, concepts related to skills mapping, training and contract inspection. In a second moment, we have the methodology used, which is characterized by being a documentary and bibliographic research. Data collection and subsequent analysis were carried out based on Normative Instruction No. 05 of May 26, 2017. As for the results, it is concluded that the IFSC has been carrying out its annual training plan for years based on the mapping of competencies by area or department of management. However, the mapping of competences has not yet been carried out to solve the lack of training of inspectors for outsourced campus contracts. Finally, we suggest a training path aimed at achieving organizational objectives and improving the execution of contract inspection activities.

Keywords: Outsourcing. Mapping. Training. Normative instructions. Oversight.

1 INTRODUÇÃO

A terceirização é a contratação de um terceiro para a realização de determinado serviço. Com o passar do tempo a terceirização de serviços representou significativa evolução na Administração Pública ou Privada. No setor privado, “o método de contratar terceiros surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 1950 com o desenvolvimento acelerado da

indústria” (LEIRIA e SARATT, 1995, p. 22). Segundo Queiroz (1998), no Brasil a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 1980. No setor público brasileiro, conforme Sekido (2010), a terceirização surgiu com a publicação do Decreto-lei nº 200/1967. Contrariamente ao passado, atualmente os serviços terceirizados são fiscalizados por meio de Instruções Normativas, Constituição Federal e pela Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021).

A Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021), dispõe em seu art. 117 que a execução dos contratos administrativos deverá ser acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais do contrato, sendo que para no exercício da fiscalização será permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo. O fiscal do contrato anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. As decisões e providências que não forem de sua competência deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para adoção das medidas adequadas.

Nesse contexto, com frequência, os tribunais de contas e controladorias apontam falhas na gestão contratual e encontram deficiências na capacitação do pessoal que atua nos setores de fiscalização de contratos devido as constantes alterações nas legislações específicas ou volume de informações existente na relação contratual (KARINA e KELLY, 2020). Para solucionar a falta de capacitação dos fiscais de contratos de serviços terceirizados o órgão público pode fazer uso do mapeamento de competências.

Com isso temos que o mapeamento de competências é uma ferramenta de gestão de pessoas que objetiva realizar um levantamento das competências técnicas e comportamentais requeridas para uma boa execução do trabalho, ajudando no planejamento estratégico de uma organização (SER, 2018).

Diante disso, a presente pesquisa tem por objetivo geral propor uma capacitação aos fiscais de contratos de serviços terceirizados e por objetivos específicos, identificar os objetivos estratégicos da organização, mapear as atribuições e competências dos fiscais de contratos e propor uma trilha de capacitação.

Portanto, buscou-se responder a seguinte questão: como a utilização do mapeamento de competências irá auxiliar na proposta de capacitação dos fiscais de contratos terceirizados do IFSC?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico neste artigo pretende primeiramente, conhecer a distinção entre a atividade fim e atividade meio, buscando delimitar a atuação e responsabilidade dos fiscais na execução dos contratos. Em seguida, serão apresentados conceitos intrínsecos de relação direta e indireta as atividades dos fiscais de contratos.

2.1 Terceirização na Administração Pública

Para melhor compreensão das atividades exercidas pelo pessoal terceirizado faz-se necessário a distinção entre a definição de atividade fim e atividade meio.

Segundo Hayakawa (2018, p. 3), “atividades-fim são aquelas atividades aplicadas na execução do objetivo específico do Estado que presta serviços à coletividade visando promover o bem-estar geral. Pode-se definir [...] como a própria razão de ser do Estado”.

Já a atividade meio é tudo o que não constitui atividade-fim da administração pública, a princípio, pode ser delegada a terceiros (HAYAKAWA, 2018).

Neste sentido Silva (1997, p. 30) entende que terceirização,

É a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

De acordo com Fortini (2009, p. 27):

A terceirização costuma ser definida como o processo de gestão empresarial que consiste na transferência para terceiros de serviços que, originalmente, seriam executados dentro da própria empresa. Com a terceirização, libera-se a empresa da realização de atividades, permitindo a concentração de esforços em segmentos considerados mais relevantes. A terceirização ampara-se na ideia de eficiência, permitindo, ainda, em tese, a redução de custos.

Seguindo a conceituação sobre terceirização, Martins (2001, p. 22-23), descreve que “a terceirização é a possibilidade de contratação de terceiros para a realização de atividades-meio da empresa, isto é, aquelas atividades que não constituam seu objetivo principal, sua atividade essencial”.

Conforme descreve Hayakawa (2018, p. 3), “o Poder Público transfere a prestação de determinados serviços a um terceiro por intermédio de um contrato administrativo firmado entre as partes, estabelecendo uma relação de mútua colaboração”.

Outrossim, a Instrução Normativa nº 05 de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, traz em seu artigo nono o rol de atividades que não serão executados indiretamente pela Administração Pública (BRASIL, 2017). Vejamos:

Art. 9º Não serão objeto de execução indireta na Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional:

I - Atividades que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle;

II - As atividades consideradas estratégicas para o órgão ou entidade, cuja terceirização possa colocar em risco o controle de processos e de conhecimentos e tecnologias;

III - as funções relacionadas ao poder de polícia, de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção; e

IV - as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Desta sorte, os terceirizados não podem exercer atividades que envolvam tomadas de decisões, atividades consideradas estratégicas, funções relacionadas ao poder de polícia e atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão, vez que vão de frente a legislação específica.

2.2 Mapeamento de Competências

Antes de conceituarmos o que é mapeamento de competências é necessário conhecermos o conceito de competência.

Segundo Melo (2017), define-se competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade”.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019), conceitua a competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Após conhecermos o conceito de competência, veremos o que vem a ser o mapeamento de competências.

Conforme descreve Cardoso (2019), o mapeamento de competências “é o processo de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para uma pessoa realizar uma função de forma efetiva”.

Neste sentido, Melo (2017) afirma que o mapeamento de competências vai além da definição dos conhecimentos, das habilidades e atitudes necessárias em cada cargo dentro de uma empresa, buscando entender as competências dos colaboradores já atuantes na empresa e como potencializá-las em diferentes cargos ou funções.

No Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019), no seu parágrafo 2º do art.3º estabelece que “a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências”, que deixa cristalino no mesmo documento como “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”.

Conhecidos os conceitos, observaremos adiante qual é a utilidade do mapeamento de competências para as empresas e órgãos públicos.

2.2.1 Pra que serve o mapeamento de competências?

De posse de um mapeamento de competências, as áreas de gestão poderão tomar decisões corretas ao planejar e promover ações customizadas para seus profissionais (adequadas às necessidades da empresa), aperfeiçoando o tempo de desenvolvimento dos colaboradores e reduzindo os custos dos processos (MELO, 2017).

Além disso, conforme Melo (2017, *on-line*), “os dados colhidos em um mapeamento das habilidades dos colaboradores de uma empresa podem ser utilizados como guias para nortear as pessoas em seu processo de autoconhecimento e de constante aperfeiçoamento”.

Nas palavras de Cardoso (2019, *on-line*), “o objetivo desta etapa é identificar e definir os comportamentos que contribuem para a obtenção do sucesso organizacional, sendo que deve haver um elo entre essas competências pessoais e as principais demandas da organização”.

Na busca da melhoria das atividades desempenhadas pelo colaborador, Melo (2017, *on-line*) preleciona que “conhecer os potenciais e pontos de melhoria pode nortear ações que ampliem os pontos fortes de cada indivíduo e desenvolvam os pontos que precisam ser melhorados”.

Diante o exposto, verifica-se que o mapeamento representa etapa primordial da gestão por competências, visto que nele se fundamenta a tomada de decisão que encaminhará os indivíduos para o fortalecimento das competências e a consequente implementação da estratégia. Para satisfazer as etapas seguintes, o mapeamento não poderá ser impreciso ou equivocado (BRANDÃO, 2017, p. 13).

2.3 Capacitação

Atualmente a Administração Pública, ansiando por capacitação de servidores e o bom atendimento ao público em geral, fixa regras para a profissionalização dos servidores, conforme Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, em seu Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, em seus arts. 1º e 3º:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. (BRASIL, 2019).

Além disso, de acordo com o art. 2º da Instrução Normativa nº 201/2019, pode-se conceituar capacitação como:

Art. 2º [...]:

I - ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou à distância, com supervisão, orientação ou tutoria; (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, percebe-se que o órgão público por meio da capacitação, pretende melhorar a competência dos seus servidores no exercício de suas funções.

2.3.1 Trilha de Capacitação

Para adequar-se ao mundo do trabalho, o indivíduo precisa possuir autonomia e capacidade para definir e redefinir os rumos, as metas e os planos de seu processo formativo e, conseqüentemente, de sua trajetória profissional (CARBONE, 2001).

Dispõe Carbone (2001, p. 7), “cresce o desejo das pessoas de regular, orientar e gerir o seu processo formativo e as expectativas por ações educativas personalizadas que estejam ao seu alcance respeitando os ritmos, preferências e limites pessoais”.

O autor complementa que “os recursos educativos, cada vez mais diversos, disponíveis na empresa e na sociedade, nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados,

faltando-lhes frequentemente instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer” (CARBONE, 2001, p. 4).

Nesse sentido Carbone (2001), preleciona:

As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis de desenvolvimento profissional, focadas em competências específicas para o trabalho e, também, para a vida. Nas trilhas de aprendizagem as pessoas aprendem trabalhando e trabalham treinando, permitindo conexão entre teoria e prática, entre conhecimento e ação.

No entendimento de Cartaxo e Dowell (2012, p. 9):

As trilhas de capacitação são sistemas utilizados para ampliação da visão sistêmica e da flexibilidade de capacitação dos funcionários de determinada organização, sugerindo meios alternativos de aprimoramento profissional das competências organizacionais.

Ao perceber que a educação ocorre durante a vida inteira, observa-se que a formação do indivíduo é ativa e está em constante mutação, necessitando de uma rede de oportunidades. A trilha de aprendizagem possui uma característica importante que é a utilização de diferentes recursos de aprendizagem, tais como livros, filmes, vídeos, documentos, procedimentos operacionais, estágios, treinamentos, etc, um *blend* de atividades (CARBONE, 2001).

Importante notar que as trilhas proporcionam o desenvolvimento de competências para a geração de resultados organizacionais. Uma trilha de aprendizagem é considerada positiva, quando propiciar ao indivíduo a obtenção de conhecimentos úteis e o estimular a exercer a sua atividade profissional da melhor maneira possível (CARBONE, 2001).

Ademais, no ambiente corporativo as trilhas de aprendizagem podem oferecer inúmeras vantagens para os indivíduos e organizações. A oferta de capacitação de forma sistêmica, a partir das competências mapeadas, pode representar avanço significativo, trazendo agilidade e incentivo aos trabalhadores (LOURENÇO, 2020).

2.4 Fiscalização de Contrato

De acordo com Almeida (2009, p. 54), “a fiscalização do contrato administrativo é a parcela da gestão contratual que focaliza a exigência do cumprimento contratual por parte das contratadas”.

Sob o mesmo ponto de vista, a fiscalização de contrato tem suas ações determinadas na Instrução Normativa nº 05 de 2017 (BRASIL, 2017), em seu art. 39:

Art. 39. As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto.

Diante disso, é possível citar algumas atividades desenvolvidas pelo serviço de fiscalização de contratos administrativos:

Visão técnica do objeto; Examina, vigia, verifica, inspeciona e vistoria; Acompanha a execução contratual; Examina a qualidade do objeto contratado; Aponta irregularidades e encaminha ao gestor; Solicita prorrogação de prazos ao gestor; Solicita adequações e encaminha ao gestor; Verifica o cumprimento do material; Emite parecer ao gestor; Instrui processo de compra; Fiscalização diária dos serviços terceirizados; Realiza medições; Atesta nota fiscal. (SUÑE, CASTRO, MAGALHÃES, 2013, p. 14).

Existem diferentes tipos de fiscalização, o art. 40 da Instrução Normativa 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, apresenta a definição de cada um deles:

[...]

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto (BRASIL, 2017).

Outrossim, tem-se que o fiscal de contratos é a pessoa fundamental do órgão ou entidade no que se refere ao contrato que supervisiona. Deve manter uma postura isenta e equilibrada, de forma a cobrar o adequado cumprimento do objeto contratado. O fiscal de contratos, em suma, é aquele servidor especialmente designado (ALMEIDA, 2009).

Portanto, percebe-se que as ações e atividades de fiscalização de contratos são dinâmicas e estão vinculadas aos preceitos legais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou-se de levantamento e análise da produção bibliográfica e de documentos oficiais do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). O levantamento e análise bibliográfica tiveram por objetivo identificar os objetivos estratégicos da organização; mapear as atribuições dos fiscais de contratos e suas competências; e propor uma trilha de capacitação.

Para tal, este procedimento foi dividido em dois momentos: 1) levantamento da produção bibliográfica e de documentos oficiais e 2) análise da produção bibliográfica e de documentos oficiais.

Em relação o levantamento da produção bibliográfica e de documentos oficiais, analisou-se os seguintes documentos: Bibliografia citada no referencial teórico; Instrução normativa nº 05, de 26 de maio de 2017; Manual Institucional de Gestão e Fiscalização de Contratos do Instituto Federal Catarinense; Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC e Leis correlatas.

Primeiramente foram identificados os objetivos estratégicos da organização. Os objetivos estratégicos estão no PDI 2020-2024 disponível no site do IFSC.

Em seguida, procurou-se mapear as atribuições dos fiscais de contratos e suas competências. Pesquisou-se nos documentos oficiais do IFSC a respeito das atribuições e competências dos fiscais de contratos não sendo encontrados registros atualizados, caso em que a pesquisa teve por base o Manual Institucional de Gestão e Fiscalização de Contratos do Instituto Federal Catarinense (IFC, 2020) em conjunto com a IN nº 05/2017 (BRASIL, 2017) e lei de licitações e contratos (BRASIL, 2021).

Na sequência, se propôs uma trilha de capacitação que deve ser utilizada conforme uma avaliação a ser realizada com os servidores anualmente. O presente estudo fez o cruzamento de informações referentes aos objetivos estratégicos da organização com as competências necessárias para os fiscais de contratos exercerem suas funções de maneira satisfatória.

Por fim, foi apresentado um quadro contendo propostas de trilhas de capacitação.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Foram identificados 18 (dezoito) objetivos estratégicos no processo de mapeamento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Deste total, foram utilizados 4 (quatro) objetivos que tinham alguma relação com as atividades desempenhadas pelos fiscais de contratos, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos estratégicos do IFSC

Código	Objetivos estratégicos do IFSC	Código	Objetivos estratégicos do IFSC
C1	Fortalecer a gestão do conhecimento	C3	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia
C2	Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	C4	Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências

Fonte: elaborado pelos autores

No próximo passo, procurou-se mapear as atribuições dos fiscais de contratos e suas competências. Foram encontradas 43 (quarenta e três) atribuições e diversas competências, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Atribuições e Competências

Atribuição (ões)	Competência (s)
<p>Rotinas iniciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimento prévio de sua competência e atuação; - Ter pleno conhecimento dos termos contratuais que fiscalizará; - Solicitar/Exigir à contratada a indicação de preposto; - Conhecer o preposto da contratada para definir e estabelecer estratégia da execução do objeto; - Elaborar planilha resumo de todo o contrato administrativo; - Manter planilha de controle dos terceirizados; - Tem obrigação de comunicar caso de impedimento ou suspeição; 	<p>Conhecer os regulamentos, normas e editais referentes aos contratos que serão fiscalizados.</p> <p>Saber elaborar planilha eletrônica.</p>
<p>Fiscalização Diária:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigir da contratada o cumprimento das condições contratuais; - Encaminhar toda e qualquer solicitação ao preposto da contratada; - Exigir a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI's); - Proibir a permanência de materiais, equipamentos e pessoas estranhas ao objeto do contrato; - Recusar serviço ou fornecimento irregular; - O fiscal deve estar atento e relatar qualquer irregularidade; - Impedir que empresas subcontratadas venham a executar serviços quando não autorizada; - A fiscalização deve cadastrar no SIPAC, as pequenas falhas ou 	<p>Além das competências necessárias as rotinas iniciais serão necessárias as seguintes competências:</p> <p>Conhecer os EPI's utilizados na realização das atividades;</p> <p>Evitar irregularidades na fiscalização;</p> <p>Saber utilizar o Sistema Integrado</p>

<p>insatisfações ocorridas durante a execução do contrato;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigir que a contratada mantenha seus bens devidamente identificados; - Solicitar que a contratada mantenha seus funcionários devidamente identificados; - Verificar mensalmente o número de funcionários contratados; - Conferir diariamente quais empregados terceirizados estão prestando serviços e em quais funções; - Verificar se os direitos dos funcionários previstos na Convenção Coletiva de Trabalho estão sendo respeitados pela empresa contratada. - Informar ao preposto eventuais atrasos nos prazos de entrega ou execução do objeto; - Realizar por escrito (e-mail ou carta) reclamações e/ou notificações referentes ao contrato; - Solicitar, quando for o caso, a alteração do empregado terceirizado utilizando o formulário de substituição de funcionário; - Outras atribuições que sejam necessárias na execução dos serviços; - Conhecer o quantitativo de terceirizados vinculados ao contrato; - Verificar se os terceirizados estão desempenhando funções compatíveis com o cargo; - Verificar se os terceirizados estão cumprindo regularmente a jornada de trabalho; - Autorizar a realização de horas extraordinárias dos terceirizados; - Quando ocorrer admissões, substituições ou demissões de terceirizados, solicitar os documentos exigidos pelo Anexo VIII - A e VIII - B da IN 05/2017 MPDG; - Solicitar à Contratada, que os serviços sejam refeitos por inadequação ou vícios que apresentem; - Esclarecer as dúvidas do preposto ou representante da Contratada; 	<p>de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC;</p> <p>Conhecer os termos da Convenção Coletiva de Trabalho da empresa contratada;</p> <p>Saber utilizar o e-mail ou carta;</p> <p>Conhecer documentos e formulários utilizados na fiscalização;</p> <p>Saber redigir texto no editor de texto.</p>
<p>Ateste e Pagamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar através de Instrumento de Medição de Resultado - IMR - quando houver – as obrigações trabalhistas, a qualidade e quantidade dos serviços, aplicando a glosa quando necessário; - Quando não houver o advento do IMR realizar a glosa com base nas cláusulas contratuais de acordo com a falta praticada; - Conferir toda a documentação que acompanha a nota fiscal de prestação de serviços; - O fiscal deverá atestar a qualidade dos serviços prestados; - Confrontar os preços e quantidades constantes do documento fiscal com os estabelecidos no contrato, bem como as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar o documento fiscal; - Avaliar o nível de satisfação do público usuário, quando houver previsão editalícia; 	<p>Conhecer os controles utilizados na Fiscalização do contrato;</p> <p>Saber como funciona o controle de faltas (cobertas ou não) e a glosa;</p> <p>Conhecer toda documentação que acompanha a nota fiscal para pagamento;</p> <p>Saber atestar o serviço prestado.</p>
<p>Alterações contratuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar à gestão de contratos a necessidade de alterações do quantitativo do objeto ou modificação da forma de sua execução; - Informar ao gestor de contratos se é favorável ou não pela prorrogação contratual; - Receber a documentação encaminhada pela contratada referente à solicitação de repactuação/ reajuste de valores / revisão / planilha de custos e formação de preços e encaminhar ao Gestor de Contratos para providências; - Caso o fiscal observe que os custos dos insumos estejam superestimados, comunicar o Fiscal Administrativo e/ou gestor de contratos para que proceda a redução ou eliminação desses custos, como condição para prorrogação da vigência contratual. 	<p>Conhecer os contratos e suas alterações.</p>
<p>Encerramento do contrato:</p>	

<p>- Emitir Termo de Recebimento Provisório ou Definitivo, quando previsto no Edital de Licitação ou no Contrato;</p> <p>- Determinar que o contratado dê início à correção dos defeitos ou desconformidades com o ajustado, constatados durante a execução do objeto ou após o recebimento provisório, fixando prazo para o término da correção.</p>	<p>Conhecer os termos do edital de licitação ou contrato.</p>
---	---

Fonte: elaborado pelos autores

Em vista disso, elaborou-se o quadro 3(três) como proposta de trilha de capacitação para melhorar as competências dos fiscais de contratos de serviços terceirizados.

Quadro 3 – Competências e Trilhas de capacitação

Competência (s)	Trilhas de capacitação
<p>Rotinas iniciais:</p> <p>Conhecer os regulamentos, normas e editais referentes aos contratos que serão fiscalizados.</p> <p>Saber elaborar planilha.</p>	<p>Curso prático da IN nº 05/2017 - 10h</p> <p>Curso de Fiscalização de contratos - 24h</p> <p>Oficina de análise de modelos e documentos de contratos anteriores - 04h</p> <p>Curso Microsoft Excel intermediário - 20h</p> <p>Mentoria de Rotinas iniciais da fiscalização - 08h</p>
<p>Fiscalização Diária:</p> <p>Conhecer os EPI's utilizados na realização das atividades;</p> <p>Evitar irregularidades na fiscalização;</p> <p>Saber utilizar o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC;</p> <p>Conhecer os termos da Convenção Coletiva de Trabalho da empresa contratada;</p> <p>Saber utilizar o e-mail ou carta;</p> <p>Conhecer documentos e formulários utilizados na fiscalização;</p> <p>Saber redigir texto no editor de texto.</p>	<p>Além das trilhas propostas nas competências de rotinas iniciais serão necessárias as seguintes:</p> <p>Oficina de EPI's - 04h</p> <p>Curso prático de fiscalização de contratos – 12h</p> <p>Comunidade de aprendizagem – 15h em EAD</p> <p>ABT - Aprendizagem Baseada no Trabalho – 20h</p> <p>Vídeos de Treinamento ou filmes comerciais cujo conteúdo seja aplicável à temática em estudo e área de atuação do servidor – carga horária variável</p> <p>Curso de Microsoft Word - 20h</p> <p>Palestra sobre responsabilidade na atuação do fiscal - 4h</p> <p>Encontros de fiscais - 20h</p> <p>Leitura de tutorial para utilizar o SIPAC – 02h</p> <p>Oficina para elaboração de relatórios - 24h</p>
<p>Alterações contratuais:</p> <p>Conhecer os contratos e suas alterações.</p>	<p>Além das trilhas propostas nas competências acima serão necessárias as seguintes:</p> <p>Curso sobre alterações contratuais – 10h</p> <p>Aulas práticas de alterações contratuais – 4h</p>
<p>Ateste e Pagamento:</p> <p>Conhecer os controles utilizados na Fiscalização do</p>	<p>Além das trilhas propostas nas competências acima serão necessárias as seguintes:</p>

<p>contrato;</p> <p>Saber como funciona o controle de faltas (cobertas ou não) e a glosa;</p> <p>Conhecer toda documentação que acompanha a nota fiscal para pagamento;</p> <p>Saber atestar o serviço prestado.</p>	<p>Oficina sobre indicadores e Instrumento de Medição e Resultado 16h</p> <p>Mentoria para auxiliar na fase de Ateste e Pagamento - 04h</p> <p>Mini-curso de ateste e pagamento – 4h</p>
<p>Encerramento do contrato:</p> <p>Conhecer os termos do edital de licitação ou contrato.</p>	<p>Além das trilhas propostas nas competências acima serão necessárias as seguintes:</p> <p>Curso sobre Noções de editais – 10h</p> <p>Oficina sobre encerramento de contrato – 04h</p>

Fonte: elaborado pelos autores

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Em relação aos objetivos estratégicos da instituição, apresentados no quadro 1, pode-se observar que eles se complementam. De modo que para os fiscais de contratos atenderem um objetivo, indiretamente, ele já atingiu outro objetivo relacionado com o pretendido. Nesse sentido, tem-se um ciclo dinâmico de aprendizagem e cumprimento dos objetivos organizacionais.

No tocante as atribuições dos fiscais de contratos, realizou-se traduções das ideias centrais com o objetivo didático. Diante das atribuições foram identificadas diversas competências, conforme demonstrado no quadro 2.

Percebe-se, no quadro 2, que uma competência pode estar relacionada a diversas atribuições e vice-versa. De modo que ao potencializar uma competência, o fiscal poderá executar melhor suas atribuições.

Nesse sentido, observa-se que as trilhas de capacitação evoluem de formas diversificadas e interdependentes de acordo com as competências necessárias as atribuições dos fiscais dos contratos. E essa evolução estabelece uma ligação com os objetivos estratégicos da instituição.

Analisando o estudo, as competências são vistas como objetivos finais de ensino e a partir daí diferentes trilhas e eventos de aprendizagem são oferecidos aos fiscais de contratos de acordo com a competência a ser desenvolvida e os objetivos estratégicos da instituição.

As trilhas de capacitação representam os caminhos para melhoria das competências. A maioria dos eventos informados nas trilhas podem ser encontrados em cursos gratuitos na Internet, na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e outras instituições.

Oficinas, palestras, encontros, mentoria, ensino a distância, vídeos de treinamento e alguns cursos também podem ser realizados por servidores da instituição.

Ainda com relação aos eventos e carga horária, considerando a legislação do plano de carreiras dos servidores técnicos administrativos em educação (PCCTAE), § 4 do Art. 41 da Lei nº 12.772/2012, que estabelece o limite de 20 horas como carga horária mínima para somatório dos certificados de capacitação para fins de progressão por capacitação na carreira, nesse caso a proposta também atenderia a evolução na carreira do servidor fiscal de contratos.

Em suma, a metodologia de trilhas de capacitação representa para o fiscal, uma oportunidade para a aquisição e o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, a partir de seus próprios interesses e conveniências, ressaltando-se a necessidade de ligação de suas escolhas com os objetivos da organização e com respectivos planos de carreira.

Outrossim, observa-se no presente trabalho um ciclo, formado pelas palavras, Identificar, Mapear, Propor e Avaliar. Primeiro identifica-se os objetivos estratégicos, logo após, mapeia-se as atribuições e competências, depois propõe-se uma trilha diversa de capacitação e, periodicamente, se avalia as competências dos servidores (ou quando estes ingressam ou são designados para a função) a fim de determinar de quais eventos ele precisa participar conforme as lacunas de necessidades identificadas.

Dessa maneira, pode-se inferir do estudo que as trilhas de capacitação podem reunir soluções educacionais que aliadas aos objetivos pessoais e organizacionais, possibilitam caminhos de oportunidades e evolução profissional.

6 CONCLUSÕES

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que havia uma dúvida sobre a falta de capacitação dos fiscais de contratos de serviços terceirizados. Com frequência, os tribunais de contas e controladorias apontam falhas na gestão contratual e encontram deficiências na capacitação do pessoal que atua nos setores de fiscalização de contratos e que por isso era importante estudar sobre o mapeamento de competências e proposta de capacitação para os fiscais de contratos do IFSC.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral propor uma capacitação aos fiscais de contratos de serviços terceirizados. Constata-se que o objetivo geral foi atendido, porque efetivamente o trabalho conseguiu demonstrar que depois de realizado o mapeamento de competências, pode-se propor uma capacitação.

O Objetivo específico inicial era identificar os objetivos estratégicos da organização e ele foi atendido ao analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020-2024 disponível no site do IFSC.

O segundo objetivo específico era mapear as atribuições e competências dos fiscais de contratos e foi conseguido por meio de consultas ao Manual Institucional de Gestão e Fiscalização de Contratos do Instituto Federal Catarinense – IFC, em conjunto com a IN nº 05/2017 e lei de licitações e contratos. A utilização do Manual do IFC ocorreu após pesquisar nos documentos oficiais do IFSC a respeito do assunto e não ter encontrado registros claros e atualizados que atendessem as necessidades da pesquisa.

Já o terceiro objetivo específico era propor uma trilha de capacitação aos fiscais de contratos e isso foi atingido após o cruzamento das informações referentes aos objetivos estratégicos da organização com as competências necessárias aos fiscais de contratos.

No decorrer deste estudo observou-se que o mapeamento de competências é o processo de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para uma pessoa realizar uma função. Após o conhecimento das atribuições e do mapeamento das competências o órgão público poderá propor uma capacitação aos seus fiscais de contratos.

A metodologia utilizada no presente estudo foi o levantamento e análise da produção bibliográfica e de documentos oficiais do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), disponíveis no site do IFSC.

Constatou-se que a metodologia utilizada encontrou limitações, pois, não analisou-se o público alvo. Caso o trabalho tivesse realizado uma entrevista com os fiscais de contratos, poderia chegar a resultados mais próximos da realidade e fazer o levantamento das necessidades de certa população ou amostragem. Neste sentido, haveria uma proposta de capacitação voltada especificamente para atender determinada necessidade.

Sugere-se que estudos posteriores, especialmente aqueles aplicados, possam se interessar por esta temática. Que em estudos futuros, os pesquisadores questionem determinadas pessoas ou população, pesquisem assuntos complementares e descubram as lacunas de necessidades dos fiscais de contratos de serviços terceirizados do IFSC.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasil, ano 41, n. 114, p. 53-62, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/19>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. Instrução Normativa nº 05/2017, 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. **Portal de Compras Governo Federal**, Brasília, DF, 26 maio 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 05 out. 20.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de Agosto de 2019.** Dispõe sobre Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 01 out. 20

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018.** Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Portal da Secretaria para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9507.htm. Acesso em: 01 out. 20.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 201, de 11 de setembro de 2019.** Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 08 nov. 20.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 03 de maio de 2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 08 nov. 20.

BRASIL. **Decreto-lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942.** Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del4657.htm. Acesso em: 08 nov. 20.

BRASIL. **Lei nº 12.772/2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 14 de maio de 2021.

CARBONE, Pedro Paulo. **Trilhas de aprendizagem**. Texto baseado no fascículo Profí “Trilhas de Aprendizagem” do Banco do Brasil, ano V, nº 24, 2001.

CARDOSO, Luis Filipe Campos. **Mapeamento de competências: como fazer?**, 19 de agosto de 2019. Disponível em: <https://blog.impulseup.com/mapeamento-de-competencias/>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

CARTAXO, Maria de Fátima Pessoa de Mello; DOWELL, Maria Cristina Mac. **Definição de competências, trilha de capacitação e respectivos programas de capacitação e desenvolvimento voltados para o PROFISCO**. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Secretarias Estaduais de Fazenda. Produto 3 – Trilhas de capacitação e desenvolvimento, Junho de 2012. Disponível em: <http://www.cogef.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Anexo+6.4+-+COGEF+-+Produto+03+-+Trilhas+de+Capacita%C3%A7%C3%A3o+e+Desenvolviment.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

FORTINI, Cristina (Org.). **Terceirização na Administração: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

HAYAKAWA, Michelle Eiko. **Manual UNB: Manual de Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra na FUB**. Brasília, 2018. Disponível em: http://proad.ifmt.edu.br/media/filer_public/ef/60/ef60538e-aea6-4993-abef-7f6afc17d1e3/manual_de_fiscalizacao_de_contratos_-_unb.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

IFC. **Manual Institucional de Gestão e Fiscalização de Contratos**. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Blumenau, 2020. Disponível em: https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/09/Manual_verso_1.1_setembro_2020.pdf. Acesso em 14 de maio de 2021.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024**. Março, 2020. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi>. Acesso em 17 de junho de 2021.

KARINA, Fiuza Gonçalves; KELLY, Pauline Baran. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos: consequências para a Administração Pública pela imprudência de servidores**. Inove capacitação, 8 de jan. de 2020. Disponível em: <https://inovecapacitacao.com.br/gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-administrativos-consequencias-para-a-administracao-publica-pela-imprudencia-de-servidores/>. Acesso em: 06 nov. 2020.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dornelles, **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LOURENÇO, Adriana Moreira. Projeto de Pesquisa: **Trilhas de Aprendizagem para Formação de líderes**, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6296/1/Adriana%20Moreira%20Lourenco.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, Luciene Bandeira Rodrigues de. **Mapeamento de competências**: o que é e como ele pode te ajudar, 04 de abril de 2017. Disponível em: <https://blog.psicologiaviva.com.br/mapeamento-de-competencias/>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. Terceirização na Administração Pública – A Gestão e a Fiscalização de Contratos. Brasília, 2010. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Gama Filho, para obtenção do título de especialista em Auditoria Governamental). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/terceirizacao-na-administracao-publica-a-gestao-ea-fiscalizacao-dos-contratos.htm>. Acesso em: 09 nov. 2020.

SER. **Gestão de Competências**. Saiba como fazer o mapeamento de competências, 15 de mar. de 2018. Disponível em: <https://sertms.com/blog/mapeamento-de-competencias/>. Acesso em: 09 nov. 2020.

SILVA, Ciro Pereira. **A terceirização responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTR, 1997.

SUÑE, Cristiane; Castro, Eduardo Bernardes de; Magalhães, Ana Cristina Macedo. **Contratos administrativos na esfera pública: uma análise do papel do gestor e do fiscal**. ENAP. IX congresso nacional de excelência em gestão, 2013. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 14 Out. 2020.