

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: DESAFIOS E RESPONSABILIDADES DO GESTOR PÚBLICO

MANAGEMENT AND MONITORING OF ADMINISTRATIVE CONTRACTS: CHALLENGES AND RESPONSIBILITIES OF THE PUBLIC MANAGER

RESUMO

A gestão e a fiscalização de contratos administrativos constituem atividades fundamentais para a efetividade da Administração Pública, uma vez que asseguram a correta aplicação dos recursos e a entrega dos resultados pactuados. O presente artigo analisa os fundamentos jurídicos dos contratos administrativos, destacando as inovações normativas trazidas pela Lei nº 14.133/2021 em comparação com a Lei nº 8.666/1993, bem como a importância da atuação integrada entre gestão e fiscalização. Aborda-se o papel estratégico do gestor público, que deve conciliar eficiência, transparência e legalidade, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios como a escassez de capacitação técnica, a sobrecarga de atribuições, as limitações estruturais e as pressões externas. Além disso, discute-se a relevância da fiscalização como instrumento de controle e prevenção de irregularidades, ressaltando sua função pedagógica no aperfeiçoamento das práticas administrativas. O estudo também examina as responsabilidades civil, administrativa e penal atribuídas ao gestor público, evidenciando a amplitude de sua atuação e a necessidade de garantias institucionais que possibilitem o pleno exercício da função. Conclui-se que a boa gestão e fiscalização contratual dependem não apenas do cumprimento de dispositivos legais, mas também de uma cultura organizacional voltada à governança, à integridade e à profissionalização do serviço público. A superação dos desafios identificados requer investimentos em capacitação, adoção de ferramentas tecnológicas de monitoramento e fortalecimento da cultura de responsabilidade, elementos indispensáveis para a construção de uma Administração Pública mais eficiente, transparente e comprometida com o interesse coletivo.

Palavras-chave: Gestão de contratos administrativos. Lei nº 14.133/2021. Administração Pública.

ABSTRACT

The management and oversight of administrative contracts are fundamental activities for the effectiveness of Public Administration, as they ensure the correct allocation of resources and the delivery of agreed-upon results. This article analyzes the legal foundations of administrative contracts, highlighting the regulatory innovations introduced by Law No. 14,133/2021 compared to Law No. 8,666/1993, as well as the importance of integrated management and oversight. The article addresses the strategic role of public managers, who must balance efficiency, transparency, and legality while facing challenges such as a lack of technical training, an overload of responsibilities, structural limitations, and external pressures. Furthermore, the article discusses the relevance of oversight as a tool for controlling and preventing irregularities, emphasizing its pedagogical function in improving administrative practices. The study also examines the civil, administrative, and criminal responsibilities attributed to public managers, highlighting the breadth of their role and the need for

institutional guarantees that enable the full exercise of their functions. It concludes that good contract management and oversight depend not only on compliance with legal provisions but also on an organizational culture focused on governance, integrity, and the professionalization of public service. Overcoming the identified challenges requires investment in training, the adoption of technological monitoring tools, and a strengthening of a culture of accountability—essential elements for building a more efficient, transparent Public Administration committed to the collective interest.

Keywords: Administrative contract management. Law No. 14,133/2021. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

A gestão e a fiscalização de contratos administrativos representam temas centrais no âmbito da Administração Pública contemporânea, especialmente diante do cenário de crescente complexidade das demandas sociais e da necessidade de assegurar a correta aplicação dos recursos públicos. Os contratos administrativos, ao estabelecerem relações formais entre o Estado e particulares para a execução de serviços, obras, fornecimentos ou outras atividades, configuram-se como instrumentos fundamentais para a realização das políticas públicas. Nesse contexto, o gestor e o fiscal de contratos assumem papéis estratégicos e decisivos, uma vez que sobre eles recai a responsabilidade de garantir que o objeto contratado seja efetivamente cumprido, em conformidade com as normas legais e com os princípios da Administração Pública.

A evolução normativa, marcada principalmente pela transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021, trouxe novos contornos à forma como o Estado deve conduzir os processos de contratação, execução e acompanhamento contratual. Se, por um lado, busca-se simplificação e eficiência na gestão pública, por outro, há a exigência de maior profissionalismo, capacitação e responsabilidade por parte dos servidores designados como gestores ou fiscais de contratos. Nesse sentido, a atuação desses agentes não se restringe a uma função meramente burocrática, mas se traduz em atividade de elevada relevância técnica e ética, capaz de impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O estudo da gestão e da fiscalização de contratos administrativos não se limita ao aspecto normativo, mas envolve também a compreensão das dificuldades práticas enfrentadas no cotidiano da Administração Pública. Entre os principais desafios estão a escassez de recursos humanos qualificados, a ausência de treinamento contínuo, a sobrecarga de atribuições, as pressões políticas e a necessidade de conciliar eficiência administrativa com o

cumprimento rigoroso das normas legais. Além disso, a crescente demanda da sociedade por transparência e accountability reforça a importância de um acompanhamento sistemático e rigoroso dos contratos, de modo a prevenir irregularidades e assegurar resultados satisfatórios¹.

Outro ponto relevante diz respeito às responsabilidades do gestor público, que podem se estender às esferas administrativa, civil e até mesmo penal, caso sejam identificadas falhas na execução contratual ou danos ao erário. Isso amplia a importância de mecanismos de controle interno e externo, bem como da atuação preventiva dos órgãos de fiscalização, como tribunais de contas e controladorias. Diante disso, torna-se imprescindível aprofundar o debate acadêmico e técnico sobre o tema, visando identificar os principais problemas, discutir soluções práticas e propor medidas que fortaleçam a atuação do gestor e do fiscal de contratos².

Assim, a presente pesquisa busca analisar os fundamentos da gestão e fiscalização de contratos administrativos, destacando os desafios enfrentados pelos gestores públicos e suas responsabilidades legais. Mais do que um estudo teórico, pretende-se oferecer uma reflexão crítica sobre as práticas adotadas no setor público brasileiro, evidenciando a necessidade de maior capacitação profissional, de modernização dos instrumentos de acompanhamento e de uma cultura administrativa voltada para a eficiência, a transparência e a responsabilidade. A relevância do tema justifica-se não apenas pela sua dimensão jurídica, mas também pelo impacto direto que a boa gestão contratual exerce sobre a efetividade das políticas públicas e, conseqüentemente, sobre a qualidade de vida da sociedade³.

¹ DOS SANTOS, Érica C.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D. Contratos administrativos: os desafios enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 18, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1412>. Acesso em: 18 set. 2025.

² DA SILVA, Fábio Cesar; DE PAULO, Fabio José Cruz. A GOVERNANÇA NO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS, NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 10, p. e5105824-e5105824, 2024.

³ ALMEIDA, A. S.; PORTELA, E. N.; SAMPAIO, J. F.; SOUSA, J. G. A. de; OLIVEIRA, K.F. de; MARQUES, R. D. P. PROCESSO DE LICITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. **Portal de Livros Abertos da Editora Coleta Científica**, [S. l.], v. 2, n. 02, p. 01–46, 2022. Disponível em: <https://mail.portalcoleta.com.br/index.php/editora/article/view/112>. Acesso em: 18 set. 2025.

2 FUNDAMENTOS JURÍDICOS DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Os contratos administrativos constituem instrumentos jurídicos essenciais para a concretização de políticas públicas e para a efetivação das atividades estatais, sendo regidos por um conjunto de normas e princípios que os diferenciam dos contratos de direito privado. Ao contrário das relações contratuais estabelecidas entre particulares, os contratos firmados pela Administração Pública são marcados pela prevalência do interesse público, pela observância de princípios constitucionais e pela aplicação de prerrogativas que asseguram ao Estado a supremacia sobre o contratado⁴.

Do ponto de vista jurídico, a natureza dos contratos administrativos decorre da necessidade de compatibilizar a autonomia da vontade contratual com os limites e condicionantes impostos pelo ordenamento jurídico-administrativo. A Administração não contrata em nome próprio, mas em nome da coletividade, o que exige que suas escolhas e condutas estejam sempre vinculadas à busca pelo bem comum e à satisfação das necessidades públicas. Assim, os fundamentos jurídicos desses contratos estão assentados na Constituição Federal de 1988, que estabelece princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37, caput), bem como no regime jurídico-administrativo, que confere características específicas às relações contratuais do setor público⁵.

Entre os principais fundamentos, destacam-se as chamadas “cláusulas exorbitantes”, prerrogativas conferidas à Administração em razão da supremacia do interesse público. Essas cláusulas permitem, por exemplo, a alteração unilateral do contrato, a aplicação de sanções administrativas, a rescisão unilateral por razões de interesse público e a fiscalização contínua da execução contratual. Tais prerrogativas não implicam em arbitrariedade, mas decorrem da função estatal de proteger o erário e assegurar que os objetivos públicos sejam alcançados⁶.

⁴ LEITE DE ALMEIDA, Carlos Wellington. 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: 10.69518/rtcu.153.190-207. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2126>. Acesso em: 18 set. 2025.

⁵ DOS SANTOS, Érica C.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D. Contratos administrativos: os desafios enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 18, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1412>. Acesso em: 18 set. 2025.

⁶ DA SILVA, Fábio Cesar; DE PAULO, Fabio José Cruz. A GOVERNANÇA NO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS, NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 10, p. e5105824-e5105824, 2024.

Outro fundamento central reside no princípio da continuidade do serviço público, que impõe a necessidade de preservar a execução contratual em prol do interesse coletivo, ainda que diante de dificuldades operacionais ou financeiras. Da mesma forma, o princípio da economicidade orienta que os contratos sejam firmados e executados de modo a garantir o melhor aproveitamento dos recursos públicos, evitando desperdícios e assegurando resultados eficientes.

Ademais, o regime jurídico dos contratos administrativos é permeado pelo controle, tanto interno quanto externo. Internamente, cabe à Administração acompanhar e fiscalizar a execução, prevenindo falhas e corrigindo desvios. Externamente, órgãos como os Tribunais de Contas, o Ministério Público e o Poder Judiciário desempenham papel relevante na garantia da legalidade, da moralidade e da probidade administrativa.

Os fundamentos jurídicos dos contratos administrativos encontram respaldo não apenas em normas positivadas, mas também em princípios doutrinários e jurisprudenciais que reforçam a necessidade de equilíbrio entre a supremacia do interesse público e a proteção dos direitos do contratado. Essa relação de equilíbrio é indispensável para assegurar que, ao mesmo tempo em que se garante a efetividade das políticas públicas, também se preserva a segurança jurídica e a confiança dos particulares que contratam com o Estado⁷.

Dessa forma, pode-se afirmar que os contratos administrativos, sustentados por fundamentos jurídicos específicos, representam não apenas um instrumento de gestão, mas também um mecanismo de concretização da função administrativa, traduzindo em práticas e resultados concretos os valores e objetivos consagrados na Constituição Federal e nas normas infraconstitucionais⁸.

2.1 LEGISLAÇÃO PERTINENTE (LEI Nº 8.666/1993, LEI Nº 14.133/2021 E OUTRAS NORMAS CORRELATAS)

O regime jurídico dos contratos administrativos no Brasil tem como principal marco histórico a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como “Lei de Licitações e

⁷ SOUSA, Cibely Carvalho Silva e. Governança na gestão e fiscalização dos contratos corporativos da secretaria de estado de planejamento, orçamento e administração federal. 2024. 131 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024.**

⁸ SILVA, Romildo Belém da. Gestão e fiscalização de contratos administrativos: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. 2025.152f. **Dissertação (Mestrado em Administração Pública - Profiap) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Profiap, Palmas, 2025.**

Contratos”. Durante quase três décadas, essa legislação foi a base normativa para a celebração e execução contratual na Administração Pública, disciplinando desde os procedimentos licitatórios até a formalização, execução, alteração e extinção dos contratos. A Lei nº 8.666/1993 consolidou princípios como a igualdade entre os licitantes, a vinculação ao instrumento convocatório e o julgamento objetivo, além de detalhar as hipóteses de contratação direta, de alterações unilaterais e de rescisão contratual⁹.

Apesar de sua relevância, ao longo dos anos, a Lei nº 8.666/1993 foi alvo de críticas pela excessiva burocratização e pela dificuldade em conciliar eficiência administrativa com segurança jurídica. A rigidez procedimental, embora tenha cumprido papel fundamental na prevenção de irregularidades, muitas vezes engessava a atuação da Administração, comprometendo a agilidade na celebração e execução de contratos. Essas limitações impulsionaram o debate sobre a necessidade de uma nova legislação que refletisse as transformações sociais, tecnológicas e institucionais do país¹⁰.

Nesse contexto, foi sancionada a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que instituiu a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Essa norma buscou modernizar o regime jurídico, unificando em um único diploma legal as regras antes dispersas entre a Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002 (que tratava do pregão) e parte do Regime Diferenciado de Contratações (RDC). Entre as inovações mais relevantes, destacam-se: o fortalecimento do planejamento das contratações, a introdução de instrumentos de governança e gestão, a ampliação das modalidades de licitação, o incentivo ao uso de meios eletrônicos, bem como a previsão de mecanismos de resolução consensual de conflitos¹¹.

A Nova Lei também atribuiu maior responsabilidade aos gestores e fiscais de contratos, exigindo capacitação técnica e instituindo obrigações de registro sistemático das atividades de acompanhamento. Ademais, reforçou a necessidade de observância a princípios como a

⁹ LIMBERGER, Têmis; TEIXEIRA, Anderson Vichinkeski; ABREU, Mateus Barbosa Gomes. Contratos administrativos e gestão pública – Proposições a partir de estudos de casos na Administração Pública federal indireta. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 14, n. 58, p. 155–176, 2014. DOI: [10.21056/aec.v14i58.77](https://doi.org/10.21056/aec.v14i58.77). Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/77>. Acesso em: 18 set. 2025.

¹⁰ TEIXEIRA, Erick Bezerra. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: ERROS QUE LEVAM A INEFICIÊNCIA E INEFICÁCIA DA EXECUÇÃO. **Revista Eletrônica da Estácio Recife**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: <https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/606>. Acesso em: 18 set. 2025.

¹¹ NEIS, Douglas Fernando Batista. Contratos administrativos: análise da decisão do gestor e da percepção do fiscal. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - **Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)**, Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2021.

transparência, a motivação dos atos administrativos e a busca pela eficiência, aproximando o regime brasileiro de boas práticas internacionais em matéria de contratação pública¹².

Além da Lei nº 14.133/2021, outras normas correlatas desempenham papel complementar. A Lei nº 13.303/2016, conhecida como “Lei das Estatais”, regula as licitações e contratos realizados por empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelecendo regras próprias para garantir competitividade e eficiência. Já a Lei nº 4.320/1964 e a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) fornecem diretrizes orçamentárias e fiscais que impactam diretamente na celebração e execução de contratos, impondo limites e condições para a gestão dos recursos públicos¹³.

Portanto, o arcabouço legislativo que rege os contratos administrativos no Brasil encontra-se em processo de transição e consolidação. A coexistência temporária entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021 exige da Administração e dos gestores públicos um esforço de adaptação, tanto do ponto de vista normativo quanto prático. Mais do que substituir uma norma por outra, a mudança representa uma oportunidade de aprimoramento institucional, de fortalecimento da cultura de planejamento e de construção de uma gestão contratual mais eficiente, transparente e comprometida com os interesses da coletividade¹⁴.

2.2 GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

A gestão de contratos administrativos constitui uma das etapas mais relevantes dentro do ciclo da contratação pública, sendo responsável por assegurar que o objeto pactuado seja executado conforme as condições previamente estabelecidas. Trata-se de atividade complexa, que exige do gestor público não apenas conhecimento técnico e jurídico, mas também capacidade de planejamento, acompanhamento e tomada de decisão. Diferente da fase licitatória, em que prevalece a lógica da competição entre os licitantes, a fase de gestão

¹² GONÇALVES, Wellington; CORREA NEPOMUCENO, Francielle. SANÇÕES ADMINISTRATIVAS EM CONTRATOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE MULTICRITÉRIO COMO AUXÍLIO À GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. *South American Development Society Journal*, [S. l.], v. 11, n. 32, p. 161, 2025. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v11i32p161-183. Disponível em: <http://sadsj.org/index.php/revista/article/view/756>. Acesso em: 18 set. 2025.

¹³ PEREIRA, R. C. A INEFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: CAUSAS, IMPACTOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO. *REVISTA FOCO*, [S. l.], v. 18, n. 6, p. e8638, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n6-001. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8638>. Acesso em: 18 set. 2025.

¹⁴ OLIVEIRA, Luciano Alves de. Gestão e fiscalização de contratos públicos: estudo de caso da base administrativa do comando de comunicações e guerra eletrônica do exército. 95 f. 2025. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)**. Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2021.

contratual concentra-se no relacionamento entre Administração e contratado, demandando equilíbrio entre a supremacia do interesse público e a necessidade de garantir condições justas ao particular¹⁵.

Do ponto de vista conceitual, a gestão de contratos compreende o conjunto de ações administrativas voltadas à organização, coordenação e monitoramento da execução contratual. Isso inclui a verificação do cumprimento das cláusulas contratuais, a análise da conformidade técnica dos serviços ou bens entregues, a adoção de medidas preventivas para evitar falhas e a aplicação de sanções em caso de descumprimento. O gestor de contratos é, portanto, o responsável direto por traduzir, na prática, o que foi definido no instrumento contratual, assegurando a obtenção de resultados que atendam às demandas da coletividade¹⁶.

Um dos principais desafios na gestão contratual é a necessidade de conciliar eficiência administrativa com segurança jurídica. A rigidez normativa pode, por vezes, dificultar soluções rápidas para problemas que surgem durante a execução, como atrasos, necessidade de aditivos contratuais ou adequações técnicas. Cabe ao gestor, nesse cenário, adotar postura proativa, fundamentada em critérios legais e técnicos, de modo a evitar prejuízos ao erário e garantir a continuidade do serviço público¹⁷.

A Lei nº 14.133/2021 trouxe avanços importantes nesse campo, ao enfatizar a importância do planejamento da contratação e ao prever mecanismos de governança, como o Plano Anual de Contratações e a obrigatoriedade de gestão de riscos. Essas inovações buscam transformar a gestão contratual em atividade estruturada, baseada em análise prévia de cenários, monitoramento contínuo e registro sistemático das decisões. Desse modo, pretende-

¹⁵ HAACKE, Ricardo Adriano. Fiscalização dos contratos administrativos: rotinas para redução de prejuízos. 2024. 142 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)** - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

¹⁶ GOMES TEIXEIRA, C. G. T.; DORING LAUROS, L.; VALERIO DOS SANTOS ARENAS, M.; BATISTA PRESTES DE SOUZA, V. PERCEÇÃO DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO QUANTO AS DIFICULDADES EM GERIR E FISCALIZAR CONTRATOS COM REGIME DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 14 nov. 2022.

¹⁷ BARBOSA, R. F.; LIMA, T. C. de; BRITO, G. K. L.; MARQUES, J. F. S.; LUCAS, O. G.; NETO, A. F. da S.; SILVA, A. N. FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO CONTRATUAL. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 12, p. e7100, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n12-033. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7100>. Acesso em: 18 set. 2025.

se reduzir improvisos e falhas, que historicamente marcaram a execução contratual na Administração Pública¹⁸.

A capacitação do gestor público é outro aspecto fundamental. Muitas vezes, servidores são designados para funções de gestão sem preparo técnico adequado, o que aumenta a probabilidade de erros e falhas de acompanhamento. Investir na formação continuada e na especialização de equipes é medida indispensável para que a Administração fortaleça sua capacidade institucional de gerir contratos de forma eficiente. Além disso, a adoção de ferramentas tecnológicas, como sistemas informatizados de acompanhamento e relatórios de desempenho, constitui estratégia essencial para dar mais transparência, celeridade e confiabilidade à gestão contratual¹⁹.

É importante destacar que a gestão de contratos administrativos não é atividade isolada, mas parte de um sistema maior de governança pública. Sua eficácia depende da integração entre planejamento, execução, controle interno e fiscalização. Quando bem conduzida, a gestão contratual contribui para o fortalecimento da confiança social nas instituições, garante

¹⁸ DOS SANTOS, Érica C.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D. Contratos administrativos: os desafios enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 18, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1412>. Acesso em: 18 set. 2025.

DA SILVA, Fábio Cesar; DE PAULO, Fabio José Cruz. A GOVERNANÇA NO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS, NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 10, p. e5105824-e5105824, 2024.

SOUSA, Cibely Carvalho Silva e. Governança na gestão e fiscalização dos contratos corporativos da secretaria de estado de planejamento, orçamento e administração federal. 2024. 131 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa**, Brasília, 2024.

LEITE DE ALMEIDA, Carlos Wellington. 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: 10.69518/rtcu.153.190-207. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2126>. Acesso em: 18 set. 2025.

OLIVEIRA, Luciano Alves de. Gestão e fiscalização de contratos públicos: estudo de caso da base administrativa do comando de comunicações e guerra eletrônica do exército. 95 f. 2025. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)**. Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2021.

TEIXEIRA, Erick Bezerra. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: ERROS QUE LEVAM A INEFICIÊNCIA E INEFICÁCIA DA EXECUÇÃO. **Revista Eletrônica da Estácio Recife**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: <https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/606>. Acesso em: 18 set. 2025.

¹⁹ DA SILVA, Fábio Cesar; DE PAULO, Fabio José Cruz. A GOVERNANÇA NO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS, NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 10, p. e5105824-e5105824, 2024.

maior eficiência no uso dos recursos públicos e promove resultados concretos em benefício da coletividade. Assim, a gestão de contratos deve ser compreendida como eixo estratégico da Administração Pública contemporânea, orientada pelos princípios constitucionais e pela busca incessante da eficiência e da transparência²⁰.

2.3 FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

A fiscalização de contratos administrativos constitui atividade indissociável da gestão contratual, representando o braço operacional que assegura a conformidade da execução com o que foi estabelecido no instrumento jurídico. Enquanto a gestão envolve planejamento, organização e coordenação das atividades contratuais, a fiscalização está diretamente ligada ao acompanhamento diário da execução, com o objetivo de verificar a entrega dos bens ou serviços contratados em conformidade com as especificações técnicas, prazos e condições pactuadas²¹.

O fiscal de contratos é o agente designado formalmente pela Administração para exercer essa função. Sua atuação deve ser sistemática, documentada e pautada pela observância dos princípios administrativos, especialmente o da legalidade, da eficiência e da economicidade. Na prática, a fiscalização inclui atividades como inspeções in loco, elaboração de relatórios de acompanhamento, conferência de documentos, verificação da qualidade do objeto entregue e comunicação imediata de irregularidades. Dessa forma, o fiscal atua como elo fundamental entre o contratado e o gestor público, assegurando que eventuais problemas sejam identificados e corrigidos de maneira tempestiva²².

A legislação brasileira estabelece parâmetros para essa função. Tanto a Lei nº 8.666/1993 quanto a Lei nº 14.133/2021 reconhecem a importância da fiscalização, impondo

²⁰ BARBOSA, R. F.; LIMA, T. C. de; BRITO, G. K. L.; MARQUES, J. F. S.; LUCAS, O. G.; NETO, A. F. da S.; SILVA, A. N. FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO CONTRATUAL. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 12, p. e7100, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n12-033. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7100>. Acesso em: 18 set. 2025.

²¹ GOMES TEIXEIRA, C. G. T.; DORING LAUROS, L.; VALERIO DOS SANTOS ARENAS, M.; BATISTA PRESTES DE SOUZA, V. PERCEPÇÃO DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO QUANTO AS DIFICULDADES EM GERIR E FISCALIZAR CONTRATOS COM REGIME DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 14 nov. 2022.

²² HAACKE, Ricardo Adriano. Fiscalização dos contratos administrativos: rotinas para redução de prejuízos. 2024. 142 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)** - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

ao fiscal de contratos a responsabilidade de acompanhar e registrar todos os fatos relevantes relacionados à execução. A Nova Lei de Licitações, em especial, reforçou a necessidade de um controle mais efetivo, prevendo mecanismos de responsabilização do fiscal e instituindo a obrigatoriedade de registros formais em sistemas eletrônicos, de modo a garantir maior transparência e rastreabilidade das ações realizadas²³.

Um dos maiores desafios enfrentados na fiscalização é a sobrecarga de atribuições. Muitas vezes, o mesmo servidor é designado para fiscalizar múltiplos contratos, o que compromete a profundidade e a qualidade do acompanhamento. Além disso, a falta de capacitação técnica é outro fator que impacta negativamente o desempenho dessa função, visto que nem sempre o fiscal dispõe de conhecimentos especializados sobre o objeto contratado. Essa lacuna evidencia a necessidade de treinamentos contínuos, manuais de boas práticas e suporte institucional para que a fiscalização seja exercida de forma adequada²⁴.

Outro aspecto crucial é a relação entre fiscalização e responsabilização. O fiscal responde não apenas administrativamente, mas também, em determinadas situações, civil e penalmente por falhas que resultem em prejuízos ao erário. Esse risco torna ainda mais relevante a adoção de práticas preventivas, como a documentação detalhada das atividades realizadas, a comunicação imediata de irregularidades e a busca por respaldo técnico e jurídico antes de decisões mais complexas²⁵.

A fiscalização, no entanto, não deve ser compreendida apenas como um mecanismo de repressão ou punição. Sua função pedagógica é igualmente relevante, pois permite identificar falhas recorrentes, apontar soluções preventivas e promover o aperfeiçoamento das práticas

²³ PEREIRA, R. C. A INEFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: CAUSAS, IMPACTOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 18, n. 6, p. e8638, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n6-001. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8638>. Acesso em: 18 set. 2025.

²⁴ NEIS, Douglas Fernando Batista. Contratos administrativos: análise da decisão do gestor e da percepção do fiscal. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - **Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)**, Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2021.

²⁵ GONÇALVES, Wellington; CORREA NEPOMUCENO, Francielle. SANÇÕES ADMINISTRATIVAS EM CONTRATOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE MULTICRITÉRIO COMO AUXÍLIO À GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 11, n. 32, p. 161, 2025. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v11i32p161-183. Disponível em: <http://sadsj.org/index.php/revista/article/view/756>. Acesso em: 18 set. 2025.

contratuais. Além disso, quando bem estruturada, a fiscalização contribui para a transparência administrativa, fortalecendo a confiança da sociedade na gestão pública²⁶.

Ao garantir que o objeto contratado seja entregue de forma adequada e dentro dos parâmetros estabelecidos, o fiscal protege o interesse público, preserva o patrimônio estatal e fortalece a integridade da Administração. O aperfeiçoamento dessa função, por meio de capacitação, apoio institucional e uso de tecnologias, representa um passo decisivo para a modernização da gestão pública e para a concretização de políticas públicas de maior impacto social²⁷.

2.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR PÚBLICO

O gestor público, especialmente aquele responsável pela condução e acompanhamento de contratos administrativos, enfrenta uma série de desafios que refletem tanto a complexidade da máquina estatal quanto as pressões externas que influenciam a atividade administrativa. A função de gerir contratos vai muito além do cumprimento de tarefas burocráticas, exigindo do servidor habilidades técnicas, postura ética, capacidade de negociação e equilíbrio diante de conflitos que surgem ao longo da execução contratual²⁸.

Um dos principais desafios é a escassez de capacitação técnica especializada. Em muitos órgãos, servidores são designados como gestores de contratos sem o devido preparo, o que compromete a qualidade da execução e aumenta o risco de falhas. Embora a legislação recente, como a Lei nº 14.133/2021, tenha reforçado a necessidade de planejamento e profissionalização da gestão, a realidade de diversos entes públicos revela a falta de investimentos em formação continuada e em mecanismos de suporte institucional.

Outro desafio relevante é a sobrecarga de atribuições. É comum que o mesmo gestor seja responsável por diversos contratos simultaneamente, acumulando funções administrativas

²⁶ LIMBERGER, Têmis; TEIXEIRA, Anderson Vichinkeski; ABREU, Mateus Barbosa Gomes. Contratos administrativos e gestão pública – Proposições a partir de estudos de casos na Administração Pública federal indireta. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 14, n. 58, p. 155–176, 2014. DOI: [10.21056/aec.v14i58.77](https://doi.org/10.21056/aec.v14i58.77). Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/77>. Acesso em: 18 set. 2025.

²⁷ ALMEIDA, A. S.; PORTELA, E. N.; SAMPAIO, J. F.; SOUSA, J. G. A. de; OLIVEIRA, K.F. de; MARQUES, R. D. P. PROCESSO DE LICITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. **Portal de Livros Abertos da Editora Coleta Científica**, [S. l.], v. 2, n. 02, p. 01–46, 2022. Disponível em: <https://mail.portalcoleta.com.br/index.php/editora/article/view/112>. Acesso em: 18 set. 2025.

²⁸ DOS SANTOS, Érica C.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D. Contratos administrativos: os desafios enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 18, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1412>. Acesso em: 18 set. 2025.

que extrapolam sua capacidade operacional. Essa situação não apenas compromete a profundidade do acompanhamento, mas também eleva a vulnerabilidade do processo a erros e irregularidades. A gestão eficiente exige dedicação, análise detalhada e acompanhamento contínuo, atividades que se tornam prejudicadas diante do excesso de responsabilidades.

Além disso, o gestor enfrenta o dilema de conciliar eficiência e legalidade. A rigidez do arcabouço normativo, por vezes, engessa a tomada de decisão e retarda soluções práticas para problemas cotidianos da execução contratual. Se, por um lado, a estrita observância das normas assegura segurança jurídica, por outro, pode comprometer a agilidade necessária para dar continuidade a serviços essenciais. Essa tensão entre burocracia e resultados eficazes constitui um dos maiores entraves na rotina administrativa²⁹.

As pressões políticas e sociais também configuram desafios expressivos. Gestores, em algumas situações, são submetidos a influências externas que podem comprometer a imparcialidade e a moralidade administrativa. A necessidade de resistir a pressões ilegítimas, ao mesmo tempo em que se mantém a governabilidade e a eficiência da contratação, exige postura ética sólida e mecanismos de proteção institucional³⁰.

O gestor de contratos responde, em diferentes esferas, por eventuais falhas na execução contratual, ainda que decorrentes de limitações estruturais da própria Administração. Essa perspectiva amplia o grau de insegurança no exercício da função, muitas vezes desestimulando servidores a aceitarem a designação como gestores ou fiscais de contratos³¹.

Os desafios enfrentados pelo gestor público não podem ser compreendidos isoladamente, mas como parte de um contexto mais amplo, que envolve limitações estruturais, carências de capacitação, excesso de atribuições e pressões externas. Superar esses obstáculos requer políticas públicas voltadas à valorização do servidor, ao investimento em capacitação, à adoção de tecnologias de apoio e ao fortalecimento de práticas de governança. Apenas assim

²⁹ SOUSA, Cibely Carvalho Silva e. Governança na gestão e fiscalização dos contratos corporativos da secretaria de estado de planejamento, orçamento e administração federal. 2024. 131 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa**, Brasília, 2024.

³⁰ SILVA, Romildo Belém da. Gestão e fiscalização de contratos administrativos: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. 2025.152f. **Dissertação (Mestrado em Administração Pública - Profiap) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Profiap**, Palmas, 2025.

³¹ LIMBERGER, Têmis; TEIXEIRA, Anderson Vichinkeski; ABREU, Mateus Barbosa Gomes. Contratos administrativos e gestão pública – Proposições a partir de estudos de casos na Administração Pública federal indireta. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 14, n. 58, p. 155–176, 2014. DOI: [10.21056/aec.v14i58.77](https://doi.org/10.21056/aec.v14i58.77). Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/77>. Acesso em: 18 set. 2025.

será possível garantir que a gestão contratual cumpra sua finalidade maior: assegurar a eficiência, a legalidade e a efetividade das contratações públicas em benefício da sociedade³².

2.5 RESPONSABILIDADES CIVIL, ADMINISTRATIVA E PENAL DO GESTOR PÚBLICO

A função do gestor público na administração e fiscalização de contratos não se limita à execução de tarefas operacionais. Ela envolve responsabilidades amplas, que se projetam nas esferas civil, administrativa e penal. Isso decorre do fato de que o gestor atua como representante da Administração, sendo responsável por assegurar a legalidade, a eficiência e a economicidade da execução contratual. A inobservância desses deveres pode gerar consequências jurídicas relevantes, tanto para o servidor individualmente quanto para a própria coletividade³³.

A responsabilidade administrativa decorre da relação hierárquica entre o gestor e a Administração. O servidor pode ser responsabilizado quando, por ação ou omissão, descumpre normas internas, desrespeita regulamentos ou compromete o interesse público. As sanções administrativas incluem advertência, suspensão, demissão ou até mesmo a declaração de inidoneidade para exercício de funções públicas, a depender da gravidade da conduta. Essa esfera de responsabilização é regida por princípios como a legalidade e o devido processo administrativo, garantindo ao servidor o direito à ampla defesa e ao contraditório³⁴.

No campo da responsabilidade civil, o gestor pode ser chamado a reparar danos causados ao erário ou a terceiros em razão de sua conduta irregular na execução contratual. A Constituição Federal, em seu artigo 37, §6º, estabelece que a Administração responde objetivamente pelos danos causados por seus agentes, assegurado o direito de regresso contra o servidor nos casos de dolo ou culpa. Isso significa que, em situações de negligência,

³² TEIXEIRA, Erick Bezerra. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: ERROS QUE LEVAM A INEFICIÊNCIA E INEFICÁCIA DA EXECUÇÃO. *Revista Eletrônica da Estácio Recife*, [S. l.], v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: <https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/606>. Acesso em: 18 set. 2025.

³³ GOMES TEIXEIRA, C. G. T.; DORING LAUROS, L.; VALERIO DOS SANTOS ARENAS, M.; BATISTA PRESTES DE SOUZA, V. PERCEPÇÃO DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO QUANTO AS DIFICULDADES EM GERIR E FISCALIZAR CONTRATOS COM REGIME DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, v. 6, n. 1, 14 nov. 2022.

³⁴ NEIS, Douglas Fernando Batista. Contratos administrativos: análise da decisão do gestor e da percepção do fiscal. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - **Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)**, Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2021.

imprudência ou imperícia, o gestor pode ser pessoalmente responsabilizado pelo ressarcimento ao Estado, reforçando a necessidade de zelo e cautela em suas decisões³⁵.

Já a responsabilidade penal emerge quando a conduta do gestor se enquadra em tipos previstos na legislação penal, especialmente no âmbito dos crimes contra a Administração Pública. Exemplos incluem a corrupção passiva (art. 317 do Código Penal), a prevaricação (art. 319) e o peculato (art. 312). Além disso, a Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa, recentemente reformada pela Lei nº 14.230/2021) também prevê sanções severas para agentes públicos que pratiquem atos de improbidade, como a perda da função pública, suspensão de direitos políticos e pagamento de multa civil³⁶.

A coexistência dessas três esferas de responsabilização torna o exercício da função de gestor de contratos particularmente sensível. Em muitas situações, o servidor enfrenta limitações estruturais, como falta de recursos humanos e tecnológicos, mas ainda assim responde por falhas que não decorrem exclusivamente de sua atuação. Esse cenário reforça a necessidade de suporte institucional, treinamento adequado e clareza normativa sobre as atribuições do gestor³⁷.

Diante disso, conclui-se que as responsabilidades civil, administrativa e penal do gestor público são expressivas e refletem a relevância estratégica de sua função. Longe de ser apenas um executor de rotinas burocráticas, o gestor é agente essencial para a integridade e a eficiência da Administração Pública. Sua responsabilização deve ser compreendida como instrumento de proteção do interesse público, mas, ao mesmo tempo, deve vir acompanhada de garantias institucionais que assegurem condições justas para o pleno exercício da função³⁸.

³⁵ GONÇALVES, Wellington; CORREA NEPOMUCENO, Francielle. SANÇÕES ADMINISTRATIVAS EM CONTRATOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE MULTICRITÉRIO COMO AUXÍLIO À GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 11, n. 32, p. 161, 2025. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v11i32p161-183. Disponível em: <http://sadsj.org/index.php/revista/article/view/756>. Acesso em: 18 set. 2025.

³⁶ PEREIRA, R. C. A INEFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: CAUSAS, IMPACTOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 18, n. 6, p. e8638, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n6-001. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8638>. Acesso em: 18 set. 2025.

³⁷ OLIVEIRA, Luciano Alves de. Gestão e fiscalização de contratos públicos: estudo de caso da base administrativa do comando de comunicações e guerra eletrônica do exército. 95 f. 2025. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)**. Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2021.

³⁸ HAACKE, Ricardo Adriano. Fiscalização dos contratos administrativos: rotinas para redução de prejuízos. 2024. 142 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)** - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão e a fiscalização de contratos administrativos configuram-se como funções essenciais e estratégicas no âmbito da Administração Pública, pois são diretamente responsáveis por assegurar que os serviços, obras e fornecimentos contratados sejam executados em conformidade com a legislação, com os princípios da administração e, sobretudo, com as necessidades coletivas.

Ao longo da análise, observou-se que o gestor público enfrenta uma série de desafios que vão desde limitações estruturais, como a escassez de pessoal qualificado e a sobrecarga de responsabilidades, até pressões externas de natureza política e social. Nesse cenário, o papel do gestor e do fiscal de contratos não pode ser visto como meramente operacional, mas como uma atividade que exige alto nível de profissionalismo, conhecimento técnico, postura ética e capacidade de tomada de decisão.

A evolução normativa, representada pela transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021, trouxe avanços importantes, como a introdução de mecanismos de planejamento mais robustos, o incentivo à adoção de boas práticas de governança e a ênfase na eficiência e transparência. Contudo, tais avanços somente se consolidam se acompanhados de investimentos em capacitação contínua, de fortalecimento dos mecanismos de controle interno e de uma mudança cultural na forma como a Administração Pública lida com a gestão contratual. O gestor público, portanto, precisa ser compreendido como agente central na promoção da integridade, da legalidade e da economicidade na execução dos contratos.

Ao mesmo tempo, as responsabilidades atribuídas a esses profissionais são expressivas e abrangem diferentes esferas: administrativa, civil e penal. Essa multiplicidade de responsabilidades reforça a necessidade de clareza quanto às atribuições, de suporte institucional adequado e de proteção jurídica para o exercício regular das funções. É essencial que a Administração Pública ofereça condições para que os gestores desempenhem suas atividades com segurança, respaldados por normativos claros, instrumentos de monitoramento eficientes e apoio dos órgãos de controle.

Outro aspecto relevante a ser destacado é a importância da fiscalização como instrumento preventivo e pedagógico. A atuação próxima, sistemática e bem documentada do fiscal de contratos contribui não apenas para a correção de eventuais falhas ao longo da execução, mas também para a formação de uma cultura organizacional voltada à conformidade e à eficiência. Mais do que punir, a fiscalização deve ser compreendida como

um processo contínuo de aperfeiçoamento e aprendizado institucional, capaz de gerar impactos positivos na qualidade da gestão pública.

Diante disso, conclui-se que a boa gestão e fiscalização de contratos administrativos é condição indispensável para a efetividade das políticas públicas e para a construção de uma administração mais transparente, eficiente e responsável. Os desafios são muitos, mas também são grandes as possibilidades de avanços quando se investe em capacitação, governança e inovação. Cabe ao Estado, portanto, promover as condições necessárias para que seus gestores e fiscais atuem de forma plena e eficaz, garantindo que cada contrato firmado seja um instrumento de transformação social, de valorização do interesse público e de fortalecimento da democracia.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. S.; PORTELA, E. N.; SAMPAIO, J. F.; SOUSA, J. G. A. de; OLIVEIRA, K. F. de; MARQUES, R. D. P. PROCESSO DE LICITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. **Portal de Livros Abertos da Editora Coleta Científica**, [S. l.], v. 2, n. 02, p. 01–46, 2022. Disponível em: <https://mail.portalcoleta.com.br/index.php/editora/article/view/112>. Acesso em: 18 set. 2025.
- BARBOSA, R. F.; LIMA, T. C. de; BRITO, G. K. L.; MARQUES, J. F. S.; LUCAS, O. G.; NETO, A. F. da S.; SILVA, A. N. FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO CONTRATUAL. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 12, p. e7100, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n12-033. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7100>. Acesso em: 18 set. 2025.
- DA SILVA, Fábio Cesar; DE PAULO, Fabio José Cruz. A GOVERNANÇA NO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS, NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 10, p. e5105824-e5105824, 2024.
- DOS SANTOS, Érica C.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D. Contratos administrativos: os desafios enfrentados na gestão e fiscalização de contratos administrativos. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 18, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1412>. Acesso em: 18 set. 2025.
- GOMES TEIXEIRA, C. G. T.; DORING LAUROS, L.; VALERIO DOS SANTOS ARENAS, M.; BATISTA PRESTES DE SOUZA, V. PERCEPÇÃO DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO QUANTO AS DIFICULDADES EM GERIR E FISCALIZAR CONTRATOS

COM REGIME DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 14 nov. 2022.

GONÇALVES, Wellington; CORREA NEPOMUCENO, Francielle. SANÇÕES ADMINISTRATIVAS EM CONTRATOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE MULTICRITÉRIO COMO AUXÍLIO À GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 11, n. 32, p. 161, 2025. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v11i32p161-183. Disponível em: <http://sadsj.org/index.php/revista/article/view/756>. Acesso em: 18 set. 2025.

HAACKE, Ricardo Adriano. Fiscalização dos contratos administrativos: rotinas para redução de prejuízos. 2024. 142 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)** - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

LEITE DE ALMEIDA, Carlos Wellington. 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: 10.69518/rtcu.153.190-207. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2126>. Acesso em: 18 set. 2025.

LIMBERGER, Têmis; TEIXEIRA, Anderson Vichinkeski; ABREU, Mateus Barbosa Gomes. Contratos administrativos e gestão pública – Proposições a partir de estudos de casos na Administração Pública federal indireta. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 14, n. 58, p. 155–176, 2014. DOI: [10.21056/aec.v14i58.77](https://doi.org/10.21056/aec.v14i58.77). Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/77>. Acesso em: 18 set. 2025.

NEIS, Douglas Fernando Batista. Contratos administrativos: análise da decisão do gestor e da percepção do fiscal. 2021. 131f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**, Porto Velho, 2021.

OLIVEIRA, Luciano Alves de. Gestão e fiscalização de contratos públicos: estudo de caso da base administrativa do comando de comunicações e guerra eletrônica do exército. 95 f. 2025. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)**. Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2021.

PEREIRA, R. C. A INEFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: CAUSAS, IMPACTOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 18, n. 6, p. e8638, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n6-001. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8638>. Acesso em: 18 set. 2025.

SILVA, Romildo Belém da. Gestão e fiscalização de contratos administrativos: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. 2025.152f. **Dissertação (Mestrado em Administração Pública - Profiap) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Profiap**, Palmas, 2025.

SOUSA, Cibely Carvalho Silva e. Governança na gestão e fiscalização dos contratos corporativos da secretaria de estado de planejamento, orçamento e administração federal.

2024. 131 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024.**

TEIXEIRA, Erick Bezerra. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: ERROS QUE LEVAM A INEFICIÊNCIA E INEFICÁCIA DA EXECUÇÃO. **Revista Eletrônica da Estácio Recife**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: <https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/606>. Acesso em: 18 set. 2025.