



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS
PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - POLEDUC**

Manual / Protocolo

**Manual Prático de Utilização de Indicadores de Desempenho na Gestão de
Contratos de Obras e Serviços de Engenharia da UNEMAT**

Assunto: Produto técnico oriundo dos resultados da dissertação “**Análise da gestão de contratos administrativos de obras e serviços de engenharia na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) por meio de indicadores de Desempenho, sob a perspectiva dos níveis de eficiência e eficácia**” pertencente ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e gestão da Educação Superior

IZALETE LUPE VIRGULIN

MAXWEEL VERAS RODRIGUES

FORTALEZA, 2026

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA	5
3. OBJETIVOS	5
4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	5
5. PROPOSTA DE ATIVIDADES	6
6. CONCLUSÃO	7
7. REFERÊNCIAS	8

RESUMO

A pesquisa que deu origem a este produto evidenciou um conjunto de fragilidades na gestão dos contratos administrativos de obras e serviços de engenharia da UNEMAT, entre 2019 e 2023, especialmente relacionadas à frequência de aditivos de prazo e de valor, à sobrecarga de gestores, à baixa participação dos gestores na fase de planejamento e à ausência de instrumentos sistemáticos de monitoramento. A partir desse diagnóstico, construiu-se um conjunto de indicadores de desempenho voltados à avaliação da eficiência e eficácia da gestão dos contratos administrativos, com base em referenciais da administração pública. O presente produto técnico propõe a elaboração de um manual prático de utilização de indicadores de desempenho, voltado à gestão de contratos de obras e serviços de engenharia na universidade. O manual sistematiza, em linguagem acessível e orientada à prática, a definição dos indicadores, suas fórmulas de cálculo, fontes de dados institucionais, periodicidade de atualização e orientações de interpretação, articulando esses elementos com fluxos de trabalho e responsabilidades dos diferentes atores envolvidos. A proposta busca contribuir para a consolidação de uma cultura avaliativa, oferecendo suporte à tomada de decisão gerencial, ao aperfeiçoamento dos processos de planejamento e fiscalização contratual e ao fortalecimento da governança na área de infraestrutura da UNEMAT.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de contratos de obras e serviços de engenharia em universidades públicas se desenvolve em um cenário de crescente complexidade normativa. A entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021 reforçou a importância do planejamento, da gestão de riscos e da governança nas contratações públicas, ao mesmo tempo, ela trouxe um aumento nas responsabilidades dos gestores e fiscais de contratos. No caso da UNEMAT, a análise realizada na dissertação evidenciou que, apesar de esforços de capacitação e do uso de sistemas como SIGADOC e FIPLAN-GFO, a instituição ainda enfrenta dificuldades para acompanhar de forma sistemática o desempenho de seus contratos de forma eficiente e eficaz.

A eficiência e a eficácia na gestão de contratos administrativos de obras e serviços de engenharia são fundamentais para garantir a correta aplicação dos recursos públicos, o cumprimento de prazos e a entrega de obras com qualidade.

Os indicadores construídos no estudo tais como o Indicador de Capacitação dos Gestores de Contratos (ICGC), o Indicador de Distribuição de Contratos por Gestor (IDCG), o Indicador de Participação do Gestor no Planejamento (IPGFP) e os indicadores de aditivos de prazo, valor e aditivos globais mostraram que a gestão contratual é marcada por sobrecarga de trabalho, baixa integração entre planejamento e execução e elevada frequência de alterações contratuais. Esses resultados sugerem que a instituição dispõe de dados relevantes, mas ainda não os mobiliza de forma estruturada para orientar decisões e prevenir recorrências de problemas. Há, portanto, uma necessidade clara de transformar esses indicadores em um instrumento prático, que possa ser apropriado pelas equipes e incorporado às rotinas de trabalho.

Nesse contexto, o manual proposto pretende atuar como um guia de utilização dos indicadores de desempenho, oferecendo orientações passo a passo sobre o que medir, como medir e como interpretar, bem como indicando fluxos mínimos para o monitoramento periódico dos contratos de engenharia. Espera-se que o produto produza impactos em diferentes dimensões: impacto social, ao contribuir para o aprimoramento da gestão de recursos públicos; impacto econômico, ao favorecer maior eficiência e redução de retrabalho; impacto educacional e profissional, ao qualificar a atuação dos gestores e fiscais; e impacto tecnológico, ao fomentar o uso mais inteligente dos sistemas institucionais de informação.

2. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Gestores e fiscais de contratos de obras e serviços de engenharia formalmente designados pela UNEMAT, que atuam na condução cotidiana dos instrumentos contratuais e servidores das unidades responsáveis pelo planejamento das contratações, incluindo elaboração de Estudos Técnicos Preliminares e Termos de Referência ou Projetos Básicos.

3. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Elaborar um manual prático de utilização de indicadores de desempenho para orientar a gestão dos contratos de obras e serviços de engenharia da UNEMAT, contribuindo para o monitoramento sistemático, a transparência e a melhoria contínua dos processos de planejamento, execução e fiscalização contratual.

Objetivos Específicos

- 1 - Descrever, em linguagem operacional, os indicadores de desempenho definidos na pesquisa, apresentando sua finalidade, variáveis, fórmulas e critérios de interpretação.
- 2 - Padronizar a forma de cálculo, a periodicidade de atualização e as fontes de dados utilizadas em cada indicador.
- 3 - Sugerir formas de apresentação dos resultados, facilitando sua incorporação em relatórios gerenciais, painéis de monitoramento e processos decisórios.
- 4 - Indicar um fluxo mínimo de utilização dos indicadores, incluindo etapas de validação, implementação piloto e institucionalização.

4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Embora a UNEMAT disponha de instrumentos formais de planejamento, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Estratégico de Processos (PEP), observou-se que esses documentos não são plenamente incorporados às rotinas de gestão de contratos, conforme identificado na triangulação dos dados da pesquisa. Na prática, muitas decisões continuam sendo tomadas sem apoio consistente desses instrumentos ou dos dados disponíveis nos sistemas corporativos. Sistemas como SIGADOC e FIPLAN-GFO, ainda que concentrem informações relevantes sobre a execução dos contratos, são subutilizados em sua função de gerar análises integradas capazes de subsidiar o monitoramento, a prevenção de

riscos e a avaliação contínua de desempenho. Esse cenário evidencia uma lacuna entre os mecanismos institucionais existentes e sua efetiva utilização, indicando a necessidade de um instrumento que traduza esses dados e diretrizes em rotinas claras de avaliação e acompanhamento.

O diagnóstico produzido pela dissertação revelou, ainda, que os contratos de obras e serviços de engenharia da UNEMAT são fortemente impactados por aditivos de prazo e de valor, com índices expressivos de alterações contratuais ao longo de sua vigência. A análise dos dados indicou que a distribuição de contratos por gestor é desigual, gerando sobrecarga para alguns servidores, e que a participação dos gestores na fase de planejamento é reduzida, o que tende a fragilizar a qualidade dos Estudos Técnicos Preliminares e dos Termos de Referência. Além disso, as ações de capacitação embora existentes, são esporádicas, sem uma política claramente institucionalizada de formação continuada.

Essas condições, quando consideradas em conjunto, apontam para uma situação em que há esforço individual de servidores para garantir a regularidade dos contratos, mas inexistem mecanismos sistemáticos de monitoramento que auxiliem na identificação de padrões, na antecipação de riscos e na avaliação dos efeitos das decisões tomadas. Os indicadores construídos no âmbito da pesquisa demonstraram que a instituição já dispõe de dados suficientes para acompanhar, a incidência de aditivos, a carga de trabalho por gestor e o nível de participação no planejamento. Contudo, na ausência de um instrumento estruturado que oriente o uso desses indicadores, tais informações permanecem fragmentadas, sendo pouco exploradas em relatórios, painéis, rotinas decisórias ou processos de planejamento.

A necessidade que se coloca, portanto, é a de transformar um conhecimento já produzido, em uma ferramenta de uso cotidiano, capaz de orientar práticas e decisões. O manual prático proposto responde a essa necessidade ao reunir, em um único documento, instruções, regras de cálculo, fontes de dados e recomendações de interpretação dos indicadores, oferecendo aos gestores um roteiro claro para incorporar essas métricas às rotinas institucionais de gestão contratual.

5.PROPOSTA DE ATIVIDADES

A proposta de intervenção consiste na elaboração e implantação gradual do Manual Prático de Utilização de Indicadores de Desempenho na Gestão de Contratos de Obras e Serviços de Engenharia da UNEMAT, apresentado como anexo a este documento. O manual foi concebido como instrumento operacional destinado a orientar a aplicação dos indicadores construídos na pesquisa, padronizar rotinas de acompanhamento e fortalecer a cultura institucional de monitoramento e avaliação.

Em consonância com as diretrizes institucionais da UNEMAT, a Cartilha de Construção dos Indicadores de Desempenho Universitário recomenda que cada pró-reitoria, câmpus e demais órgãos da universidade construam, no mínimo, três indicadores de desempenho, considerando sua realidade e prioridades, apresentando, para tanto, um template padronizado como referência para a elaboração (UNEMAT, 2023). Nesse sentido, o manual proposto alinha-se diretamente a essa orientação institucional, ao apresentar um conjunto estruturado de indicadores aplicáveis à gestão de contratos de obras e serviços de engenharia, elaborados em conformidade com o modelo recomendado pela própria universidade.

A implementação do manual pode ocorrer de forma gradual, seguindo um ciclo contínuo de planejamento, validação, execução e revisão. As etapas a seguir detalham o percurso recomendado.

5.1 Etapa 1 Consolidação dos indicadores e fichas técnicas

Nesta etapa, organiza-se os seis indicadores desenvolvidos ao longo da pesquisa (ICGC, IDCG, IPGFP, IAP, IAV e IACG), reunindo-os em estrutura padronizada composta por definição, objetivo, fórmula de cálculo, fontes de dados, periodicidade de cálculo, responsável pelo registro e forma de apresentação dos resultados. Essa consolidação está detalhada no manual que está em anexo, onde cada indicador é apresentado em formato de ficha técnica operacional.

O objetivo desta etapa é garantir que os indicadores tenham uma definição clara e sejam úteis na prática, formando a base do sistema de acompanhamento institucional.

5.2 Etapa 2 Redação, organização e estruturação do manual

A segunda etapa contempla a organização do conteúdo que compõe o manual. Contemplando:

- Contextualização dos fundamentos da avaliação de desempenho em contratos;
- Apresentação dos seis indicadores;
- Orientações para preparação da planilha base;
- Explicação do fluxo de cálculo, atualização e registro das informações;
- Diretrizes para interpretação integrada dos resultados.

O manual foi estruturado de modo a facilitar sua utilização por gestores e unidades administrativas, com linguagem acessível, diagramas claros e instruções sequenciais.

5.3 Etapa 3 Validação institucional com atores envolvidos

Recomenda-se submeter o manual à apreciação de servidores diretamente envolvidos na gestão contratual, incluindo: servidores da Diretoria de Gestão de Planejamento, servidores do Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, servidores da Supervisão de Acompanhamento de contratos, Diretores de Unidades Regionalizadas, gestores e fiscais de contratos.

Essa validação permite identificar ajustes, esclarecer dúvidas, revisar fluxos operacionais e adequar o manual às rotinas e capacidades institucionais existentes, configurando-se como etapa essencial para garantir aderência prática e aceitação institucional.

5.4 Etapa 4 Implementação piloto

Propõe-se que o manual seja inicialmente aplicado em caráter experimental, preferencialmente em um conjunto reduzido de contratos ou em uma unidade específica da universidade.

A implementação piloto possibilita, verificar a adequação das orientações, medir o tempo necessário para cálculo e atualização dos indicadores, identificar dificuldades operacionais, ajustar procedimentos antes da institucionalização definitiva.

Os resultados dessa etapa devem ser registrados em um relatório resumido, que deve ser incluído no manual ou apresentado às instâncias superiores da instituição.

5.5 Etapa 5 Institucionalização e monitoramento contínuo

Com base nas etapas anteriores, o manual poderá ser formalmente reconhecido como instrumento de apoio à gestão contratual. A institucionalização fortalece o caráter permanente do instrumento e assegura sua integração aos relatórios de gestão, processos de planejamento, rotinas de monitoramento das unidades administrativas, procedimentos de prestação de contas.

Além disso, recomenda-se a criação de um ciclo periódico de atualização, contemplando: revisão anual dos indicadores, atualização das fontes de dados e sistemas institucionais, capacitação contínua dos gestores, melhorias nas instruções e fluxos do manual.

O monitoramento contínuo assegura que o instrumento se mantenha atualizado e alinhado às necessidades institucionais, refletindo o compromisso com a eficiência e a eficácia na gestão de contratos.

5.6 Integração do Manual ao Produto Técnico

O Manual Prático de Utilização de Indicadores, apresentado como Anexo I, é a entrega concreta deste produto técnico e representa a conversão dos resultados da pesquisa em uma ferramenta prática às rotinas da instituição. Nele encontram-se reunidos, de forma clara e prática, os indicadores definidos, as orientações de cálculo e interpretação, além do passo a passo para sua utilização, como instrumento de melhoria contínua na gestão de contratos de obras e serviços de engenharia da UNEMAT.

6. CONCLUSÃO

O manual prático de utilização de indicadores de desempenho configura-se como um desdobramento direto e coerente dos resultados da dissertação, buscando preencher uma lacuna identificada entre a produção de conhecimento e a prática cotidiana de gestão de contratos na UNEMAT. Ao propor um instrumento que organiza conceitos, indicadores e rotinas de cálculo em um formato acessível e aplicável, o manual oferece aos gestores uma ferramenta capaz de transformar dados dispersos em informações úteis para apoiar a tomada de decisão.

Espera-se que, uma vez implementado, o manual contribua para reduzir a dependência de soluções reativas diante de problemas contratuais, favorecendo uma atuação

mais preventiva, planejada e estratégica, alinhada aos princípios da nova legislação de licitações e às diretrizes de governança pública.

Dessa forma, o manual reforça o compromisso da UNEMAT com a gestão responsável dos recursos públicos e com o aperfeiçoamento contínuo de seus processos administrativos, consolidando-se como instrumento estratégico para o fortalecimento da eficiência e da eficácia na gestão de contratos de obras e serviços de engenharia.

7. REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 1.525, de 23 de novembro de 2022. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Estado de Mato Grosso, a Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Cuiabá, 23 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 01 abr. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos. Brasília, DF: CGU, 2010.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Indicadores de desempenho na gestão pública: conceitos e aplicações. Brasília, DF: ENAP, 2013.

GRATERON, I. Indicadores de eficiência e eficácia na administração pública: proposta de sistematização. 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Obras públicas: recomendações para a contratação e fiscalização. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2014.

UCHÔA, D. Indicadores de desempenho aplicados à gestão de contratos de obras e serviços de engenharia. 2013.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT). Cartilha de Construção dos Indicadores de Desempenho Universitário. Cáceres, MT: UNEMAT, 2023.

ANEXO I

Manual Prático de Utilização de Indicadores de Desempenho na Gestão de Contratos de Obras e Serviços de Engenharia da UNEMAT

(Anexo ao Produto Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC/UFC)

Manual Prático de Utilização de Indicadores de Desempenho na Gestão de Contratos de Obras e Serviços de Engenharia da UNEMAT

Um guia completo para gestores e responsáveis pela gestão de contratos de obras e serviços de engenharia na UNEMAT

1 APRESENTAÇÃO

Este manual foi elaborado com o propósito de transformar em instrumento operacional os resultados de uma pesquisa aplicada sobre gestão de contratos de obras e serviços de engenharia na UNEMAT. Ao longo do estudo, foram identificadas fragilidades recorrentes relacionadas à frequência de aditivos de prazo e de valor, à sobrecarga de gestores, à baixa participação dos gestores na fase do planejamento e à ausência de um monitoramento sistemático do desempenho da gestão de contratos.

A partir desse diagnóstico, construiu-se um conjunto de seis indicadores de desempenho voltados à avaliação da eficiência e da eficácia da gestão dos contratos administrativos, com base em referenciais teóricos da administração pública, da avaliação de desempenho e das normas de licitações e contratos.

O presente manual organiza esses indicadores em fichas técnicas e apresenta orientações práticas sobre como calculá-los para apoiar a tomada de decisão na universidade. A intenção não é oferecer uma solução pronta e definitiva, mas disponibilizar um guia concreto para que as unidades envolvidas na gestão de contratos possam acompanhar, identificar tendências e fundamentar ações de melhorias.

2 VISÃO GERAL DO PRODUTO TÉCNICO

O produto teórico apresentado consiste em um conjunto de seis indicadores de desempenho aplicáveis para a gestão de contratos de obras e serviços de engenharia, organizado em formato de manual prático. Esse sistema transforma os resultados da pesquisa em um instrumento operacional capaz de medir, com base em dados institucionais, aspectos centrais da gestão de contatos, como capacitação dos gestores, distribuição da carga de trabalho, participação no planejamento e a incidência de aditivos de prazos e valores nos contratos.

O manual elaborado para a UNEMAT apresenta, para cada indicador, sua definição, objetivo, fontes de dados, periodicidade, unidade responsável, fórmula de cálculo e orientações para interpretação dos resultados. Nesta versão, essas informações são organizadas em texto contínuo e estruturado, com ênfase na aplicação prática do sistema e em como utilizar os indicadores no cotidiano da gestão, de modo a apoiar o monitoramento, a tomada de decisão e o aprimoramento contínuo dos processos institucionais.

3 BASE DE DADOS DOS INDICADORES

Antes da aplicação das fórmulas dos indicadores, é necessário estruturar uma planilha única, que servirá como base de cálculo para todos os indicadores apresentados. Inicialmente, define-se o período de análise, geralmente um ano civil. Depois, deve-se extrair, do FIPLAN-GFO, a relação de contratos de obras e serviços de engenharia que estejam ativos ou já encerrados no período definido.

Com base nessa relação, deve-se organizar uma planilha de modo a conter, no mínimo, as seguintes informações: identificação do contrato; identificação do gestor responsável; indicação da ocorrência de aditivo de prazo de execução e vigência; indicação da ocorrência de aditivo de valor; registro da participação do gestor na fase de planejamento, incluindo a elaboração ETP/TR; indicação da capacitação do gestor; e situação do contrato no período analisado, se ativo ou encerrado. Somente depois de construída essa base é que se passa ao cálculo dos indicadores.

A consolidação dessas informações em uma base única permite concentrar, de forma sistematizada, os dados necessários à apuração dos indicadores, assegurando consistência, padronização e confiabilidade das informações utilizadas. Somente após a

organização dessa base de dados é que se procede ao cálculo dos indicadores, possibilitando análises comparáveis e alinhadas à realidade institucional.

4 CONJUNTO DE INDICADORES

Este manual adota um conjunto de seis indicadores de desempenho voltados ao monitoramento da gestão de contratos de obras e serviços de engenharia. O quadro 1 reúne, apresenta os indicadores propostos, suas respectivas siglas e seus objetivos.

Quadro 1 - Síntese dos indicadores de desempenho de gestão de contratos

Indicador	Sigla	Objetivo
1. Indicador de Capacitação dos Gestores de Contratos	ICGC	Avaliar o nível de capacitação técnica dos gestores de contratos e apoiar o planejamento de ações de formação continuada.
2. Indicador de Distribuição de contrato por Gestor	IDCG	Avaliar a distribuição de contratos entre os gestores e identificar situações de sobrecarga que possam comprometer o acompanhamento adequado dos contratos.
3. Indicador de Participação do Gestor na Fase de Planejamento	IPGFP	Avaliar o envolvimento dos gestores de contratos na fase de planejamento das contratações, especialmente na elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e dos Termos de Referência ou Projetos Básicos, de modo a verificar seus reflexos na qualidade da execução e na eficácia dos contratos.
4. Indicador de Aditivos de Prazo	IAP	Avaliar a incidência de aditivos de prazo nos contratos, apoiando a análise da adequação do planejamento, da execução e da eficácia contratual.
5. Indicador de Aditivos de Valor	IAV	Avaliar a incidência de aditivos de valor nos contratos, apoiando a análise da adequação

		do planejamento, da execução e da gestão financeira dos contratos
6. Indicador de Aditivos Contratuais Globais	IACG	Avaliar a incidência de contratos que sofreram aditivos de prazo de execução, de vigência e/ou de valor, considerados de forma integrada em um único indicador, apoiando a análise da regularidade da execução dos contratos.

4.1 Indicador de Capacitação dos Gestores de Contratos (ICGC)

Definição: O ICGC mede a proporção de gestores de contratos de obras e serviços de engenharia que participaram de ações de capacitação formal em temas relacionados à gestão de contratos (Lei 14.133/2021, fiscalização de obras, gestão e fiscalização de contratos etc.) em determinado período.

Objetivo: Avaliar o nível de capacitação técnica dos gestores de contratos e apoiar o planejamento de ações de formação continuada.

Fonte de Dados: Portarias de designação de gestores e informações declaradas pelos gestores por meio de formulário eletrônico padronizado, com a devida comprovação.

Periodicidade: Anual

Responsável: Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, com apoio das unidades demandantes e dos gestores de contratos.

Fórmula do cálculo:

$$\text{ICGC} = \frac{\text{número de gestores capacitados}}{\text{número de gestores}} \times 100$$

Em uma planilha de controle, inicialmente identifica-se o universo de gestores de contratos formalmente designados no período de referência, com base nas respectivas portarias de designação. Em seguida, verifica-se quais desses gestores participaram de ao menos uma capacitação pertinente no mesmo período, cuja confirmação pode ocorrer por meio da aplicação de formulário eletrônico, mediante a devida comprovação. O numerador da fórmula é o total de gestores marcados como capacitados, e o denominador é o número total de gestores de contratos.

Se, por exemplo, a instituição tiver 20 gestores de contratos e 8 tiverem participado de capacitação, o indicador será: $ICGC = (8 \div 20) \times 100 = 40\%$. Esse valor representa o percentual de gestores com formação atualizada.

4.2 Indicador de Distribuição de Contratos por Gestor (IDCG)

Definição: O IDCG expressa a carga média de contratos atribuídos a cada gestor em determinado período, permitindo identificar sobrecargas que podem comprometer o acompanhamento adequado.

Objetivo: Avaliar a distribuição de contratos entre os gestores e identificar situações de sobrecarga que possam comprometer o acompanhamento adequado dos contratos.

Fonte de Dados: Relação dos contratos ativos Fiplan-GFO Obras e portarias de designação de gestores.

Periodicidade: Semestral ou anual

Responsável: Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, com apoio das unidades demandantes e dos gestores de contratos.

Fórmula do cálculo:

$$IDGC = \frac{\text{número total de contratos ativos}}{\text{número total de gestores}}$$

Na planilha de controle, registram-se todos os contratos de obras e serviços de engenharia no período de referência, em seguida, divide-se esse quantitativo pelo número total de gestores formalmente designados no mesmo período. O resultado obtido corresponde à carga média de contratos atribuída a cada gestor.

Opcionalmente, pode-se fazer uma apuração individualizada da carga de trabalho por gestor, mediante a contagem do número de contratos vinculados a cada servidor na coluna correspondente da planilha. Essa análise permite identificar situações de concentração excessiva de contratos em determinados gestores.

Assim, por exemplo, se existir um total de 100 contratos e 30 gestores, o IDCG será $100 \div 30 = 3,33$ contratos por gestor. Esse valor constitui uma média de referência inicial, que deve ser analisada para verificar se está dentro dos padrões aceitáveis, considerando a realidade da instituição. A análise final deve observar quais gestores estão com um número de contratos significativamente superior à média.

4.3 Indicador de Participação do Gestor na Fase de Planejamento (IPGFP)

Definição: O IPGFP mede a participação do gestor na fase de planejamento das contratações, especialmente na elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e dos Termos de Referência ou Projetos Básicos.

Objetivo: Avaliar o envolvimento dos gestores de contratos na fase de planejamento das contratações, especialmente na elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e dos Termos de Referência ou Projetos Básicos, de modo a verificar seus reflexos na qualidade da execução e na eficácia dos contratos.

Fonte de Dados: Portarias de designação de gestores e informações declaradas pelos gestores por meio de formulário eletrônico padronizado, com a devida comprovação.

Periodicidade: Anual

Responsável: Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, com apoio das unidades demandantes e dos gestores de contratos.

Fórmula do cálculo:

$$\text{IPGFP} = \frac{\text{número de gestores que participaram do ETP e TR}}{\text{número total de gestores}} \times 100$$

Na planilha de controle, identifica-se inicialmente o rol de gestores de contratos designados no período, com base nas respectivas portarias. Em seguida, verifica-se quais desses gestores participaram da elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e/ou dos Termos de Referência. O numerador do indicador corresponde ao total de gestores que participaram do planejamento, enquanto o denominador refere-se ao número total de gestores de contratos designados.

Assim, por exemplo, se, do universo de 16 gestores de contratos, apenas 6 tiverem participado da fase de planejamento no período analisado, o IPGFP será calculado da seguinte forma: $\text{IPGFP} = (6 \div 16) \times 100$, resultando em 37,5%. Esse percentual permite avaliar o grau de envolvimento dos gestores na etapa de planejamento e subsidiar análises sobre a integração entre planejamento e execução contratual.

4.4 Indicador de Aditivos de Prazo (IAP)

Definição: O IAP mede a proporção de contratos que sofreram aditivos de prazo de execução ou de vigência em um determinado período.

Objetivo: Avaliar a incidência de aditivos de prazo nos contratos, apoiando a análise da adequação do planejamento, da execução e da eficácia contratual.

Fonte de Dados: Contratos administrativos e respectivos termos aditivos de prazo de execução ou de vigência, registrados nos sistemas institucionais SIGADOC e FIPLAN-GFO.

Periodicidade: Anual

Responsável: Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, com apoio das unidades demandantes e dos gestores de contratos.

Fórmula do cálculo:

$$IAP = \frac{\text{n}^\circ \text{ de contratos com aditivo de prazo}}{\text{número total de contratos celebrados}} \times 100$$

Na planilha de controle, utiliza-se uma coluna “aditivo de prazo”, preenchida com “sim” para contratos que tenham registrado ao menos um termo aditivo de prorrogação de prazo de execução ou vigência, a partir de registros no SIGADOC e nos relatórios do FIPLAN-GFO. Em seguida, verifica-se quantos contratos estão marcados com “sim” e divide-se esse quantitativo pelo total de contratos considerados no período de referência.

Se existirem 40 contratos, dos quais 18 tiveram aditivos de prazo, o indicador será: $IAP = (18 \div 40) \times 100 = 45\%$. Isso sinaliza que quase metade dos contratos sofre algum tipo de alteração de prazo.

Assim, considerando, por exemplo, um universo de 184 contratos analisados, dos quais 150 apresentaram ao menos um aditivo de prazo, o indicador será calculado da seguinte forma: $IAP = (150 \div 184) \times 100$, resultando em 81,5%. Esse resultado indica o percentual de alterações de prazo nos contratos analisados, servindo como subsídio para a análise da adequação do planejamento e da execução contratual.

4.5 Indicador de Aditivos de Valor (IAV)

Definição: O IAV mede a proporção de contratos que sofreram aditivos de valor com acréscimos, supressões ou ajustes que alterem o valor inicialmente contratado.

Objetivo: Avaliar a incidência de aditivos de valor nos contratos, apoiando a análise da adequação do planejamento, da execução e da gestão financeira dos contratos

Fonte de Dados: Contratos administrativos e respectivos termos aditivos de valor registrados nos sistemas institucionais SIGADOC e FIPLAN-GFO.

Periodicidade: Anual ou semestral

Responsável: Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, com apoio das unidades demandantes e dos gestores de contratos.

Fórmula do cálculo:

$$IAV = \frac{n^{\circ} \text{ de contratos com aditivo de valor}}{\text{número total de contratos celebrados}} \times 100$$

Na planilha de controle, utiliza-se uma coluna denominada “aditivo de valor”, na qual se registra a indicação “sim” para os contratos que tenham apresentado ao menos um termo aditivo que resulte em acréscimo, supressão ou ajuste no valor inicialmente contratado. Em seguida, verifica-se o número de contratos marcados com “sim” e divide-se esse quantitativo pelo total de contratos considerados no período de referência. O resultado do indicador é expresso em percentual.

Assim, considerando, por exemplo, um universo de 184 contratos analisados, dos quais 84 apresentaram ao menos um aditivo de valor, o indicador será calculado da seguinte forma: $IAV = (84 \div 184) \times 100$, resultando em 45,65%. Esse resultado indica o percentual de contratos que sofreram alteração de valor no período.

4.6 Indicador de Aditivos Contratuais Globais (IACG)

Definição: O IACG mede a proporção de contratos que sofreram qualquer tipo de aditivo, seja de prazo, de valor ou ambos, em um dado período.

Objetivo: Avaliar a incidência de contratos que sofreram aditivos de prazo de execução, de vigência e/ou de valor, considerados de forma integrada em um único indicador, apoiando a análise da regularidade da execução dos contratos.

Fonte de Dados: Contratos administrativos e respectivos termos aditivos de valor registrados nos sistemas institucionais SIGADOC e FIPLAN-GFO.

Periodicidade: Anual

Responsável: Escritório de Assessoria de Projetos e Serviços de Obras e Engenharia, com apoio das unidades demandantes e dos gestores de contratos.

Fórmula do cálculo:

$$\text{IACG} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de contratos com aditivo}}{\text{número total de contratos celebrados}} \times 100$$

Na planilha de controle, cria-se uma coluna denominada “aditivo de valor e prazo”, na qual se registra a indicação “sim” sempre que o contrato apresentar ao menos um termo aditivo, independentemente de se tratar de aditivo de prazo de execução, de vigência ou de valor. Essa informação pode ser obtida a partir das colunas específicas de “aditivo de prazo” e “aditivo de valor”, de modo que, caso qualquer uma delas esteja assinalada como “sim”, a coluna “qualquer aditivo” também será marcada da mesma forma. Em seguida, verifica-se o número de contratos com indicação positiva e divide-se esse quantitativo pelo total de contratos considerados no período de referência, expressando-se o resultado em percentual.

Assim, considerando, por exemplo, um universo de 184 contratos analisados, dos quais 115 apresentaram algum tipo de aditivo, o indicador será calculado da seguinte forma: $\text{IACG} = (115 \div 184) \times 100$, resultando em 62,5%. Esse resultado reúne, em um único indicador, a proporção de contratos que sofreram alterações ao longo de sua execução.

5 PASSO A PASSO PARA CÁLCULO E ATUALIZAÇÃO DOS INDICADORES

Com o objetivo de facilitar a aplicação prática dos indicadores de desempenho propostos, esta seção apresenta o passo a passo para o cálculo e atualização dos indicadores. O procedimento foi estruturado de forma sequencial, de modo a orientar os responsáveis quanto às etapas necessárias, desde a definição do período de análise até a organização dos dados e o cálculo dos indicadores, assegurando padronização, consistência e comparabilidade dos resultados ao longo do tempo.

Inicialmente, define-se o período de análise, geralmente de um ano. Em seguida, realiza-se a coleta de dados no sistema institucional FIPLAN-GFO a relação de contratos de obras e serviços de engenharia ativos ou encerrados no período de análise. Com base nessa relação, organiza-se a planilha de controle, preenchendo para cada contrato o gestor responsável, a existência de aditivos de prazo, a existência de aditivos de valor, a participação do gestor no planejamento e os registros de capacitação vinculados aos gestores.

Na etapa seguinte, aplicam-se as fórmulas de cada indicador, usando os dados da planilha como base de cálculo. Recomenda-se a conferência dos resultados obtidos, mediante

verificação de sua coerência com os registros oficiais disponíveis, bem como a correção de eventuais inconsistências identificadas.

Após a validação dos cálculos, registra-se para cada indicador, o valor encontrado, a data de atualização, o período de referência e o responsável pelo cálculo, de forma a assegurar a rastreabilidade da informação. Esses registros devem ser armazenados em repositório institucional acessível às unidades responsáveis, como pastas compartilhadas, garantindo a preservação dos dados e a continuidade do monitoramento.

Por fim, os indicadores são incorporados aos relatórios de gestão, às apresentações à administração superior e reuniões de planejamento. É recomendado comparar resultados com períodos anteriores, identificando tendências. Esse procedimento contribui para que o uso constante das informações gere um ciclo contínuo de aprendizagem institucional e de melhoria dos processos de gestão dos contratos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao ser incorporado às rotinas da gestão de contratos da UNEMAT, o manual contribui para reduzir a recorrência de problemas identificados ao longo da pesquisa, como a elevada incidência de aditivos, fortalecendo a eficiência e a eficácia da gestão de contratos de obras e serviços de engenharia na instituição. Ao oferecer orientações sistematizadas e indicadores objetivos, o manual busca apoiar decisões mais qualificadas e promover maior previsibilidade e regularidade na condução dos contratos.

Ressalta-se, contudo, que o manual não possui a pretensão de se constituir como um documento definitivo, mas sim como um ponto de partida para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão de contratos. A UNEMAT dispõe de condições institucionais, técnicas e humanas para consolidar e desenvolver esse instrumento, possibilitando sua evolução permanente em consonância com as necessidades institucionais, as mudanças normativas e os desafios inerentes à gestão de contratos de obras e serviços de engenharia.