



AVALIAÇÃO DO CONTRATO DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA E A GESTÃO DE TERCEIRIZADOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas

Joice Regina da Lapa

dalapa@cce.ufsc.br

Rogério Nunes

rognunes@msn.com

Resumo: *O trabalho trata da avaliação da gestão de contratos de terceirização em universidades públicas, analisando a gestão do contrato de terceirização do serviço de limpeza, firmado entre uma universidade pública e uma empresa privada. A metodologia utilizada na pesquisa é a de um estudo de caso descritivo, com coleta de dados documentais e entrevista junto aos fiscais do contrato, representante da contratada, gestor do contrato e o Pró-Reitor em que ocorre tal gestão. Os resultados foram agrupados em cinco blocos de análise e revelaram problemas com relação a rotatividade e capacitação do pessoal da contratada e, por parte da contratante, destacam-se desconhecimento de atribuições e parâmetros de avaliação da qualidade do serviço prestado.*

Palavras-chaves: *Terceirização; Administração universitária; Avaliação; Gestão de contratos.*

1 INTRODUÇÃO

Com a necessidade globalizada de modernização da gestão de bens e serviços, para a adequação de novas demandas, as organizações passaram a delegar a terceiros as atividades secundárias, focando-se em suas atividades principais. As atividades que não sejam consideradas fundamentais, que não representam o seu principal objetivo, podem ser terceirizados a empresas externas especializadas, permitindo que a organização valorize sua própria competência, concentrando seus esforços nas atividades de maior valor agregado, restando custos e adquirindo serviços e produtos indispensáveis ao seu desenvolvimento. Tal processo de transferência tem sido chamado de terceirização. (BASSO, 2008).

Assim, *“a terceirização é o processo de gestão pelo qual se repassa alguma atividade para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio que atua”*. (GIOSA, 1997, p.14).

Quando uma organização do setor público decide optar pela terceirização de bens e serviços, é preciso que tenha a participação efetiva do seu público interno e externo como força propulsora, capaz de impulsionar esse processo de forma exitosa. Ou seja, essa decisão precisa ser resultado de uma estratégia previamente concebida, pois a gestão de contratos de terceirização abrange muitas etapas, da preparação da minuta contratual, com seus respectivos anexos, até o término do prazo de vigência do mesmo. (GONÇALVES, 2006).

Sendo assim, a implantação da terceirização exige mudanças radicais nessa organização, uma vez que o gestor de contratos precisa possuir conhecimento sobre a terceirização e ter uma visão geral sobre ela e todas as suas implicações no setor público. (GONÇALVES, 2006, p. 24).

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, constitui as normas gerais para licitações e contratos administrativos de serviços terceirizados no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Conforme prevê a Lei, o processo de terceirização requer a elaboração de um termo de referência para elaboração do edital de licitação. A empresa que apresenta a proposta mais vantajosa é a vencedora da disputa e celebra contrato administrativo com a contratante do objeto licitado. A definição de critérios pré-estabelecidos no preparo do projeto básico ou termo de referência poderá evitar o insucesso do referido processo e o consequente desperdício dos recursos públicos. O art. 6º da Lei nº 8.666/93 define Projeto Básico como:

Conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução. (BRASIL, 1993).

A Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), vinculada ao Ministério da Educação, está envolvida com a terceirização e é responsável direta pela contratação de empresas terceirizadas para prestação dos serviços secundários, como é o caso da limpeza. Assim, o trabalho procura avaliar como é gerenciado pela IFES o contrato de serviço terceirizado de limpeza firmado com uma empresa privada. Para atingir tal propósito, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar os dispositivos legais que normatizam os contratos na Administração Pública;
- b) Descrever a gestão do contrato de serviços terceirizados de limpeza na IFES; e
- c) Identificar a ocorrência de divergências entre o previsto na legislação pertinente e os procedimentos de gestão de contrato de serviços terceirizados na IFES.

Sendo a IFES uma autarquia de regime especial, criada e vinculada ao Ministério da Educação, em conformidade com a Lei n.º 3.849/60 e o Decreto n.º 64.824/69, sua administração deve estar pautada nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Conseqüentemente, a pesquisa se justifica pelo fato de que a gestão dos contratos de serviços terceirizados deve obrigatoriamente estar ajustada aos princípios que regem a administração pública, de modo que sua execução ocorra com qualidade e respeito à legislação vigente.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de abordar aspectos da gestão do contrato de serviços terceirizados de limpeza na IFES, o trabalho utilizou-se de uma abordagem de natureza qualitativa. Godoy (1995b, p.62) justifica o exposto ao dizer que essa modalidade “*tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural*”. A abordagem qualitativa, conforme Godoy (1995a), está dividida em três diferentes estratégias de pesquisa:

a documental, o estudo de caso e a etnografia. Nessa pesquisa a estratégia utilizada pode ser considerada como estudo de caso, por investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, por isso, múltiplas fontes de evidências são utilizadas (YIN, 2008).

Em relação ao método, trata-se de pesquisa descritiva, pois, segundo Gil (2002, p.46): “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

No tocante à técnica, a pesquisa é bibliográfica e documental, complementada por dados empíricos fornecidos por atores sociais ligados diretamente ao tema. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos, e a documental por elementos que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 2002). Os dados empíricos foram obtidos através da aplicação de um instrumento semiestruturado junto a diferentes atores envolvidos. Responderam ao instrumento doze gestores de contrato, lotados em diferentes setores da IFES, envolvidos diretamente com a gestão, além de serem passíveis de responsabilização por possíveis falhas na prestação do serviço.

As informações foram obtidas nos registros formais de documentos constantes nos arquivos da IFES, tais como cópias de contrato e respectivos termos aditivos, portarias, memorandos, fichas de acompanhamento dos serviços prestados, carta de apresentação dos serventes da contratada, relatório mensal de ocorrências, formulário de avaliação, fichas de controle de frequência, formulários de registros de reclamações enviados para a Ouvidoria da IFES e relatórios de pesquisa de qualidade.

3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conceitua contrato como “*todo e qualquer ajuste entre os órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada*”. (BRASIL, 1993).

A gestão de contratos é uma atividade exercida pela Administração Pública e deve primar pelo controle, acompanhamento e fiscalização do pleno cumprimento das obrigações



assumidas pelas partes. Cabe à Administração Pública a designação formal de um representante legal, que deverá registrar as ocorrências referentes ao contrato, adotando medidas visando à regularização das eventuais falhas ou danos identificados, em atendimento ao que preceitua o artigo 67, da Lei n.º 8.666/93.

Além da Lei n.º 8.666/93, os critérios para as contratações de serviços continuados na Administração Pública estão também determinados pelo Decreto n.º 2.271/97, pela Instrução Normativa (IN) n.º 18/1997, Instrução Normativa (IN) n.º 02/2008 e Instrução Normativa n.º 06/2013. Esta, publicada em 23 de dezembro 2013, altera a IN n.º 02/2008 e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII.

Vale registrar que a IN n.º 02, de 30 de abril de 2008, já havia sido alterada pela IN n.º 03/2009, pela IN n.º 04/2009 e pela IN n.º 05/2009. Da mesma maneira, a IN n.º 06/2013 teve retificações textuais dadas pela IN n.º 3, de 24 de junho de 2014. O Quadro 01 elenca a legislação básica que regulamenta as contratações de serviços terceirizados na Administração Pública:

Dispositivo legal	Data	Assunto
Decreto-Lei N.º 200/67	25/02/1967	Dispõe sobre a descentralização da Administração Federal e diretrizes para a Reforma Administrativa.
Constituição Federal/1988	05/10/1988	O Artigo 37, inciso XXI, estabelece que obras, serviços, compras e alienações serão contratados através de licitação pública
Lei N.º 8.666/1993	21/06/1993	Institui normas para Licitações e Contratos na Administração Pública.
Decreto N.º 2.271/1997	07/07/1997	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Instrução Normativa /SLTI/MP n.º 18/1997	22/12/1997	Disciplina a contratação de serviços executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG)
Lei N.º 9.632/1998	07/05/1998	Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto n.º 3.555/2000	08/08/2000	Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para a aquisição de bens e serviços.
Decreto n.º 3.722/2001	09/01/2001	Regulamenta o art. 34 da Lei n.º 8.666/1993 e dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF.
Lei n.º 10.520/2002	17/07/2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para a aquisição de bens e serviços comuns.
Decreto n.º 4.485/2002	25/11/2002	Dá nova redação a dispositivos do Decreto n.º 3.722/2001, que regulamenta o art. 34 da Lei n.º 8.666/93, dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores.
Decreto n.º 5.450/2005	31/05/2005	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comum.
Decreto n.º 6.204/2007	05/09/2007	Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas de bens, serviços e obras, no âmbito da administração pública federal.



Instrução Normativa /SLTI/MP nº 2/2008	30/04/2008	Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.
Instrução Normativa /SLTI/MP nº 03/2009	15/10/2009	Altera a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008.
Instrução Normativa /SLTI/MP nº 04/2009	11/11/2009	Altera a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008.
Instrução Normativa /SLTI/MP nº 05/2009	18/12/2009	Altera a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008.
Instrução Normativa /SLTI/MP nº 06/2013	23/12/2013	Altera a Instrução Normativa nº 02/2008 e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII.
Instrução Normativa /SLTI/MP nº 03/2014	24/06/2014	Altera a Instrução Normativa nº 02/2008, e seus Anexos VII e VIII e inclui o Anexo IX.

Quadro 1 – Legislação sobre a contratação de serviços na Administração Pública

Fonte: Elaborado pelos autores

Nas licitações para contratação de bens e serviços é obrigatória a modalidade Pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica. Tal modalidade poderá deixar de ser aplicada somente nos casos de inviabilidade comprovada, devidamente justificada pela autoridade competente, (BRASIL, 2005).

O Pregão foi instituído pela Lei N.º10.520/2002, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, para aquisição de bens e serviços comuns. (BRASIL, 2002).

Para Gasparini (2008), Pregão Eletrônico é a modalidade de pregão em que a disputa pelo fornecimento de bens ou pela prestação de serviços comuns para a Administração Pública é realizada em sessão pública, à distância, por intermédio de propostas de melhor preço, apresentadas pela internet.

Segundo a Lei nº 10.520/2002, “*são considerados bens e serviços comuns aqueles cujo padrão de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital por meio de especificações usuais no mercado*”. (BRASIL, 2002).

Com base no Art. 7.º da Lei 8.666/93, para a execução de obras e prestação de serviços, as licitações deverão ser precedidas de Projeto Básico ou Termo de Referência, devidamente aprovado pela autoridade competente. O descumprimento do disposto neste artigo “*implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa*”. (BRASIL, 1993). Da mesma forma, se o Projeto Básico de uma licitação de obras e serviços “*for falho ou incompleto, a licitação estará viciada e a contratação não atenderá aos objetivos da Administração*”. (TCU, 2006, p. 62).



Na fase preparatória da forma eletrônica do Pregão é necessário observar alguns procedimentos. O Quadro 02 relaciona esses procedimentos, em conformidade com o que dispõe o art. 9.º do Decreto N.º 5.450/2005:

Item	Observação
I	Elaboração de termo de referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;
II	Aprovação do termo de referência pela autoridade competente;
III	Apresentação de justificativa da necessidade da contratação;
IV	Elaboração do edital, estabelecendo critérios de aceitação das propostas;
V	Definição das exigências de habilitação, das sanções aplicáveis, inclusive no que se refere aos prazos e às condições que, pelas suas particularidades, sejam consideradas relevantes para a celebração e execução do contrato e o atendimento das necessidades da administração;
V	Designação do pregoeiro e de sua equipe de apoio.

Quadro 02 – Procedimentos a serem observados na preparação do Pregão

Fonte: Elaborado pelos autores

A Instrução Normativa (IN) n.º 02/2008, editada em 30 de abril de 2008, dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, no âmbito do Governo Federal. A IN n.º 02/2008 é composta por 57 artigos e acompanhadas de 6 anexos. O Quadro 03 demonstra de forma sumária essa estrutura e os temas abordados:

TEMAS	DISPOSITIVOS LEGAIS
Disposições Gerais	Artigos 1º a 5º
Da Terceirização	Artigos 6º a 13
Do Projeto Básico ou Termo de Referência	Artigos 14 a 17
Do Instrumento Convocatório	Artigos 18 a 20
Das Propostas	Artigos 21 a 24
Do Julgamento das Propostas	Artigos 25 a 29
Da Vigência dos Contratos	Artigo 30
Do Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Contratos	Artigos 31 a 35
Do Pagamento	Artigo 36
Da Repactuação	Artigos 37 a 41
Dos Serviços de Limpeza e Conservação	Artigos 42 a 48
Dos Serviços de Vigilância	Artigos 49 a 51
Das Disposições Finais	Artigos 52 a 57
Anexo I	Glossário
Anexo II	Modelo do Acordo de Níveis de Serviços (ANS)
Anexo III	Planilha de custos e formação de preços
Anexo III A	Mão-de-obra
Anexo III B	Demais custos
Anexo III C	Quadro com detalhamento de encargos sociais e trabalhistas
Anexo IV	Guia de fiscalização dos contratos de terceirização
Anexo V	Metodologia de referência dos serviços de limpeza e conservação
Anexo VI	Metodologia de referência dos serviços de vigilância

Quadro 03 – Sumário da IN n.º 02/2008

Fonte: Santana (2008, p. 19).

A chamada IN 02/2008 trouxe para o atual contexto muitas determinações já afiançadas pela lei, doutrina e jurisprudência, tratando essencialmente da terceirização de serviços na Administração Pública, tema complicado e desafiador. (SANTANA, 2008).

A IN 02 tem conteúdo apropriado aos tempos atuais, que reclamam a adoção de uma nova postura da Administração Pública diante do objeto de que cuida. Por certo que o trilhar por novos caminhos demandará a adoção de práticas que implicarão numa natural refração cultural. Está colocado o grande desafio que se descortina no presente momento. (SANTANA, 2008, p. 25).

No tocante à vigência dos contratos de terceirização de serviços continuados, o artigo 30 da IN mostra algo que não costuma ganhar muita atenção por parte de gestores públicos. A prorrogação, prevista na Lei n.º 8.666/93, necessita de comprovada vantagem para a Administração, por meio da elaboração de estudos e relatórios que justifiquem essa prorrogação, sempre em favor do interesse público.

Em publicação, trazendo orientações básicas sobre licitações e contratos, o Tribunal de Contas da União (TCU) define serviços continuados como *“aqueles serviços auxiliares, necessários à administração para o desempenho de suas atribuições, cuja interrupção possa comprometer a continuidade de suas atividades e cuja contratação deva estender-se por mais de um exercício financeiro”*. (TCU, 2006, p. 397).

Mais adiante, o art. 6.º da IN 02/2008 acrescentou:

Os serviços continuados que podem ser contratados de terceiros pela Administração são aqueles que apoiam a realização das atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional do órgão ou entidade, conforme dispõe o Decreto nº 2.271/97. Parágrafo único. A prestação de serviços de que trata esta Instrução Normativa não gera vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a Administração, vedando-se qualquer relação entre estes que caracterize personalidade e subordinação direta. (BRASIL, 2008).

Cabe ressaltar que a Instrução Normativa N.º 02/2008, por meio da Instrução Normativa N.º 06, editada em 23 de dezembro de 2013, sofreu alterações. Foram alterados os arts. 3, 19, 19-A, 29-A, 30-A, 31, 32, 34, 34-A, 35 e 36 e seus anexos I, III, IV, V e VII, além de incluído o Anexo VIII.

Ainda sobre vigência dos contratos de serviços terceirizados, o artigo 30, da Instrução Normativa n.º 02/2008, com as modificações dadas pela Instrução Normativa N.º 06/2013, de 23 de dezembro de 2013, traz: *“A duração dos contratos ficará adstrita à vigência dos*



respectivos créditos orçamentários, podendo, quando for o caso, ser prorrogada até o limite previsto no ato convocatório, observado o disposto no art. 57 da Lei 8.666/93”. (BRASIL, 2008).

Ressalte-se que, por força de lei, quando a organização pública celebra contrato administrativo, é imperioso que a execução do objeto contratual seja acompanhada e fiscalizada pela sua Administração.

4 GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Instrução Normativa nº 02/2008, em seu artigo 31, com redação alterada e acrescida pela IN 06/2013, dispõe que:

O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo **gestor do contrato**, que poderá ser auxiliado pelo **fiscal técnico** e **fiscal administrativo** do contrato. (BRASIL, 2013).

O texto do artigo 31, da IN 02/2008, antes com um único parágrafo, em virtude das alterações dadas pela a IN 06/2013, segue agora com três parágrafos. O primeiro parágrafo impõe que a fiscalização dos contratos dos serviços contínuos obedeça ao disposto no Anexo IV desta IN. O segundo parágrafo considera:

- ❖ **Gestor do Contrato** – Servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual;
- ❖ **Fiscal técnico do contrato** – Servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato;
- ❖ **Fiscal administrativo do contrato** – Servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato.

O acompanhamento e fiscalização do contrato é instrumento poderoso que o gestor dispõe para a defesa do interesse público. É dever da Administração acompanhar e fiscalizar o contrato para verificar o cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas, em todos os seus aspectos. (TCU, 2006, p. 346).

A fiscalização adequada do contrato é fundamental para evitar danos ao erário, ocasionado pelo pagamento de obrigações trabalhistas decorrentes do inadimplemento por parte da contratada, uma vez que, pelo Enunciado nº 331/1993, a Administração responde, subsidiariamente, por esse tipo de encargo. (SILVA, 2008, p. 55).



Dessa forma, a gestão de contratos precisa ser regida por princípios de eficiência e eficácia, com uma atuação administrativa pautada na legalidade, assegurando o cumprimento das disposições contratuais. O descumprimento total ou parcial das cláusulas do contrato poderá gerar prejuízo à Administração, a aplicação de penalidades para a empresa contratada e a apuração de responsabilidade. Em última instância poderá culminar com a rescisão contratual. Conforme preconiza o art. 66 da Lei nº 8.666/93, o contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas estabelecidas e as normas constantes da citada lei, respondendo cada qual pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

A Lei nº 8.666/93 também estabelece em seus artigos algumas obrigações da contratada durante a execução contratual:

Art. 68. O contratado deverá manter preposto, aceito pela administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato. Art. 69. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados. Art. 70. O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado. (BRASIL, 1993).

Em relação às atribuições do gestor e dos fiscais – técnico e administrativo – a bibliografia estudada elenca algumas delas:

- Acompanhar a execução dos serviços, verificando a correta utilização dos materiais, equipamentos, contingente em quantidades suficientes para que seja mantida a qualidade dos mesmos;
- Solicitar, quando for o caso, ou pedir a substituição dos serviços por inadequação ou vícios que apresentem; efetuar glosas de medição por serviços mal executados ou não executados;
- Sugerir a aplicação de penalidades ao contratado diante do inadimplemento das obrigações;
- Controlar o prazo de vigência do instrumento contratual sob sua responsabilidade;
- Verificar se a entrega de materiais, execução de obras ou a prestação de serviços será cumprida integral ou parceladamente;
- Anotar em formulário próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados, conforme modelo sugerido no banco de formulários;



- Atestar as notas fiscais e encaminhá-las à unidade competente para pagamento, se estas não precisarem de nenhum saneamento;
- Comunicar à unidade competente, formalmente, irregularidades cometidas passíveis de penalidade, após os contatos prévios com a contratada;
- Recomendar, se for o caso, quando do término da vigência do contrato, a liberação da garantia contratual em favor da contratada formalmente;
- Receber, provisória e definitivamente, as aquisições, obras ou serviços sob sua responsabilidade, mediante termo circunstanciado, quando não for designada Comissão de Recebimento ou outro servidor;
- Comunicar à unidade competente eventuais atrasos nos prazos de entrega e/ou execução do objeto, bem como os pedidos de prorrogação, se for o caso;
- Zelar pela fiel execução da obra, sobretudo no que concerne à qualidade dos materiais utilizados e dos serviços prestados;
- Acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma físico-financeiro;
- Receber as etapas de obra mediante medições precisas e de acordo com as regras contratuais;
- Apresentar, mensalmente ou quando solicitado, relatório circunstanciado de acompanhamento de execução da obra;
- Manter, no local da obra, Livro-diário, e registrar todas as ocorrências relevantes;
- Encaminhar pedido de alteração em projeto, serviço ou de acréscimos (quantitativos e qualitativos) ao contrato, acompanhado das devidas justificativas e observadas as disposições do artigo 65 da Lei nº. 8.666/1993;
- Estabelecer prazo para correção de eventuais pendências na execução do contrato e informar à autoridade competente ocorrências que possam gerar dificuldades à conclusão da obra ou em relação a terceiros;
- Encaminhar à autoridade competente, eventuais pedidos de modificações no cronograma físico-financeiro, substituições de materiais e equipamentos, formulados pela contratada;
- Cientificar à autoridade competente, com antecedência mínima de sessenta dias, da possibilidade de não conclusão do objeto na data apazada, com as devidas justificativas;



- Realizar, juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar as respectivas notas fiscais.

É imprescindível que gestor e os fiscais de contratos terceirizados conheçam minuciosamente o contrato e suas respectivas cláusulas, dirimindo suas dúvidas com os setores responsáveis da Administração. Estes precisam estar cientes das suas responsabilidades, certificando-se de como deverão efetivamente cumprir as suas atribuições. Isso também é relevante em função da Lei de Licitações e Contratos Públicos atribuir ao gestor/fiscal o benefício de poder solicitar auxílio técnico, se necessário. Somente a partir daí é que o gestor/fiscal poderá:

- Assegurar-se da efetiva e eficaz execução dos serviços dentro do estabelecido no contrato (especificações técnicas, normas), solicitando de imediato a correção dos vícios/imperfeições/ deficiências/omissões, porventura encontradas;
- Avaliar a qualidade dos serviços executados;
- Emitir atestados de avaliação dos serviços prestados (certidões ou atestados);
- Emitir atestado de realização do serviço (parcial ou total);
- Registrar as ocorrências durante o período de prestação de serviços e cumprimento de obrigações;
- Controlar a medição dos serviços executados, aprovando a medição dos serviços efetivamente realizados;
- Atestar a fatura.

Assim:

A ação do fiscal não se esgota no acompanhamento das situações previstas na proposta de preços, no projeto básico, no plano de trabalho ou no contrato em si. Cabe a ele, na qualidade de agente especialmente designado, fazer o acompanhamento rotineiro, recolhendo as queixas ou reclamações dos funcionários, por exemplo, anotando-as e levando as para uma solução junto ao preposto da empresa contratada. Nunca demais será lembrar a grande responsabilidade que pesa sobre os ombros dos fiscal/gestor, que deverá sempre estar de olhos bem abertos, ou seja, atendo a todas as situações decorrentes da execução de um contrato firmado com a Administração Pública. A Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº101, de 4 de maio de 2000 trouxe novo elenco de atribuições para o fiscal/gestor. Logo no seu artigo 1º, deixa claro que é uma lei de responsabilidade do gestor na gerência fiscal. (BRASIL, 2005).

Magalhães et al. (2010) mostra que os principais desafios dos gestores de contratos de serviços terceirizados são a (i) qualificação e capacitação dos envolvidos, (ii) qualidade e padronização dos serviços e (iii) o comprometimento dos terceirizados.

O instrumento de controle mais efetivo, no domínio da administração pública, é a ação preventiva. A promoção de cursos de capacitação e treinamento aos gestores e fiscais de contratos poderá contribuir sobremaneira para que não haja equívocos na condução dos objetivos contratuais da instituição. Ainda que existam leis e normas disciplinando os gastos com terceiros no setor público, muitas vezes estas não são claras ou de simples interpretação, gerando dúvidas e incertezas na gestão pública.

5 A GESTÃO DO CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO DE LIMPEZA

A IFES é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, Instituição de Ensino Superior, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. .

A IFES, em seu campus sede, é composta por onze Centros de Ensino. A estrutura física dos Centros de Ensino abriga departamentos, coordenadorias de cursos de graduação e de pós-graduação, salas de aula, salas de eventos, salas de professores, salas meio de informática, laboratórios, auditórios, sanitários, vestiários.

A partir da década de 1990, a IFES passou a terceirizar algumas de suas atividades, limpeza foi uma delas, em conformidade com os critérios estabelecidos pela Lei de Licitações e Contratos (Lei n.º 8666/93). É por intermédio do Departamento Contratos e Convênios, vinculado à Pró-Reitoria de Administração, que a IFES realiza a contratação dos serviços terceirizados de limpeza, cuja execução deve ocorrer nos Centros de Ensino.

O contrato de serviços terceirizados de limpeza em vigência é resultado do processo de licitação instaurado por meio da Comissão Permanente de Licitação, que tornou público o Pregão Eletrônico, tipo menor preço, nos termos da Lei n° 10.520/2002, do Decreto n° 3.555/2000, do Decreto n° 5.450/2005 e da Lei n° 8.666/1993.

Desde janeiro do ano de 2008 a IFES mantém o contrato de serviços de limpeza inicial em vigência, embora o prazo máximo de 60 meses tenha expirado em dezembro de 2012.

Conforme preceitua a Lei n.º 8.666/93 (com redação alterada pela Lei n.º 9648/98) e a cláusula sexta do Termo de Contrato de Prestação de Serviços de Limpeza e Conservação, o contrato poderá ser prorrogado por períodos subsequentes de doze meses, até o limite máximo de sessenta meses.

Art. 57. II – a prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses. [...]. § 4º – Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do *caput* deste artigo poderá ser prorrogado em até doze meses. (BRASIL, 1993).

A Administração da IFES não conseguiu viabilizar em tempo hábil o processo licitatório indispensável para uma nova contratação dos serviços de limpeza e amparou-se legalmente no que dispõe o parágrafo 4.º, do Art. 57 da Lei n.º 8666/93, para prorrogar por cento e oitenta dias, em caráter excepcional, o mencionado contrato. Esse prazo de prorrogação excepcional também expirou e foram feitos novos adiamentos extraordinários. Conforme informações do Departamento de Contratos e Convênios, a última licitação realizada com o objetivo de contratar os serviços terceirizados de limpeza, está *sub judice*, em virtude de recurso impetrado por uma das empresas participantes no certame.

Diante do exposto, enquanto não for solucionada a demanda judicial, a Administração da IFES não poderá realizar nova licitação para esse serviço e o contrato inicial, que deveria ter uma duração máxima de sessenta meses, já perdura por mais de oitenta e sete meses.

O acompanhamento e o controle da execução dos serviços de limpeza são realizados por agentes públicos investidos na função de gestor, de fiscal administrativo e de fiscais técnicos das unidades previstas para a execução dos serviços. A designação formal desses agentes é através da Pró-Reitoria de Administração, através de portarias.

Compete ao gestor e fiscais verificar se as cláusulas contratuais estão sendo cumpridas e se os serviços estão sendo realizados em conformidade com as normas de limpeza e higiene estipuladas. Assim, cada unidade precisa ter um fiscal técnico acompanhando a execução do serviço de cada empregado terceirizado, procedendo a sua avaliação com conceitos pré-definidos em ótimo, bom, regular e fraco. Esse procedimento possibilita a verificação de faltas sem reposição ou com reposição, permitindo a aplicação das penalidades



contratualmente previstas. Os fiscais devem apresentar ao gestor do contrato relatórios mensais da regularidade e da qualidade dos serviços prestados no mês.

A omissão do funcionário encarregado para o ofício – ou o incorreto cumprimento da tarefa – pode gerar dano ao erário. NesTe caso, além da responsabilidade no plano disciplinar, por exemplo, ele sofrerá as consequências civis, atraindo para si o dever de reparar o prejuízo (ALVES, 2005, p. 60-69).

O Departamento de Contratos e Convênios, vinculado à Pró-Reitoria de Administração, é o setor da IFES responsável pelo planejamento, organização e coordenação dos contratos de bens e serviços, bem como pela gestão e fiscalização da execução e do acompanhamento execução desses contratos, inclusive o de prestação de serviços de limpeza terceirizados, em vigência desde 2008.

As informações obtidas através de documentos e depoimentos dos atores diretamente ligados à matéria apontam para a existência de fragilidades na gestão e fiscalização do Contrato, que afetam sobremaneira o acompanhamento e o controle da execução dos serviços de limpeza contratados, tanto por parte da contratada quanto da contratante. Em relação à contratante, pode-se citar como exemplos:

- Grande parte dos fiscais técnicos designados acumulam outras funções, cujas atividades demandam muito tempo da carga de trabalho diária deles;
- Nem o gestor e nem os fiscais do Contrato receberam, inicialmente, orientação, treinamento ou capacitação formal específica para o exercício da função à qual foram designados;
- Muitos dos fiscais desconhecem a legislação que define normas para licitações e contratos na Administração Pública (Lei n.º 8.666/93), ou as Instruções Normativas (IN 02/2008 e IN 06/2013), que dispõem sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não;
- Muitos fiscais sequer receberam cópia do Contrato e desconhecem as especificações com a descrição dos indicadores para avaliação dos serviços a serem fiscalizados;
- Muitos fiscais desconhecem suas atribuições e as atribuições da empresa contratada em relação ao contrato;
- Os fiscais não conhecem nem sabem quem é o gestor do Contrato;
- Há ausência absoluta de comunicação e de interação entre os atores envolvidos diretamente nesse Contrato;



- Não há uma padronização dos procedimentos de acompanhamento e controle da execução dos serviços contratados;
- Poucos são os fiscais técnicos que enviam relatórios mensais com os registros de ocorrências, da frequência e da avaliação dos prestadores desses serviços. Também não há essa cobrança por parte do gestor e nem do fiscal administrativo;
- É inviável, no cotidiano, o controle efetivo das irregularidades constatadas pelos fiscais, que se queixam que o formulário para a avaliação e frequência mensal adotado pela contratante é ineficaz, não evidencia fielmente os fatos ocorridos e induz a prática do ‘faz de conta’. Além disso, o registro da frequência do pessoal contratado é uma ficha que os atendentes podem assinar a qualquer hora.

No tocante à empresa contratada, foram identificadas as seguintes fragilidades:

- A contratada não emprega pessoas treinadas ou capacitadas para a execução dos serviços de limpeza contratados.
- Há uma alta rotatividade do pessoal contratado, tanto dos encarregados pela fiscalização, quanto dos atendentes que realizam a limpeza.
- O serviço de limpeza prestado pela contratada é alvo de constantes reclamações por parte dos usuários.
- A reposição dos faltosos demora a ocorrer ou até mesmo não ocorre, comprometendo a execução diária dos serviços de limpeza.
- A empresa contratada não adota o ponto eletrônico para o controle do pessoal que executa a limpeza, sendo que a ficha-ponto utilizada é falha como controle de assiduidade.
- A fiscalização feita pelo encarregado da contratada é precária. Os fiscais não podem permanecer muito tempo nos locais de fiscalização, pois tem, no mínimo, três unidades da IFES para fiscalizar diariamente;
- A obrigação da contratada de manter seu pessoal devidamente identificado e uniformizado frequentemente é descumprida;
- O preposto ou representante da contratada não possui cópia do Contrato e não tem conhecimento do termo de referência com a descrição detalhada dos serviços a serem executados, sua frequência e periodicidade;



- A empresa contratada não define critérios para a divisão de atividades aos executores do serviço de limpeza, ocasionando, frequentemente, uma má distribuição de atendentes por área a ser limpa;
- Não há por parte da empresa contratada uma planificação adequada para a execução e supervisão dos serviços de limpeza nas áreas descentralizadas ou centros de ensino da contratante.

Da mesma forma, conforme já mencionado, o contrato de serviços terceirizados de limpeza na IFES continua em vigência por meio de sucessivas prorrogações, contrastando com o que a Lei N.º 8.666/93 estabelece sobre a matéria. Como implicação, a empresa tem sido beneficiada pelos intermináveis adiamentos contratuais, computando, até o presente momento, vinte e sete meses além do tempo máximo permitido de sessenta meses. Nesse sentido, salvo melhor juízo, há choque com o princípio constitucional da legalidade, desviando-se do que estipula a Lei.

A legalidade, como princípio da administração, esta em toda a sua atividade funcional, sujeita aos mandamentos da lei, e às exigências do bem-comum, e deles não se pode afastar, desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (MEIRELLES, 1991, p. 78).

Chama ainda a atenção que os fiscais não tenham recebido cópia do contrato, cuja execução deve ser fiscalizada, tornando insustentável a atividade. O contrato também não especifica como deve ser feita a mensuração da qualidade dos serviços de limpeza, tornando, assim, subjetivos os critérios de avaliação do serviço de limpeza.

A situação apontada pelos entrevistados como causadora dos maiores transtornos na rotina de acompanhamento do cumprimento do contrato é o reiterado descumprimento, por parte da contratada, do item que prevê a “*imediate substituição dos empregados, no caso de falta ou descumprimento na execução dos serviços*”.

A elaboração de um manual de gestão e fiscalização de contratos, especificamente para os de serviços terceirizados de limpeza, foi sugestão apontada por um dos entrevistados e, se adotada, propiciará aos agentes públicos, investidos na função de gestor e fiscal, o conhecimento imprescindível ao acompanhamento e ao controle da execução desses serviços.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contrato administrativo pode vir a ser um importante instrumento em prol do interesse público, se bem gerenciado e acompanhado, podendo proporcionar maior qualidade na utilização de recursos públicos. No entanto, a complexidade e a insuficiência de mecanismos de gestão e fiscalização, bem como o perfil e capacitação de quem deveria acompanhar a execução dos parâmetros e atributos constantes no contrato, sinaliza para um processo que tem se mostrado negligenciado e ineficiente.

A impressão é que aos agentes administrativos parece que a assinatura do contrato exaure suas atividades, como se não fosse necessário mais nada, como se o interesse público fosse cumprido com a assinatura dele. Essa percepção é equivocada, sobretudo porque apreende o processo de licitação pública e de contrato administrativo isoladamente, sem atentar que um e outro não passam de meios para a consecução do interesse público, finalidade maior que norteia todas as atividades administrativas. É fundamental que se perceba a licitação pública como meio para escolher a melhor proposta, o que é pressuposto para a celebração de contrato administrativo. Outrossim, o contrato administrativo também não passa de um meio para o fim consubstanciado no excelente e efetivo cumprimento do interesse público. (NIEBUHR, 2008, p. 471).

A contratação de serviços de limpeza e conservação deve proporcionar ambientes agradáveis para todos os indivíduos que utilizam o espaço da IFES no desenvolvimento de suas atividades. É necessário manter limpos, conservados e higienizados ambientes como: salas de aula, laboratórios, oficinas, secretarias administrativas de departamentos e de coordenadorias de cursos, sanitários, copas e afins, incluindo pisos, vidraças, mesas e equipamentos, varrição e lavagem de pisos externos.

O sucesso da gestão/fiscalização de contratos está diretamente relacionado ao comprometimento e seriedade dos seus atores, que devem exercer suas atividades de maneira consciente, sistêmica e precisa, para que não haja desperdício de tempo e do dinheiro público, gasto com pagamentos feitos por serviços não prestados ou prestados de forma precária pelas empresas contratadas.

Ainda que não exista um modelo ideal de operacionalização, controle e avaliação do processo de terceirização dos serviços de limpeza e conservação na IFES, a criação de um manual com a orientação aos servidores poderá trazer elementos essenciais ao planejamento e ao cumprimento das etapas inerentes ao processo.

Vale mencionar que a IFES identificou falta de conhecimento específico e de treinamento do gestor e dos fiscais de contratos no final de 2014 e tomou a iniciativa de oferecer cursos de capacitação de gestão e fiscalização de contratos terceirizados, para três turmas. Foram vinte quatro horas de curso para cada turma e está prevista, ainda para o primeiro semestre de 2015, a oferta de novas turmas do curso a todos os agentes públicos da IFES.

Portanto, a direção da IFES está ciente de que o acúmulo de funções compromete a qualidade dos trabalhos a serem realizados pelos agentes públicos, dificultando o controle diário efetivo da execução de contratos, e está trabalhando na implantação de uma Central de Fiscalização de Contratos e na elaboração de um Manual de Fiscalização próprio da instituição.

REFERÊNCIAS

ALVES, Léo da Silva. **Prática de gestão e fiscalização de contratos públicos**. Ed. Brasília Jurídica, 2005.

BASSO, Guilherme Mastrichi. **Terceirização e Mundo Globalizado: O Encadeamento produtivo e a complementaridade de serviços como potencializadores da formalização de Contratos**. Brasília, TST, 2008. vol. 74, n 4, out/dez 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso feito em 20 Jan 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso feito em: 12 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto 2.271, de 07 de julho de 1997**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em 20 maio 2013

BRASIL. Ministério de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado. **Instrução Normativa 18**, de 22 de dezembro de 1997. Disponível em <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MARE/1997/18.htm>>. Acesso em 26 agosto 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm>. Acesso feito em: 12 jun 2013.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm>. Acesso feito em: 12 jun 2013.

BRASIL. **Decreto nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3722.htm>. Acesso feito em: 12 jun 2014.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso feito em: 12 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 4.485, de 25 de novembro de 2002**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/busca?q=Decreto+4485%2F02>>. Acesso feito em: 12 jun 2014.

BRASIL. **Decreto-lei 5.450, de 31 de maio de 2005**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm. Acesso em 20 maio 2013.

BRASIL. **Decreto-lei 6.204, de 05 de setembro de 2007**. Disponível em http://www.normaslegais.com.br/legislacao/decreto6204_2007.htm. Acesso em 20 maio 2013.



BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa 02, de 30 de abril de 2008**. Disponível em <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm>>. Acesso em 20 maio 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa 03, de 15 de outubro de 2009**. Disponível em <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2009/3.htm>>. Acesso em 20 maio 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa 04, de 11 de novembro de 2009**. Disponível em <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2009/4.htm>>. Acesso em 20 maio 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa 05, de 18 de dezembro de 2009**. Disponível em <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2009/5.htm>>. Acesso em 20 maio 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 06, de 23 de dezembro de 2013**. Disponível em <http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA-ALTERA-A-IN-SLTI-02-2008.pdf> . Acesso em: 20 out. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 03, de 24 de junho de 2014**. Disponível em <http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/IN-SLTI-MPOG-3-2014-altera-a-2-2008-conta-vinculada-e-minuta-de-Termo-de-Coopera%C3%A7%C3%A3o-T%C3%A9cnica.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **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: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso feito em 24 jun. 2013.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula 331 - Contrato de prestação de serviços**. Legalidade (Revisão da Súmula nº 256 - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993. Inciso IV alterado pela Res.96/2000, DJ 18.09.2000). Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/tst/Sumulas.htm>> Acesso em: 24 jun. 2014.

BRASIL. Ministério da saúde. **Manual de Orientação para gestão de Contratos de Prestação de Serviços na Fiocruz**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.dirad.fiocruz.br/files/manual_gestao_contratos.pdf>. Acesso feito em: 10 maio 2014.

BRASIL. **Lei Nº 3.849, de 18 de Dezembro de 1960**. Disponível em:
<<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2014/09/Credenciamento-Lei-n%C2%BA-3.849-de-18-de-dezembro-de-19601.pdf>>. Acesso feito em: 18 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 2000** 1969. Disponível em:
<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-norma-pe.html>>. Acesso feito em: 12 jun 2014.

GASPARINI, Diógenes. **Pregão presencial e eletrônico**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 14.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. N.º 3, v. 35. P. 20-29. São Paulo: mai/jun, 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. N.º 2, v. 35. P. 57-63. São Paulo: mar/abr, 1995b.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escobar Bello. **Sistema de controle de terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia com ênfase em Controladoria) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MAGALHÃES, Y. T. de; CARVALHO NETO, A. M. de; GONÇALVES, P. P. B. **Os Múltiplos Desafios da Gestão de Terceirizados: a experiência dos gestores de contratos**. Revista de Ciências da Administração. Belo Horizonte, 2010, p. 116-143. Disponível em: http://www.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20130503111027.pdf. Acesso feito em 26 mar 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes, **Direito Administrativo Brasileiro**. 16. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1991, p. 78.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Licitação Pública e Contrato Administrativo**. Curitiba: Zênite, 2008.

SANTANA, Jair Eduardo. **Licitação e Contratação de Serviços Continuados ou Não**. A Instrução Normativa 02/2008 – SLTI/MPOG. 2008. Disponível em: <http://transparencia.pi.gov.br/phocadownload/Legislacao/Controle_Interno/Instrucoes_Normativas/in02_np.pdf>. Acesso em 15 out.2014

SILVA, Edna Aparecida. **Terceirização na Administração Pública: Conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa**. 2008. Brasília. Monografia TCU.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações básicas** /Tribunal de Contas da União. – 3. ed, rev. atual. e ampl. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006. 409 p. Disponível em:



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/licitacoes_contratos/LICITAC_OES_CONTRATOS_3AED.pdf . Acesso feito em: 13 out. 2014.

YIN, Robert. **Estudo de caso**. Disponível em:

<http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.html>. Acesso feito em: 22 jul. 2008.