

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
POLO DE PICADA CAFÉ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
SOBRE OS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: estudo de  
caso no IFSUL- campus Charqueadas-RS.**

**MONOGRAFIA**

**Graciela Gai Trindade**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
SOBRE OS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: estudo de caso  
no IFSUL- campus Charqueadas-RS.**

**Graciela Gai Trindade**

Dissertação apresentada ao curso de especialização do Programa de Pós-Graduação em Gestão pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador:** Prof. Flávia Luciane Scherer.

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
POLO DE PICADA CAFÉ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

A comissão examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Especialização

**A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO SOBRE OS  
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: estudo de caso no IFSUL- campus  
Charqueadas-RS.**

Elaborada por  
**Graciela Gai Trindade**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Flávia Luciane Scherer, Dra.**  
(Presidente/Orientador)

**Thiago Antonio Beuron, Ms. (UNIPAMPA)**

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra.(UFSM)**

Santa Maria, dezembro de 2012.

"O conhecimento exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer uma ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica em invenção e em reinvenção".

Paulo Freire

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Pós- Graduação em Gestão Pública  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO SOBRE OS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: estudo de caso no IFSUL- campus Charqueadas-RS.**

Autora: Graciela Gai Trindade

Orientadora: Flávia Luciane Scherer

Data e local da defesa: Santa Maria, Dezembro de 2012.

O presente trabalho apresenta um modelo de gestão de serviços terceirizados capaz de garantir o correto gerenciamento desses serviços para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense, campus de Charqueadas, visando o cumprimento das obrigações legais e contratuais. A implantação de um sistema eficiente de gerenciamento baseia-se no levantamento bibliográfico disponível, no que tange as obrigações legais do ente e na importância das boas práticas de gestão da terceirização no setor público. A criação de um setor específico para este gerenciamento, com funcionários capacitados, bem como a utilização de ferramentas de controles e acompanhamento contratual dos serviços executados, também são de importância significativa para uma gestão de controle eficaz. A proposta metodológica visa à criação de um modelo de gestão a ser adotado pelo IFSUL com o objetivo de suprir suas necessidades de fiscalização e gerenciamento, com a utilização de controles adequados, definição de rotinas e responsabilidades e ênfase no cumprimento da legislação a cerca da terceirização na administração pública.

**Palavras-chave:** terceirização, gestão, controles, fiscalização.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Postgraduate degree in Public Management  
University Federal de Santa Maria

### **THE IMPORTANCE OF GOOD PRACTICE MANAGEMENT OF OUTSOURCED SERVICES: case study on-campus IFSUL Charqueadas-RS.**

Author: Graciela Gai Trindade

Leader: Flávia Luciane Scherer

Date and place of defense: Santa Maria, December of 2012.

This paper presents a model of management of outsourced able to ensure proper management of these services to the Federal Institute of Science and Technology South Riograndense, Charqueadas campus, seeking compliance with legal and contractual obligations. The establishment of an efficient system of management based on the literature available regarding the legal obligations of the entity and the importance of good management practice of outsourcing in the public sector. The creation of a specific sector for this management, with trained staff and the use of controls and monitoring tools contractual services performed, are also of significant importance for an effective management control. The methodological proposal is aimed at creating a management model to be adopted by IFSUL order to meet its needs for supervision and management with the use of appropriate controls, setting routines and responsibilities and focus on legislation about outsourcing the administration public.

**Keywords:** outsourcing, management, control, supervision.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Fluxo para renovação dos contratos de serviços terceirizados.....	38
Figura 2- Fluxo para registro de efetividade de prestadores de serviço.....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Vantagens e desvantagens da terceirização.....	15
Quadro 2 Categoria de análise processo administrativo e Controle.....	31
Quadro 3 Check-list de avaliação e acompanhamento.....	42
Quadro 4 Modelo de Controle de Efetividade do Fiscal.....	45
Quadro 5 Modelo de Registro de Ocorrências.....	46
Quadro 6 Etapas para pagamento da fatura mensal dos terceirizados.....	47
Quadro 7 Modelo de tabela de efetividade.....	48



## **LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS**

CCT- Convenção Coletiva de Trabalho

CF- Constituição Federal

CGC- Coordenadoria de gestão de contratos

IFSUL- Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sul Rio Grandense.

IN- Instrução Normativa

INSS- Instituto Nacional do Seguro Social

MARE- Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado

MPOG- Ministério do Planejamento, Oramento e Gestão

SICAF- Sistema de Cadastramento nico de Fornecedores

SLTI- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

TST- Tribunal Superior do Trabalho

## LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Anexo I - Organograma IF-Sul Charqueadas.....	55
Apêndice I - Roteiro para Entrevista.....	57
Apêndice II - Organograma proposto.....	59

## SUMÁRIO

<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>1.1 Conceitos e breve histórico a respeito da terceirização</b> .....	12
1.1.1 As vantagens e desvantagens da terceirização.....	14
<b>1.2 A terceirização no serviço público</b> .....	15
<b>1.3 Base Legal da terceirização</b> .....	16
<b>1.4 Gestão de contratos</b> .....	19
1.4.1 Planejamento da contratação.....	19
1.4.2 Projeto Básico ou termo de referência.....	20
1.4.3 Avaliação da proposta.....	23
1.4.4 Elaboração de contratos.....	23
1.4.5 Acompanhamento e fiscalização dos contratos.....	25
<b>1.5 Responsabilidade Subsidiária do contratante</b> .....	27
<b>1.6 Pesquisa de satisfação</b> .....	28
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	30
2.1 Delineamento e definição de termos.....	30
2.2 População.....	31
2.3 Coleta e análise dos dados.....	31
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	33
3.1 Breve histórico da instituição.....	33
3.2 Aspectos que prejudicam a qualidade da terceirização no IFSUL – Charqueadas, RS.....	34
3.3 Proposta de gestão dos serviços terceirizados.....	35
3.3.1 Criação de um departamento.....	35
3.3.2 Definição de rotina para renovação de contratos.....	37
3.3.3 Rotinas de acompanhamento e fiscalização.....	38
3.3.4 Rotinas mensais para pagamento da fatura.....	47
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	52
<b>ANEXOS</b> .....	54
<b>APÊNDICES</b> .....	56

## INTRODUÇÃO

O conceito de repassar para fora das empresas uma parte do processo produtivo das mesmas consolidou-se durante a segunda guerra, foi na busca de novos parceiros que se buscou materializar o aumento da capacidade de produção, segundo Oliveira (1996). Para Giosa (1999), contudo, no Brasil, a terceirização introduziu-se com outro enfoque, diferente do que ocorreu nos países de primeiro mundo, a crise econômica foi o fator principal, e a redução de custos era a meta principal da implantação da terceirização.

A intensificação do processo de terceirização nos últimos anos, segundo Leiria (2006), bem como a introdução da mesma também na área pública aumentou a relevância de uma gestão de contratos eficiente, a fim de garantir o total cumprimento dos serviços e evitar co-responsabilidade da contratante em caso de não conformidade da empresa contratada.

A gestão de contratos dos serviços, para Saratt (2000), nada mais é que um conjunto de técnicas, de procedimentos, de medidas e de controles que objetivam à correta e eficaz realização de todas as variáveis envolvidas na contratação, desde a elaboração do edital, passando pela avaliação das propostas e negociação de contrato, de discussão e redação de cláusulas (na formalização do contrato) até a sua execução, acompanhamento e entrega do bem ou serviço contratado.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSUL) - campus de Charqueadas, não possui um modelo estruturado de gestão dos serviços terceirizados, dessa forma verifica-se a importância do estudo de um modelo a ser adotado pela instituição. O presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de modelo de gestão de contrato dos serviços terceirizados com base em levantamentos bibliográficos a respeito do tema, busca apontar os fatores que podem afetar a qualidade dos serviços prestados pelos terceiros na instituição, e por fim propor melhorias nos controles dos serviços terceirizados no IFSUL.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 Conceitos e breve histórico a respeito da terceirização

A terceirização é a contratação de terceiros para a realização de serviços que não constituem atividade fim da empresa, trata-se de uma tendência moderna de administração, tende a agregar a atividade fim de uma empresa à atividade meio de outra. Para Di Pietro (1996, pg.99) “a terceirização é inseparável da idéia de parceria”.

Terceirização deriva do latim *tertius*, que seria o intermediário, o interveniente. No caso, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o terceirizante e o seu cliente, sendo que o terceirizado ficaria fora dessa relação. Daí o porquê ser terceiro, podendo ser feita também em relação a bens ou produtos. (MARTINS, 2001, p.19).

Di Pietro (1996) a trata como um processo simples, que em vez de executar os seus serviços com os próprios empregados, a organização opta por contratar os serviços de outra, que realiza os serviços com o seu pessoal e sob sua responsabilidade.

O contrato de terceirização pode ser feito tanto no meio urbano, como no rural, e o sentido da parceria deve ser entendido como a divisão das responsabilidades e dos direitos dos contratantes, visando à obtenção de lucro ou vantagens econômicas no negócio por eles pactuado. (MARTINS, 2001, p.21).

Conforme Martins (2007) a terceirização pode ser dividida em estágios: inicial, intermediário e avançado. No estágio inicial, são repassadas a terceiros, atividades não preponderantes ou necessárias, no intermediário as atividades repassadas são mais ligadas à atividade principal (como manutenção, usinagem, etc.) e por fim, no estágio avançado são transferidas as atividades ligadas diretamente à atividade da empresa (as chamadas atividades fins).

Conforme Martins (2007) pode ainda ser classificada como interna ou externa, dependendo apenas do local onde são prestados os serviços pelos terceiros, interna

se prestado dentro da empresa tomadora dos serviços ou externa, se o serviço for em local fora da empresa tomadora dos serviços.

Martins (2007) classifica as áreas terceirizadas como atividades acessórias, atividade-meio e atividade-fim. Como exemplo de atividades acessórias destaca-se os serviços de limpeza, alimentação, transportes de funcionários, vigilância, etc.; na atividade-meio podemos destacar departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade, auditoria, entre outras; como atividades fins destacam-se as atividades ligadas a produção, vendas, transportes dos produtos, entre outros.

Considerada como um contrato triangular em que há o trabalhador, a empresa que presta o serviço e a tomadora dos serviços, a terceirização deve-se basear em um processo de gestão que se preocupe em estruturar as organizações, criar sistemas, utilizar controles com um objetivo único: atingir melhores resultados, concentrando seus esforços na atividade fim. A terceirização surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos devido ao alto desenvolvimento industrial norte-americano e foi introduzida no Brasil na década de 1960, pela indústria automobilística.

As empresas pioneiras iniciaram o processo com contratações esporádicas, impostas por necessidades mercadológicas e desacompanhadas de uma análise estratégica ou de uma filosofia da organização. Concentravam o foco das contratações basicamente sobre atividades regulamentadas, tais como vigilância, conservação e limpeza. (SARATTI, 2000, p.11).

Saratti (2000) relata que em um segundo momento evolutivo da terceirização, algumas companhias ampliaram a gama de atividades contratadas, fazendo que os terceiros não fossem vistos pelo público interno e até mesmo pelo poder público, pode-se citar como exemplo a contratação de serviços de transportes e vendas, dessa forma as contratações estavam imunes a focos de resistência.

Posteriormente, as empresas ampliaram ainda mais as terceirizações, para reduzir custos começaram a eliminar da cadeia produtiva tudo que não agregava resultado, num processo chamado de internalização da terceirização, onde as atividades meio começaram a ser gradativamente terceirizadas. Giosa (1999, p.121) comenta que: “a simplificação da organização, o incremento à produção, a concentração de esforços em geral, levam as empresas a baratearem, sensivelmente seus custos, em 30, 40% até mais. Tais custos são mais reduzidos na chamada área de apoio”.

Em uma crescente evolução, após já ter sido atingida a consagração no ambiente empresarial e jurídico, na metade da década de 90, a transferência de serviços a terceiros passou a abarcar uma gama de atividades tidas como mais nobres nos processos desenvolvidos pelas entidades contratantes, exigindo-se um novo perfil do terceiro, o qual deveria passar a ser especialista. (SARATTI, 2000, p.12).

A terceirização não é um fenômeno recente no Brasil e está avançando rapidamente, ganhando cada vez mais espaço, sendo utilizada por empresas privadas e também por organizações públicas. Tem como objetivo principal a redução dos custos e a idéia de concentração de esforços nas atividades fins, deixando para terceiros a realização das outras atividades.

### 1.1.1 As vantagens e desvantagens da terceirização

Para Giosa (1999) há vantagens advindas com a terceirização, como: o desenvolvimento econômico, pois há a criação de novas empresas, com novas ofertas de empregos e em diversos níveis de qualificação. Há também a especialização nos serviços prestados, o que garante um aprimoramento na gestão e na obtenção de melhores resultados; traz competitividade, pois estimula a concorrência, diferenciando as melhores empresas pela qualidade.

Giosa (1999) afirma que para as empresas tomadoras desses serviços, devido à criação de controles adequados de qualidade, acontece o aprimoramento administrativo, com a melhora das práticas de gestão na empresa, o que contribui para uma diminuição do desperdício e otimização de recursos, além de menor custo de operação em relação aos praticados quando os serviços eram internos.

A terceirização, ao gerar novas empresas, gera também novos empregos, e em contra partida, aumenta a arrecadação de impostos, como o ISS na área de serviços, o que também é interessante para o próprio governo. Há fomento de criação de novas empresas, normalmente micro e médias empresas, inclusive do trabalho autônomo, trazendo aumento de mão-de-obra no mercado.(MARTINS, 2007, p.44).

Giosa (1999) também cita desvantagens do processo de terceirização como a falta de conhecimento sobre o assunto junto à administração, que pode dificultar a sua implantação, bem como o seu gerenciamento; a resistência das pessoas em mudanças, o medo do novo; a dificuldade de se encontrar parceiros que atendam as

condições de qualidade e produtividade; o risco de coordenar mal as atividades; o desconhecimento da legislação trabalhista; a relação de conflitos com os sindicatos e os custos de demissão.

Implantação da terceirização	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento econômico;</li> <li>• especialização dos serviços;</li> <li>• competitividade;</li> <li>• busca pela qualidade;</li> <li>• controles adequados;</li> <li>• aprimoramento do sistema;</li> <li>• esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;</li> <li>• diminuição do desperdício;</li> <li>• valorização dos talentos;</li> <li>• agilidade nas decisões;</li> <li>• menor custo;</li> <li>• maior lucratividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento da alta administração;</li> <li>• resistência e conservadorismo;</li> <li>• dificuldade de se encontrar a parceria ideal;</li> <li>• risco de coordenação dos contratos;</li> <li>• falta de parâmetros de custos;</li> <li>• custo de demissão;</li> <li>• conflito com os sindicatos;</li> <li>• desconhecimento da legislação trabalhista.</li> </ul>

QUADRO 1: Vantagens e desvantagens da terceirização  
 FONTE: (GIOSA, 1999, p.85).

Um risco da terceirização é contratar empresa inadequada para realizar os serviços, seja por falta de competência ou até mesmo sem idoneidade financeira, podendo acarretar diversos problemas, e um deles são os problemas de natureza trabalhista.

## 1.2 A terceirização no serviço público

Para Di Pietro (2005), a terceirização tem o intuito de reduzir o déficit estatal e destinar as atividades que não são consideradas essenciais a outras pessoas mais competentes, assim o governo, desde a década de 80, de forma lícita, vem utilizando a terceirização.

Segundo Di Pietro (2005), conforme o direito do trabalho, terceirização é a contratação, por determinada empresa (o tomador de serviço), do trabalho de terceiros para o desempenho de atividade-meio, sendo que o conceito é o mesmo para a Administração Pública que, cada vez mais, celebra contratos de serviços e de fornecimento, com fundamento no ar. 37, XXI da CF/88 (Constituição Federa/88),



observadas as normas da Lei nº 8.666/93, que regulamenta os contratos administrativos.

Existem serviços que são proibidos de terceirizar no âmbito estatal, por serem peculiares a administração pública, como serviços de segurança pública, de fiscalização, de justiça, de diplomacia, etc. Com o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, surgiu o início legal da terceirização dos serviços no âmbito público.

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (Decreto nº 200, 1967).

Após o advento da Lei complementar nº 82, de 27 de março de 1995, que limitou os gastos com servidores em 60% da receita, a terceirização representou uma forma de continuidade na prestação dos serviços, foi um meio de substituir os servidores públicos por empresas privadas. Martins (2007) salienta que para o Estado é mais fácil contratar empresas terceirizadas do que novos servidores, uma vez que para o segundo possui essa limitação.

Giosa (1999) defende que a terceirização no setor público depende de um projeto capaz de analisar as circunstâncias que envolvem a questão, que são: discutir a necessidade da prestação do serviço, levando em conta os custos e a qualidade dos serviços; verificar qual o serviço pode ser delegado a terceiros, mantendo o controle e fiscalização dos mesmos; e buscar selecionar o melhor parceiro para o Estado, salvo se o objeto não poder ser obtido de mais de um ofertante, ou se não houver mais de um interessado.

### **1.3 Base Legal da terceirização**

A lei 8.666, de 21 de junho de 1993, regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para os contratos e licitações na

administração pública pertinente a obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações da administração pública.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensável à garantia do cumprimento das obrigações.

A súmula 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho), de 1993, esclarece os casos em que a terceirização é lícita e ilícita. Os quatro casos em que é possível terceirizar os serviços, são: no trabalho temporário, para atender necessidade transitória, nos casos de substituição de pessoal regular e permanente da empresa tomadora ou de necessidade resultante de acréscimo extraordinário de serviços dessa empresa; nos serviços de vigilância; nos serviços de conservação e limpeza; e nos serviços especializados, quando ligados a atividade-meio do tomador do serviço. A terceirização na atividade-fim é considerada ilícita, sendo permitida somente no caso de trabalho temporário.

O Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997, dispõe sobre a contratação de serviços pela administração Pública Federal direta, as autarquias e fundações. Regulamentou a execução indireta de atividades acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área legal de competência do órgão ou entidade.

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar

de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

A Instrução normativa nº02, da SLTI do MPOG (secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), de 30 de abril de 2008 traz as regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

Art. 1º Disciplinar a contratação de serviços, continuados ou não, por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG.

Parágrafo único. Para os efeitos desta Instrução Normativa, são adotadas as definições constantes do Anexo I desta Instrução Normativa.

Art. 2º As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, que estabeleça os produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas, quando couber.

Têm-se ainda outras legislações a cerca do assunto:

- Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 – Dispõe a disposição da administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências.
- Lei 5.645, 10 de dezembro de 1970 – Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da união e das Autarquias Federais e dá outras providências.
- Lei 9.632, de 07 de maio de 1998 - Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
- Lei 4547, de 27 de dezembro de 2002 - Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal.
- Lei complementar 101, de 04 de maio de 2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
- Instrução normativa nº 08, do MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), de 04 de dezembro de 1998 - Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos licitatórios e de contratação de fornecimentos processados pelo Sistema de Registro de Preços, no

âmbito dos órgãos e entidades integrantes do sistema de Serviços Gerais – SISG.

- IN (Instrução normativa) n° 04, do SLTI do MPOG, de 19 de maio de 2008 - Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de tecnologia da informação pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

## **1.4 Gestão de contratos**

A gestão de contratos, como ressalta Leiria (2006), tem a finalidade de garantir o total cumprimento dos serviços e evitar co-responsabilidade da contratante em caso de não conformidade da empresa contratada. Consiste em um conjunto de técnicas, de procedimentos, de medidas e de controles para garantir a eficácia da contratação desde a elaboração do edital, avaliação das propostas e na formalização do contrato, até a execução do mesmo e acompanhamento do serviço contratado.

### **1.4.1 Planejamento da contratação**

As contratações de serviços, continuados ou não, por órgãos e entidades do sistema de serviços gerais devem ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico das instituições, que estabeleça os produtos e os resultados a serem obtidos, com prazos e quantidades pré-estabelecidas, conforme exigência da Instrução Normativa n° 02, da SLTI/MPOG, de 30 de abril de 2008, que dispõe sobre regras e diretrizes de serviços continuados ou não.

Para Sampaio (2012), existem algumas premissas para um bom planejamento:

- a ) mudança cultural - importância do planejamento na execução do contrato;
- b) visão mais estratégica e abrangente das contratações públicas;
- c) melhora na comunicação entre áreas/unidades/departamentos envolvidos no processo de contratação pública;
- d) meios e recursos (tanto materiais quanto humanos) em quantidade e com capacidade adequada para cumprir o planejamento;

e) conhecimento das soluções disponíveis no mercado.

#### 1.4.2 Projeto Básico ou termo de referência

O artigo 14, da IN nº02, de 30 de abril de 2008, dispõe que a contratação de prestação de serviços será sempre precedida da apresentação do Projeto Básico ou Termo de Referência, que deverá ser preferencialmente elaborado por técnico com qualificação profissional pertinente às especificidades do serviço a ser contratado, devendo o Projeto ou o Termo ser justificado e aprovado pela autoridade competente.

O Projeto Básico ou Termo de Referência deverá conter:

- a) A justificativa da necessidade da contratação, dispendo sobre: motivação da contratação; benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação; conexão entre a contratação e o planejamento existente, sempre que possível, agrupamento de itens em lotes, quando houver; critérios ambientais adotados, se houver; natureza do serviço, se continuado ou não; inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso; e referências a estudos preliminares, se houver.
- b) O objetivo, identificando o que se pretende alcançar com a contratação.
- c) O objeto da contratação, com os produtos e os resultados esperados com a execução do serviço.
- d) A descrição detalhada dos serviços a serem executados, e das metodologias de trabalho, nomeadamente a necessidade, a localidade, o horário de funcionamento e a disponibilidade orçamentária e financeira do órgão ou entidade, nos termos do art. 12 da Lei nº 8.666, de 1993, com a definição da rotina de execução, evidenciando ordem de execução, quando couber; procedimentos, metodologias e tecnologias a serem empregadas, quando for o caso (frequência e periodicidade, ordem de execução, procedimentos, metodologias e tecnologias a serem empregadas, deveres e disciplina exigidos, e demais especificações que se fizerem necessárias).
- e) A justificativa da relação entre a demanda e a quantidade de serviço a ser contratado, acompanhada, no que couber, dos critérios de medição utilizados,

documentos comprobatórios, fotografias e outros meios probatórios que se fizerem necessários.

f) O modelo de ordem de serviço, sempre que houver a previsão de que as demandas contratadas ocorrerão durante a execução contratual, e que deverá conter os seguintes campos: definição e especificação dos serviços a serem realizados; o volume de serviços solicitados e realizados, segundo as métricas definidas; os resultados ou produtos solicitados e realizados; prévia estimativa da quantidade de horas demandadas na realização da atividade designada, com a respectiva metodologia utilizada para a sua quantificação, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas; o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; custos da prestação do serviço, com a respectiva metodologia utilizada para a quantificação desse valor; a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; e a identificação dos responsáveis pela solicitação, pela avaliação da qualidade e pela ateste dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada.

g) A metodologia de avaliação da qualidade e aceite dos serviços executados.

h) A necessidade, quando for o caso, devidamente justificada, dos locais de execução dos serviços serem vistoriados previamente pelos licitantes, devendo tal exigência, sempre que possível, ser substituída pela divulgação de fotografias, plantas, desenhos técnicos e congêneres.

i) O enquadramento ou não do serviço contratado como serviço comum para fins do disposto no art. 4º do Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005.

j) A unidade de medida utilizada para o tipo de serviço a ser contratado, incluindo as métricas, metas e formas de mensuração adotadas, dispostas sempre que possível na forma de Acordo de Níveis de Serviços, conforme estabelece o inciso XVII deste artigo.

l) O quantitativo da contratação.

m) O custo estimado da contratação, o valor máximo global e mensal estabelecido em decorrência da identificação dos elementos que compõem o preço dos serviços, definido da seguinte forma: por meio do preenchimento da planilha de custos e formação de preços, observados os custos dos itens referentes ao serviço, podendo ser motivadamente dispensada naquelas

contratações em que a natureza do seu objeto torne inviável ou desnecessário o detalhamento dos custos para aferição da exequibilidade dos preços praticados e por meio de fundamentada pesquisa dos preços praticados no mercado em contratações similares; ou ainda por meio da adoção de valores constantes de indicadores setoriais, tabelas de fabricantes, valores oficiais de referência, tarifas públicas ou outros equivalentes, se for o caso.

n) A quantidade estimada de deslocamentos e a necessidade de hospedagem dos empregados, com as respectivas estimativas de despesa, nos casos em que a execução de serviços eventualmente venha a ocorrer em localidades distintas da sede habitual da prestação do serviço.

o) A produtividade de referência, quando cabível, ou seja, aquela considerada aceitável para a execução do serviço, sendo expressa pelo quantitativo físico do serviço na unidade de medida adotada, levando-se em consideração, entre outras, as seguintes informações: rotinas de execução dos serviços, quantidade e qualificação da mão-de-obra estimada para execução dos serviços, relação do material adequado para a execução dos serviços com a respectiva especificação, relação de máquinas, equipamentos e utensílios a serem utilizados e condições do local onde o serviço será realizado.

p) Condições que possam ajudar na identificação do quantitativo de pessoal e insumos necessários à execução contratual, tais como: quantitativo de usuários, horário de funcionamento do órgão e horário em que deverão ser prestados os serviços; restrições de área, identificando questões de segurança institucional, privacidade, segurança, medicina do trabalho, dentre outras; disposições normativas internas; e instalações, especificando-se a disposição de mobiliário e equipamentos, arquitetura, decoração, dentre outras.

q) Deveres da contratada e da contratante.

r) O Acordo de Níveis de Serviços, sempre que possível, conforme modelo previsto no anexo II deverá conter: os procedimentos de fiscalização e de gestão da qualidade do serviço, especificando-se os indicadores e instrumentos de medição que serão adotados pelo órgão ou entidade contratante; os registros, controles e informações que deverão ser prestados pela contratada; e as respectivas adequações de pagamento pelo não

atendimento das metas estabelecidas.

s) Critérios técnicos de julgamento das propostas, nas licitações do tipo técnica e preço, conforme estabelecido pelo artigo 46 da Lei nº 8.666.

#### 1.4.3 Avaliação da proposta

Gonçalves (2006) destaca que uma boa avaliação da proposta do prestador do serviço é aquela que dá uma ideia clara dos custos do serviço a ser contratado, e que se deve tomar cuidado com valores abaixo do mercado, pois podem acarretar problemas futuros.

Giosa (1999) ressalta que a empresa contratante deve tomar cuidado na escolha da empresa e ainda estar atendo aos problemas que por ventura podem acontecer:

- O fornecedor tentar de todas as maneiras conquistar o pedido, sem aparentemente ter condições e capacidade de cumpri-lo.
- Com o contrato assinado, não conseguir cumpri-lo por problemas internos e os repassá-los aos seus clientes.
- O contratado pode não conseguir desenvolver as atividades por falta de competência administrativa e/ou técnica, ou mesmo cumprindo-a, sua avaliação não atingir a exigência pretendidas.

Por isso a importância do licitante em avaliar bem as propostas dos concorrentes, buscando sempre firmar contrato com empresas idôneas, de capacidade técnica e administrativa comprovadas, bem conceituadas no mercado, com boa situação econômica- financeira e que tenha ofertado preços exequíveis.

#### 1.4.4 Elaboração de contratos

A elaboração do contrato é uma fase importante do processo licitatório, pois é um instrumento que formaliza os aspectos legais, estabelece regras e responsabiliza o prestador de serviço. Gonçalves (2006) diz que o contrato é típico do direito privado, mas também é utilizado pela administração pública, os princípios gerais



também se aplicam aos contratos públicos, dos quais são espécies os contratos administrativos, o convênios, consórcios executivos e os acordos internacionais.

Giosa (1999) elenca diversos itens que devem ser observados na caracterização dos contratos:

- Verificar via contrato social do prestador de serviço a compatibilidade com a finalidade do tomador, é preciso conhecer a atividade fim de ambos para não caracterizar vínculo empregatício.
- O posicionamento das partes deve ser equilibrado, sem submissão entre as partes, havendo subserviência pode haver caracterização de vínculo.
- É bom incluir no contrato uma cláusula prevendo os riscos de o tomador vir a ser cobrado de uma ação trabalhista não cumprida pelo prestador de serviço, nesse caso o tomador deve assumir a responsabilidade pela indenização, mas na cláusula deverá estar expresso que o tomador, pode acionar na justiça, o ressarcimento dos prejuízos.
- Na elaboração do contrato deve-se evitar levar vantagem sobre o prestador do serviço, pois quem acaba perdendo é o trabalhador do prestador, como o direito do trabalho protege o trabalhador, o contrato pode configurar-se como viciado, e assim, não ter validade.

A lei 8.666, de 21 de junho de 1993, em seu artigo 55, traz obrigatoriedades de cláusulas nos contratos administrativas públicos, que são eles:

- Estabelecimento do objeto e seus elementos característicos.
- O regime de execução ou a forma de fornecimento.
- O preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento.
- Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso.
- O crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica.

- As garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas.
- Os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas.
- Os casos de rescisão.
- O reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa.
- As condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso; a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
- A legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos.
- A obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

Vale destacar a relevância do contrato administrativo como um instrumento fundamental para a execução dos serviços, e também, como forma de resguardar o interesse público e evitar a intervenção estatal arbitrária e autoritária, pois se trata de acordo consensual entre o Estado e o particular, que prevê a justa retribuição ao particular, quando do cumprimento da execução contratual.

#### 1.4.5 Acompanhamento e fiscalização dos contratos

A fiscalização tem o objetivo de efetivar a prestação do serviço, garantir o padrão de qualidade e exigir o cumprimento dos prazos, além de minimizar riscos de responsabilização trabalhista e previdenciárias dos contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra.

IN nº02, da SLTI do MPOG, de 30 de abril de 2008

Art. 31. 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 exercidos por um representante da Administração, especialmente designado na forma dos arts. 67 e 73 da Lei nº 8.666/93.e do art. 6º do Decreto nº 2.271/97.

Parágrafo único. Além das disposições previstas neste capítulo, a fiscalização contratual dos serviços continuados deverá seguir o disposto no anexo IV desta IN.

(...)

Art. 34. A execução dos contratos deverá ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle, que compreendam a mensuração dos seguintes aspectos, quando for o caso:

I - os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada;

II - os recursos humanos empregados, em função da quantidade e da formação profissional exigidas;

III - a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados;

IV - a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida;

V - o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato; e

VI - a satisfação do público usuário.

A IN nº02 (SLTI/MPOG) traz ainda, em seu anexo IV, um guia de fiscalização dos contratos, separando a fiscalização em quatro momentos distintos:

- A fiscalização inicial – no momento em que a terceirização é iniciada - deve ser elaborada planilha-resumo de todo o contrato, contendo todos os empregados terceirizados, divididos em contratos, com detalhamento de nome, número de CPF, função exercida, salário, adicionais, gratificações, benefícios, e suas quantidades, horário de trabalho, férias, licenças, faltas, horas extras e ocorrências; o fiscal deve conferir a CTPS, por amostragem e verificar se coincidem com o informado pela empresa, dando cuidados especiais para a data de início da contratação, função exercida e remuneração; deve cuidar se o número de terceirizados por função coincide com o previsto no contrato administrativo; deve estar atento se o salário pago ao empregado é igual ou superior ao previsto no contrato e na convenção coletiva da categoria (CCT), bem como os eventuais benefícios constantes na CCT; verificar a existência de condições insalubres e perigosas no local de trabalho, e exigir o fornecimento e utilização dos equipamentos de proteção a esses empregados expostos nessas condições.
- A fiscalização mensal – a ser feita antes do pagamento da fatura – deve-se elaborar planilha mensal contendo: nome completo, função exercida, dias trabalhados, horas extras trabalhadas, férias, licenças, ocorrências, deve ser verificada os dias e horas trabalhados efetivamente, com apresentação de cópia do ponto, para a realização de eventuais glosas da

fatura, quando necessário; deve-se exigir mensalmente também os comprovantes de pagamento de salários e benefícios, comprovantes dos recolhimentos do FGTS (com cópia de entregar da GFIP, cópia da guia de pagamento do FGTS, cópia da relação dos trabalhadores constantes do arquivo SEFIP, cópia da relação dos trabalhadores de obras), comprovantes do recolhimento do INSS (cópia do envio do arquivo, cópia do comprovante de declaração a Previdência, cópia da guia de INSS quitada, cópia da relação de trabalhadores constantes no arquivo, cópia da relação dos trabalhadores de obras); consultar a situação da empresa junto ao SICAF (Sistema de Cadastramento Único de Fornecedor) e exigir certidão negativa de débito e tributos e contribuições Federais, além do certificado de regularidade do FGTS (quando expirar prazo de validade).

- Fiscalização diária – conferir todos os dias quais os empregados estão prestando o serviço, com o acompanhamento via planilha diária, se cumprem a jornada estabelecida; quando precisar solicitar serviços, falar ao preposto, sem ordens diretas aos terceirizados.
- Fiscalização Especial – estar atendo a data-base da CCT, para cobrar da empresa os percentuais corretos de aumentos e nas datas certas (verificar a necessidade de equilíbrio econômico-financeiro em caso de reajuste); controlar as férias e licenças.

Sampaio (2012) enfatiza que o acompanhamento do contrato deve ser executado pelo gestor/fiscal do contrato, com avaliações freqüentes do serviço prestado, e esse gestor/fiscal deve evitar comportamento que demonstre intimidade com o pessoal da empresa terceirizada, para que não levante dúvidas quanto sua atuação na fiscalização dos contratos, bem como não deve abusar dos poderes inerentes. O gestor/fiscal possui um nível alto de responsabilidade, devendo a administração fornecer treinamentos constantes, uma vez que o não cumprimento de suas atribuições pode gerar danos ao erário.

### **1.5 Responsabilidade Subsidiária do contratante**

A súmula n° 331 do tribunal Superior do Trabalho estabelece que quando o contratado não cumprir com as obrigações trabalhistas, a responsabilidade

subsidiária quanto àquelas obrigações são também, de responsabilidade do tomador do serviço, que podem responder subsidiariamente pelos atos.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral. (Sumula nº331, TST).

A responsabilidade subsidiária da administração pública está relacionada com o cuidado e a cautela com que o tomador do serviço, ao celebrar e manter o contrato de terceirização tem que possuir na fiscalização dos haveres trabalhistas, portanto a eficiência na fiscalização dos contratos é peça chave para evitar co-responsabilização da administração pública em passivos trabalhistas.

A fiscalização deve, no descumprimento total ou parcial das responsabilidades assumidas pela contratada, sobretudo quanto às obrigações trabalhistas, aplicar sanções administrativas, podendo inclusive culminar em rescisão contratual, conforme dispostos nos artigos 77 e 87 da lei nº8.666, de 1993.

## **1.6 Pesquisa de satisfação**

A realização de pesquisa de satisfação dos serviços prestados serve para avaliar as empresas terceirizadas e seus produtos e/ou serviços dentro da instituição, a efetiva avaliação identifica possíveis problemas e necessidades, e inclusive, age de forma corretiva em eventuais problemas detectados, e devem ser levados em consideração na decisão de renovações dos contratos de serviços.

Uma exigência cada vez maior de as organizações públicas se tornarem eficazes, segundo Fonseca (2002), passa por um entendimento mais amplo do significado dessa eficácia, dessa forma cresce o reconhecimento de quão importante é a percepção do consumidor com relação aos serviços prestados por esse tipo de organização. Tais aspectos tomam o lugar central nas preocupações dos administradores públicos, assim como há muito tempo o consumidor assumiu seu papel no centro das organizações privadas.

Para KOTLER (1998, p.53): “O conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.” A forma mais eficaz de medir a eficiência na prestação de determinados serviços é realizando uma pesquisa de satisfação com seus usuários, devendo se levar em conta como a qualidade é percebida por eles.

O resultado de uma avaliação do desempenho de um serviço pode indicar se os meios (atendimento, prazo, recursos, entre outros) utilizados na prestação do serviço estão atingindo a necessidade e atendendo às expectativas do cliente, e desta forma viabilizando a identificação dos pontos satisfatórios e insatisfatórios quanto ao desempenho do serviço prestado, além de permitir o gerenciamento eficiente e eficaz dos resultados da prestação do serviço avaliado. (MACIEL, 2009, p.28)

Através da mensuração de desempenho dos serviços torna-se mais fácil identificar as possibilidades de melhorias do serviço, pontos de satisfação do cliente e, como consequência ganhar competitividade no mercado. Na visão de Crosby (1992) qualidade é definida como "conformidade com os requisitos", na administração pública não é diferente, devem-se exigir apenas os requisitos do contrato, nos aspectos da legalidade, qualidade, custo e atendimento.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 Delineamento e definição de termos

A pesquisa foi de natureza qualitativa, visando criar um modelo de gestão dos serviços terceirizados no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense com base na realidade da instituição.

O estudo de caso, para Gil (1991), se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Esta pesquisa com levantamento exploratório utilizou como fonte de informações a entrevista não estruturada ou informal de todos os envolvidos no setor de contratos, a fim de averiguar suas rotinas. Para Gil (1991), este tipo de entrevista só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados, é recomendada nos estudos exploratórios que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado. Além da entrevista para levantamentos dos dados, utilizou-se também a análise do Regimento interno e do organograma (Anexo I), para ajudar na compreensão das responsabilidades e funções do setor e de cada colaborador.

Trivinos (2006, p.113) afirma ser o estudo de caso “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. A opção pelo estudo de caso permitiu uma análise mais real sobre o funcionamento do setor de contratos do IFSUL, tendo como vantagem possibilitar uma contribuição para esta área da Administração pública.

Para Kerlinger (1980, p.46), uma definição operacional significa atribuir significado “a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo”. As categorias de análise desta pesquisa são: processos administrativos e controle; a primeira tem como dimensão de análise a escrituração (leis, situação atual), as espécies de processo (documentos gerados) e suas etapas (fluxos, prazos, competências); a segunda tem como dimensão de análise a padronização do processo (Normas, fixação de prazos), supervisão direta

(chefias, amplitude de supervisão) e padronização de habilidades (qualificação das pessoas envolvidas e complexidade das tarefas).

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Itens Analisados</b>
Processo administrativo	Escrituração	Legislação específica, Situação atual.
	Espécies de Processos	Documentos gerados pelos processos.
	Etapas	Fluxos, Prazos, Competências.
Controle	Padronização do processo de trabalho	Normas de procedimentos Fixação de prazos
	Supervisão Direta	Chefias existentes Amplitude da Supervisão
	Padronização de habilidades	Qualificação do pessoal Complexidade das tarefas

QUADRO 2: Categoria de análise processo administrativo e Controle

## 2.2 População

Os elementos da pesquisa são todos os servidores técnicos administrativos do setor de contratos, a pesquisa por censo foi utilizada devido sua viabilidade, uma vez que a entidade possui apenas dois funcionários, sendo perfeitamente viável a coleta de informações de todos os envolvidos.

## 2.3 Coleta e análise dos dados

Os tipos de dados coletados na pesquisa foram de natureza primária, corresponderam aos coletados via entrevista e aqueles disponíveis em relatórios, organogramas, regimento interno do órgão, leis, regulamentos e demais documentos organizacionais.

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com



qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. (LÜDKE, 1986, p.33-34).

A utilização da entrevista teve como base um roteiro formulado de perguntas, Apêndice I, relacionadas às funções desempenhadas pelo entrevistado, se ele considera que seu papel está sendo desempenhado corretamente, se considera necessárias mudanças em algumas rotinas para haver melhoras, quais os controles que utilizam para gerir os serviços de terceiros; enfim as perguntas foram elaboradas para que o pesquisador analise o trabalho do entrevistado com o objetivo de conhecer o setor responsável pelos terceirizados e, dessa forma, poder propor mudanças que considere construtivas para a administração.

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores (...). Nesse sentido, a entrevista, um termo bastante genérico, está sendo por nós entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos. (MINAYO, 2002, p.57)

Para Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica de leitura e interpretação do conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível. A análise do conteúdo foi a forma utilizada para levantamento dos dados, por meio do estudo do organograma (para definir o papel e a responsabilidade de cada um no processo), do regimento interno e das leis específicas que regem a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

## 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 3.1 Breve histórico da instituição

O IFSul é uma Instituição Federal brasileira, vinculada ao Ministério da Educação, que oferece cursos em diferentes níveis. Possui sua Reitoria localizada em Pelotas, e atualmente conta com 7 *campi* em atividade, localizados em Pelotas, Campus Pelotas Visconde da Graça, Camaquã, Charqueadas, Passo Fundo, Venâncio Aires e Sapucaia do Sul, em fase de construção estão outros 2 *campus*: Bagé e o Campus avançado de Santana do Livramento, que está ligado hierarquicamente ao Campus Bagé.

O *campus* Charqueadas iniciou suas atividades a partir do plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica da SETEC/MEC, em 2005, que tem como objetivo aumentar o número de vagas no ensino profissionalizante no país, com a formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho. Charqueadas está localizada na região metropolitana de Porto Alegre, e vem obtendo grandes investimentos de empresas, sendo considerada como novo pólo naval do Jacuí, o que propicia a absorção dos profissionais formados na instituição, bem como desenvolvimento do município.

A escola funciona desde 2006, oferecendo cursos integrados, ou seja, que articulam educação profissional técnica de nível médio e Ensino médio, promovendo uma educação humana, científica e tecnológica para formação de cidadãos capazes de compreender a realidade, preparando-se para a inserção no mundo do trabalho. Atualmente o IFSUL – *campus* Charqueadas, com 6 anos de existência, conta com 98 funcionários, sendo 33 técnicos administrativos e 65 docentes, a Reitoria localiza-se na cidade de Pelotas, que é o órgão responsável pela coordenação dos onze *campus* da instituição.

### **3.2 Aspectos que prejudicam a qualidade da terceirização no IFSUL – Charqueadas, RS.**

O Instituto Federal de Educação Sul-Rio-Grandense, campus Charqueadas, conta atualmente com 18 contratos de terceirizados, sendo 4 deles de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão-de-obra.

Alguns aspectos que afetam a qualidade dos serviços terceirizados foram apontados pelos entrevistados e também observados, tais como:

- As empresas equipam seus empregados com uniformes no momento da contratação, porém no decorrer do contrato, não repõem de forma imediata os mesmos, quando do desgaste natural pelo uso. O mesmo vale para ferramentas e EPI's.
- Apesar de solicitada pela fiscalização, não há reposição do empregado faltante de forma rápida e sem prejuízo a administração.
- Não existe nenhum formulário de entrega e reposição de uniformes, EPI's, ferramentas.
- O controle das presenças é apenas pelo ponto, sem uma fiscalização diária e efetiva da presença dos funcionários terceirizados.
- Raramente há glosas no pagamento devido a falta da prestação dos serviços, esse desconto não faz parte da rotina para pagamento da fatura à empresa terceirizada.
- O gestor e fiscal dos contratos são as mesmas pessoas, o que dificulta a excelência na gestão dos contratos, uma vez que desempenham muitas funções ao mesmo tempo.
- Devido à falta de uma rotina de renovação contratual, já houve caso da instituição ficar sem um determinado serviço por conta da não renovação por parte da empresa, uma vez que não houve tempo hábil para nova contratação antes do término do contrato.
- Não é realizado pesquisa de satisfação dos serviços prestados.
- Não existe nenhum tipo de fluxo, manual de procedimentos, enfim, informações textuais acerca de como são realizadas as atividades do setor de contratos.

- Existem falhas na execução contratual, bem como falhas da fiscalização dos serviços por parte do IFSUL.

### **3.3 Proposta de gestão dos serviços terceirizados**

#### **3.3.1 Criação de um departamento**

Com base no organograma do IFSUL, Anexo I, verifica-se a necessidade da criação de um departamento que fique incumbido, exclusivamente, de gerir os contratos de terceiros, já que atualmente os funcionários do setor fazem parte da Coordenadoria de compras, almoxarifado e patrimônio, que além de gerenciar os contratos com terceiros, possuem as atividades de:

- coordenar e realizar os processos de aquisição de materiais e de contratação de serviços e obras necessários ao funcionamento;
- supervisionar e orientar as atividades relacionadas à aquisição, controle, guarda, distribuição e alienação de material;
- manter o cadastro de fornecedores nos sistemas internos e governamentais;
- registrar, controlar e atualizar de forma permanente a documentação dos bens móveis e imóveis do Campus;
- coordenar a elaboração do inventário e tomada de contas do almoxarifado do Campus.

Do modo como está os funcionários do setor tem outras atribuições, que não apenas de fiscalizar e gerir os terceirizados, fato que foi comentado pelo entrevistado do setor, quando questionado sobre uma sugestão para melhoria na gestão de contratos: “Talvez a existência de um profissional exclusivamente para a fiscalização, já que atualmente, o fiscal desempenha, outras atividades simultâneas, o que acaba prejudicando a atuação de fato”.

Dessa forma a coordenadoria específica de gestão de contratos, conforme demonstrado em organograma no Apêndice II, deve possuir os cargos de gestor e fiscal de contratos, designados oficialmente via portaria.

O gestor do contrato ficaria com as atividades de:

- Receber os pedidos de ampliação e renovação de postos de serviço terceirizado no IFSUL;
- Analisar os pedidos de contratação e dar andamento ao processo de elaboração de Termo de Referência;
- Levantar necessidades de utilização de EPIs e uniformes pelos terceirizados nos novos postos;
- Levantar, com o apoio de orçamentos, o custo destes EPIs e uniformes;
- Pesquisar atividades do cargo, legislação pertinente, sindicatos, convenções coletivas e elaborar descrição do cargo;
- Pesquisar salário de mercado da função a ser terceirizada e documentar a informação para elaboração de orçamento de Termo de Referência; identificar e buscar apoio técnico para elaboração de termos de referência quando necessário;
- Solicitação de laudo de insalubridade e periculosidade para levantamento de custos;
- Analisar cláusulas de obrigatoriedade da contratante e contratada pertinentes a cada posto de serviço terceirizado;
- Redigir o Termo de Referência; participar de reuniões com empresas prestadoras de serviço terceirizado; reuniões e treinamentos com funcionários do IFSUL para orientações;
- De modo geral analisar a necessidades de terceirização de postos de serviços, fazer levantamento de informações para elaboração de termo de referência como justificativas, quantitativos, uniformes e EPI's necessários;
- Ficar incumbido das prorrogações, do reequilíbrio econômico, dos reajustes e das repactuações do contrato;
- Conferir a planilha de efetividade da empresa para pagamento de fatura mensal.

O fiscal do contrato teria atividades de:

- Fiscalização dos contratos;
- Elaboração, registro e análise do cumprimento das cláusulas contratuais pela empresa terceirizada;

- Identificação do problema e tratamento das ocorrências de não execução contratual;
- Treinamento de terceirizados e prepostos, supervisão de controle de efetividades; de um modo geral deve acompanhar o cumprimento das cláusulas contratuais junto aos fiscais de contratos, analisar a ocorrência e encaminhamento de notificações, elaborar capacitações e integrações;
- Acompanhar a documentação de Saúde e Segurança do trabalhador para os postos terceirizados; fiscalizar diretamente os contratos;
- Elaborar planilha mensal de efetividade da fiscalização (controle de freqüências dos terceirizados).

### 3.3.2 Definição de rotina para renovação de contratos

Para não haver o risco de a instituição ficar sem determinado serviço é necessário que se estabeleça um controle de renovação contratual, que primeiramente se identifique a necessidade da renovação e solicite a empresa contratada uma posição a cerca dessa renovação, para que em caso de não continuidade do contrato haja tempo hábil para realizar novo processo licitatório, sem que ocorra a interrupção dos serviços terceirizados.

A lei 8.666, em seu artigo 57, estabelece que o contrato deve ser firmado com o prazo adstrito aos créditos orçamentários e prorrogado a cada novo exercício financeiro se for de interesse da administração, até alcançar o prazo total de 60 (sessenta) meses, podendo, ainda, ser prorrogado por mais 12 meses em caráter excepcional, desde que devidamente justificado e autorizado, alcançando um tempo de duração máximo de 72 meses. Ainda, é importante lembrar que para promover a prorrogação da vigência contratual, o contrato deve estar vigente, ou seja, se o contrato expirou sua vigência sem que o gestor do contrato ou o responsável pela execução contratual promovesse termo aditivo contratual de prorrogação, não será possível dar continuidade àquela contratação

Abaixo fluxo elaborado a fim de padronizar as atividades de renovação de contratos no IFSUL – *Campus* chaqueadas:

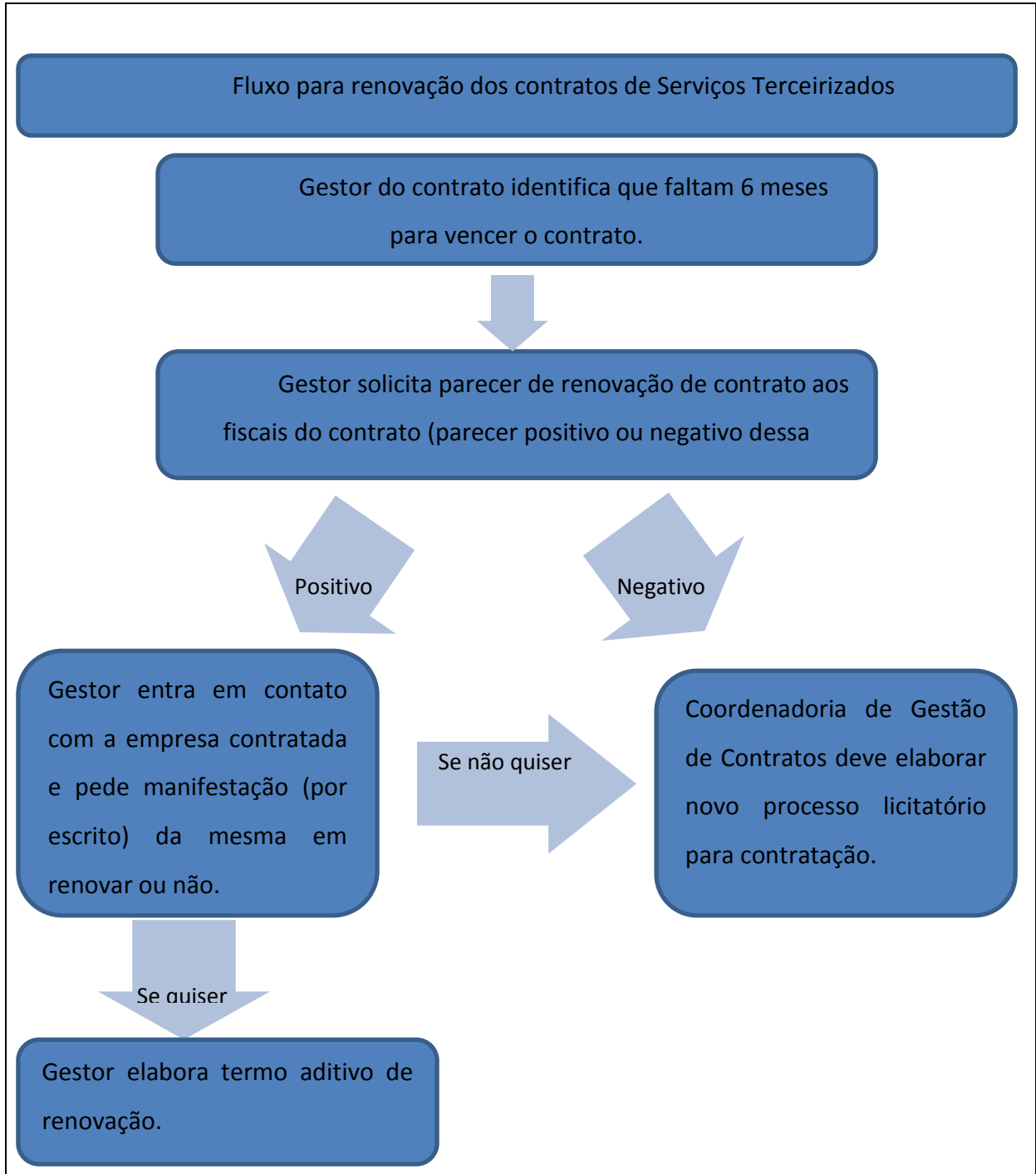


Figura 1- Fluxo para renovação dos contratos de serviços terceirizados

### 3.3.3 Rotinas de acompanhamento e fiscalização

A Lei de Licitações (art. 67, § 1º e § 2º, Seção IV) indica que a execução dos contratos deve ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado. Na gestão de contratos a fiscalização é

essencial, permitindo detectar e corrigir irregularidades no decorrer da execução contratual, manter a qualidade na prestação dos serviços e zelar pelo fiel cumprimento do objeto contratado.

Nesse sentido, a Instrução Normativa do MPOG n.º 02/2008, no capítulo referente à fiscalização (art. 31-35), trata a questão da fiscalização sob dois aspectos: a fiscalização relativa à adequação do serviço prestado e a fiscalização atinente ao cumprimento das determinações legais no âmbito previdenciário e trabalhista.

Cabe aos fiscais dos contratos, por exemplo, apontar eventuais irregularidades relacionadas às falhas no serviço, decorrentes da ausência dos trabalhadores nos postos de serviços, ou pela má execução por meio destes e solicitar a substituição do empregado, procedimento este que é formalizado com o encaminhamento à empresa, depois ciência da Gerência de Serviços Terceirizados.

O fiscal do contrato deve ter conhecimento, por escrito, das suas atribuições, que são as seguintes:

1. Tomar conhecimento dos termos do contrato e do projeto básico.
2. Conhecer o objeto do contrato.
3. Dirigir-se formalmente ao preposto da contratante para resolver qualquer problema na execução do objeto; não obtendo êxito, comunicar o fato ao gestor do contrato para notificação a empresa.
4. Fazer-se presente no local da execução do contrato.
5. Cobrar da contratada o uso do uniforme e crachá por seus empregados alocados ao serviço.
6. Acompanhar a entrega de vales transportes e vales refeição aos empregados da contratada.
7. Fiscalizar o cumprimento das normas e procedimentos de segurança e higiene estabelecidos no contrato e regulamentos internos do IFSUL.
8. Verificar diariamente a presença de todos os empregados da contratada, alocados para o serviço.
9. Solicitar, mensalmente, a comprovação da frequência dos empregados da contratada, alocados ao serviço, mediante apresentação do cartão ponto ou outro meio utilizado para o controle da frequência por parte da empresa.



10. Encaminhar ao gestor do contrato, mensalmente a freqüência dos empregados acompanhados do check-list de avaliação e acompanhamento da prestação do serviço.

11. Registrar todas as ocorrências, tais como faltas, atrasos, má execução dos serviços, etc., por parte dos empregados da contratada, em documento de chek-list. Em casos recorrentes de irregularidades encaminhar ao gestor do contrato, em forma de ofício assinado, o relato das situações apresentadas para os devidos encaminhamentos.

12. Solicitar ao preposto da empresa a substituição de empregado da contratada que estiver sem uniforme ou crachá, que embaraçar ou dificultar a sua fiscalização ou cuja permanência na área seja inconveniente.

13. Solicitar à empresa substituição de empregado que não esteja correspondendo a qualidade técnica do trabalho ou que não possua a postura adequada.

14. Abster-se de tomar decisões e adotar providencias que ultrapassem sua área de competência.

15. Com relação à orientação técnica para execução das atividades, estas são plausíveis pelo contexto da contratação, uma vez que as atividades estão atreladas ao conhecimento técnico de execução de outras atividades relacionadas à área de atuação desenvolvidas pela IFSUL.

16. Todas as anotações referentes ao contrato devem estar documentadas e feitos os devidos encaminhamentos. Toda comunicação feita ao preposto da empresa deve ser por escrito com comprovação do recebimento. Ao final da contratação deve fazer parte dos arquivos juntamente com o processo de contratação.

17. Observar se a empresa efetua o pagamento dos salários aos empregados alocados nos postos da referida contratação até o 5º dia útil do mês subsequente.

18. Comunicar previamente ao gestor de contrato, e solicitar autorização por escrito da empresa contratada, para participação dos empregados terceirizados em eventos, encontros ou seminários promovidos pelo IFSUL.

19. Comunicar e acordar previamente com o preposto da empresa qualquer alteração no horário dos postos contratados para que se proceda à alteração

no contrato de trabalho, evitando-se problemas, como nos caso de acidente de trabalho ou outras situações semelhantes.

20. Solicitar a contrata outro empregado se decorridos trinta minutos do início da jornada de trabalho, e o empregado, já designado não tiver comparecido.

21. Observar se os empregados terceirizados possuem vínculo até 4º com servidor lotado na mesma unidade de trabalho, comunicando a empresa para encaminhamento do mesmo a outro local.

22. Observar a entrega de uniformes e EPI's conforme reza o acordo contratual. Havendo discordância ou irregularidades oficializar as medidas legais cabíveis.

23. Em caso de horários especiais de funcionamento do IFSUL, o fiscal deverá entrar em contato com o gestor do contrato para avaliar qual procedimento será adotado em cada caso. Nas unidades que mantêm seu funcionamento normal, os terceirizados deverão cumprir o horário normal. Outros casos, como, por exemplo, no horário de verão, serão avaliados conforme cada contrato.

Algumas vedações na prática da terceirização, devem ser atentamente observadas pelo fiscal:

1. É vedado ao fiscal exercer poder de mando sobre os empregados da empresa contratada para a prestação de serviços, mais especificamente na relação trabalhista, como, por exemplo, dispensar o funcionário em horários que lhe convier, aceitar atestado médico e abonar faltas.

2. É vedado permitir que pessoa sem vínculo empregatício com a contratada seja alocada aos serviços contratados.

3. É vedado, ao fiscal dispensar do serviço empregado da contratada antes do término da jornada de trabalho.

4. É vedado ao fiscal requisitar empregados da contratada para prestação de serviço extraordinário sem a prévia autorização da Administração e sem a devida comunicação à contratada indicando o horário e local da prestação do serviço extraordinário.

5. É vedado ao fiscal indicar diretamente pessoas à empresa para contratação nos postos de trabalho vinculados ao IFSUL.

6. É vedado a outra pessoa do IFSUL, que não seja o fiscal ou o gestor do contrato, entrar em contato direto com a empresa para quaisquer solicitações.

7. É vedado promover ou aceitar o desvio de função dos trabalhadores da contratada, mediante a utilização destes em atividades distintas daquelas previstas no objeto da contratação e em relação à função específica para a qual o trabalhador foi contratado.

Alguns controles a seguir são propostos para suprir os fatores que afetam a qualidade da terceirização no IFSUL, os mesmos foram baseados em controles utilizados pela Gerência de Serviços Terceirizados (GERTE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, porém com adaptações para suprir as reais necessidades do IFSUL.

Nos quadros 3, 4 e 5 são apresentados modelos de controles para a fiscalização diária dos serviços, conforme anexo IV da IN nº02, que em seu guia de fiscalização trata dos aspectos de conferência da presença diária, efetiva prestação dos serviços, cumprimento da carga horária, utilização de uniformes, EPI'S, etc.

Check-list de avaliação e acompanhamento mensal da prestação do serviço				
<b>Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense, campus de Charqueadas.</b>	<b>MÊS/ANO:</b>			
<b>Nº de Postos Fiscalizados:</b>	<b>Tipo de Serviços:</b>			
<b>Empresa Contratada:</b>	<b>Nº do Contrato:</b>			
<b>Categorias Contratadas:</b>	<b>Locais com terceirizados sob sua Fiscalização:</b>			
TÓPICOS PARA ACOMPANHAMENTO:				
<b>DOS TERCEIRIZADOS:</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>OBSERVAÇÕES - preencher quando assinalar o campo parcial:</b>
Cumprem carga horária estabelecida no contrato				
Os prestadores de serviços são pontuais				
Possui ferramentas ou equipamentos do contrato para prestação do serviço				
As ferramentas ou equipamentos (quando aplicável) estão em boas condições de uso				
Recebem uniformes adequados e identificados conforme contrato				
Usam o uniforme em boas condições de higiene				

Recebem Crachá de Identificação				
Usam Crachá de Identificação				
Recebem E.P.I's (Equip. uso individual)				
Usam E.P.I's				
Cumprem as normas de Segurança no processo de trabalho				
Realizam o trabalho com qualidade e habilidade técnica necessárias				
Os substitutos entregam carta de apresentação				
O Supervisor acompanha periodicamente o serviço prestado no IFSUL				
O Supervisor (quando aplicável) apresenta o serviço aos novos terceirizados ou substitutos				
Número de Substituições Ocorridas no Mês				
Número de faltas sem substituição no mês corrente. Quantas?				
<b>DA EMPRESA CONTRATADA:</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b> - preencher quando assinalar o campo parcial:
Pagou integralmente o salário de todos os terceirizados até o 5º dia útil? (informe quantos não receberam nas observações)				
Pagou em dia os vales-transporte dos terceirizados (informe quantos não receberam nas observações)				
Pagou em dia os vales-alimentação (quando aplicável) dos terceirizados (informe quantos não receberam nas observações)				
Substitui os terceirizados conforme solicitação do fiscal e de acordo com o contrato?				
Repõe o empregado faltoso até 2 horas após ser comunicado pelo Fiscal				
Causou algum dano ao patrimônio do IFSUL				
Ressarcir os danos causados à IFSUL				
Aceita e atende com presteza à Fiscalização designada pelo IFSUL				
Supervisor ou Preposto acompanha e cobra o uso dos EPIs e Uniformes pelos terceirizados				
Fornecer mensalmente, em dia, os pontos para preenchimento pelos terceirizados (quando não há ponto biométrico)				
Disponibiliza ao Fiscal do contrato, se solicitado, a vistoria e rubrica do referido ponto.				
Fornecer Cópia do Banco de horas dos funcionários (quando aplicável)				
Fornecer Comprovantes de entregas de Uniformes e EPIs				
Fornecer comprovantes de escolaridade e requisitos técnicos dos novos terceirizados				

Fornecer Atestado de antecedentes criminais dos novos terceirizados				
Fornecer Cópia Contrato de trabalho dos novos terceirizados				
<b>DO FISCAL:</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b> - preencher quando assinalar o campo parcial:
Você solicitou a comprovação dos requisitos para contratação de cada terceirizado conforme o contrato?				
Você verificou se os terceirizados registram corretamente no ponto o seu horário de trabalho (onde não á ponto biométrico)?				
Você verificou se os terceirizados de fato receberam os EPIS e Uniformes documentados pela empresa?				
Você solicitou à Empresa os documentos listados na página anterior no ítem "DA EMPRESA CONTRATADA"				
<b>Comentários:</b>				
<b>NOME E ASSINATURA DO FISCAL DO CONTRATO:</b>	<b>DATA DO RELATÓRIO:</b>			

QUADRO 3: Check-list de avaliação e acompanhamento

MODELO DE CONTROLE DE EFETIVIDADE DO FISCAL - CONTRATO N° "X" - EMPRESA: "X"																										PERÍODO DE 01 A 31 DE MÊS/ANO								
	NOME DO FUNCIONÁRIO	CARGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	OBS.
1																																		
2																																		
3																																		
4																																		
5																																		
6																																		
7																																		
8																																		
9																																		
10																																		

**LEGAÇÃO**

**ENDATA:**  
**S** = SÁBADO  
**D** = DOMINGO  
**FR** = FERIADO  
**F** = FALTA / ATESTADO / AFASTAMENTO  
**FE** = FÉRIAS

OBS: Horário de trabalho:

Data e assinatura do fiscal do contrato

QUADRO 4: Modelo de Controle de Efetividade do Fiscal



### 3.3.4 Rotinas mensais para pagamento da fatura.

Na fase de fiscalização mensal, conforme IN 02 da SLTI/MPOGE, a ser realizada antes do pagamento da fatura, deve ser elaborada planilha mensal a fim de apurar eventuais glosas, decorrentes de faltas ou horas trabalhadas a menor por parte dos terceirizados, bem como a apresentação de diversos comprovantes e a realização das retenções. Para tanto é preciso que se estabeleça uma rotina, o quadro 6 demonstra a etapa a ser seguida para pagamento da fatura mensal na Instituição, a figura 2 mostra o fluxo para registro de efetividade e o quadro 7 traz a planilha para cálculo de efetividade, criados a partir da pesquisa realizada.

Etapas	Atividades
1	Na data estipulada o fiscal realiza o fechamento da planilha de frequência de terceirizados.
2	Responsável da Contratada realiza o fechamento da planilha de efetividade de terceirizados e envia por e-mail para a Coordenadoria de Gestão de Contratos (CGC).
3	Gestor do contrato recebe planilha de fiscais e da contratada e compara as informações entre si e com o quantitativo de contrato
4	Gestor retorna à contratada não-conformidades no registro de efetividades
5	Contratada analisa informação e retorna relatório corrigido à CGC
6	Contratada ajusta faturamento conforme relatório de faltas
7	Gestor do contrato realiza nova análise do relatório
8	Gestor do contrato confirma valor de faturamento para contratada
9	Contratada imprime Efetividade e envia original assinado para CGC
10	Gestor do contrato encaminha documento impresso da planilha de efetividade corrigido para assinatura do fiscal
11	A CGC envia efetividade assinada para financeiro da IFSUL
12	Financeiro Recebe nota fiscal e documentos (conforme contrato) + efetividade assinada (dentro do período máximo estabelecido pelo financeiro - dia 10 de cada mês)
13	Financeiro analisa o processo de pagamento para verificar se está completo, caso contrário, não registra o recebimento de documentação incompleta (exigindo regularização da empresa).
14	Financeiro Encaminha nota fiscal com despacho de pagamento para a Contabilidade.
15	Financeiro verifica se há valor disponível no empenho e o registro SICAFI
16	De posse de todos os documentos e estando a situação do empenho e SICAFI regulares, financeiro abre processo e informa o número à CGC.
7	Estando regular a situação, Contabilidade faz liquidação da despesa.
18	Contabilidade realiza retenção dos impostos Federais ,Estaduais e Municipais quando aplicável (INSS, PIS/Pasep, Cofins, IR, ISSQN)
19	Valor é creditado em caixa para IFSUL e pagamento é efetuado

QUADRO 6 – Etapas para pagamento da fatura mensal dos terceirizados.





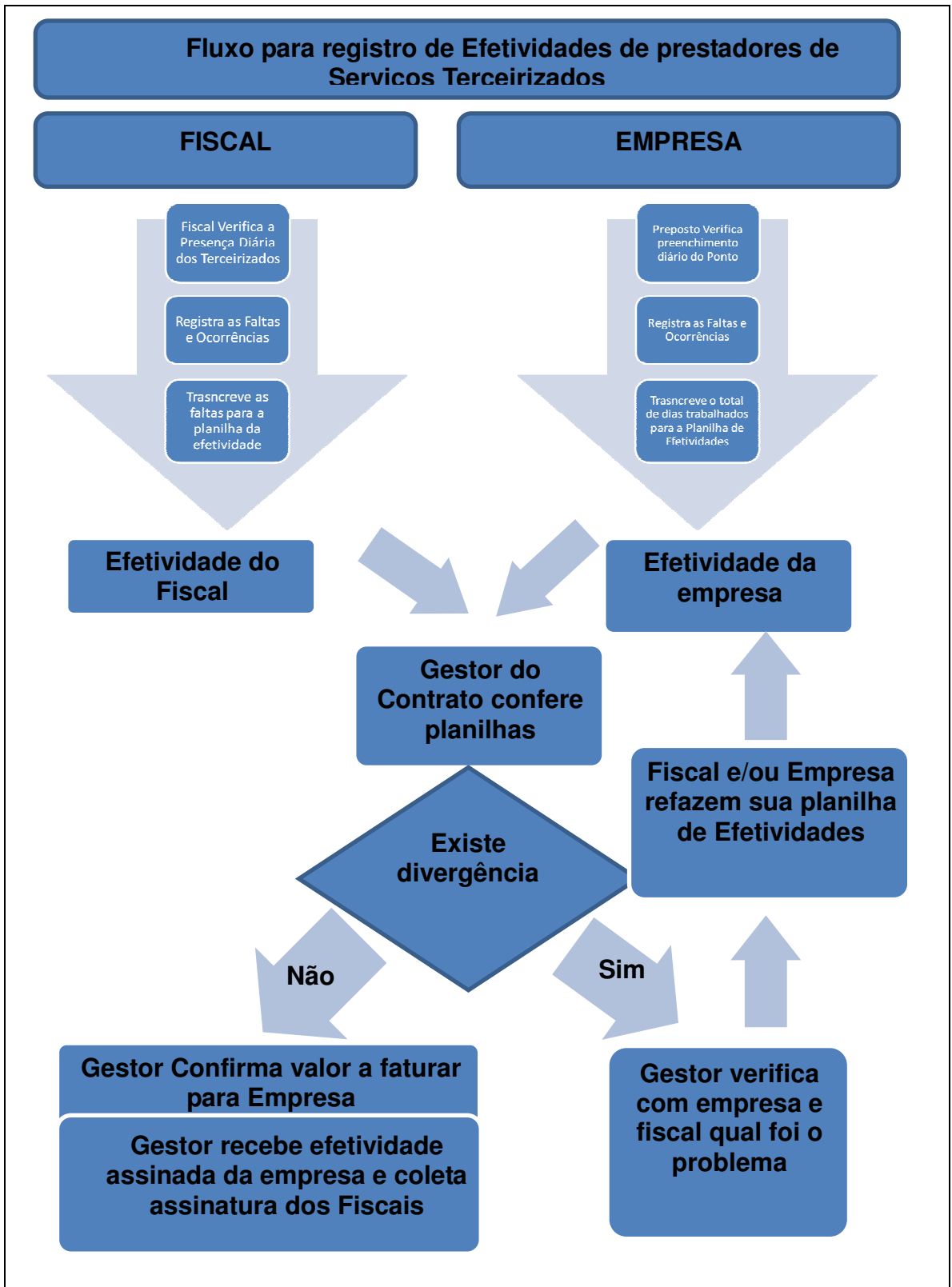


Figura 2- Fluxo para registro de efetividade de prestadores de serviço

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A melhoria na qualidade dos serviços terceirizados no IFSUL– *campus* Charqueadas passa por uma mudança na estrutura de gerenciamento dos contratos, com a criação de um modelo de gestão dos serviços de terceiros. Não existe uma estratégia padronizada e única, cada modelo é exclusivo e deve ser adequado a cada organização, de acordo com sua realidade, porém o primeiro passo para a concretização dos objetivos é a criação de controles, definição de responsabilidades e procedimentos, e a qualificação e comprometimento dos envolvidos.

Os fiscais e gestores designados atualmente pelo IFSUL desempenham ambos os papéis, além disso, realizam outras atividades ligadas ao setor de licitações e patrimônio, o que impede que se faça um trabalho focado na gestão de serviços terceirizados.

O IFSUL deve preparar-se adequadamente para gerenciar a terceirização na Instituição, com o crescente aumento no número de alunos e de sua estrutura física, cresce também a terceirização. A fim de evitar prejuízos decorrentes da responsabilidade subsidiária que possui, quando do não cumprimento das obrigações trabalhistas por parte do prestador do serviço é necessário que se faça cumprir a legislação e as obrigações dos órgãos públicos com a correta fiscalização dos contratos.

A proposta do estudo traz a criação de um departamento de Gestão de Contratos, com a figura do gestor e do fiscal, com a responsabilidade pelo gerenciamento e fiscalização dos serviços de terceiros, do conhecimento de suas obrigações. Traz ainda, a importância da utilização de controles para as rotinas de fiscalização, a fim de cumprir as exigências legais; e da eficácia em se estabelecer rotinas e procedimentos dessas atividades, para que se alcance a gestão de contratos pretendidos, bem como facilitar a visualização das rotinas do setor por todos os servidores do IFSUL.

Conclui-se que a proposta metodológica irá auxiliar no cumprimento das metas de controle dos contratos de serviços terceirizados, mostrando o modo de como fazê-lo e por consequência, resultando na eficácia na gestão dos contratos.

O envolvimento dos gestores e fiscais é preciso, em um trabalho contínuo de análise das necessidades, de constante capacitação dos envolvidos e

aprimoramento de ferramentas de controle e gestão. Como sugestão de futuros trabalhos, é indicado um estudo da economia gerada para as intuições públicas, quando da utilização de ferramentas que promovam glosas mensais no pagamento das faturas.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Legislação**: licitações, pregão presencial e eletrônico, leis complementares. Curitiba: Negócios Públicos, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988**. 21 ed. São Paulo: NDJ, 2004.

BRASIL. **Instrução normativa n.02**, de 30 de abril de 2008. Disponível em : <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm>> Acesso em: 17 set.2012.

BUENO, Jorge Luiz da Rocha. **Monografias jurídicas 10**: v.1/Jorge Luiz da Rocha Bueno. – Santa Cruz do Sul: Instituto Padre Reus, 2005.

CROBSY. P.B. **Qualidade é investimento**. 5 ed. Rio de Janeiro. José Olimpio Editora, 1992.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2005

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**/Maria Sylvia Zanella Di Pietro. –São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Marcelo Jacques. **O uso da pesquisa de satisfação do consumidor como instrumento de política pública**. Revista interdisciplinar de Marketing. V.1, n.3, p-38-50, set/dez.2002.

GALLI, Ana Elisa de Aguiar. **A influência do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da PETROBRAS/REVAP**. / Ana Elisa de Aguiar Galli, 2009.

GIOSA, Livio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 1999.

GONÇALVES, L.E.B. **Sistemas de controle da terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, RS.2006.93 f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Gestão da terceirização & gestão de contratos**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch, 2006.

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

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Funck de. **Terceirização como estratégia**. Bata byte. Curitiba, Ed.52 1996.

PRUNES, Jose Luiz ferreira. **Terceirização do trabalho**. 3ªedição. Curitiba: Juruá, 1997.

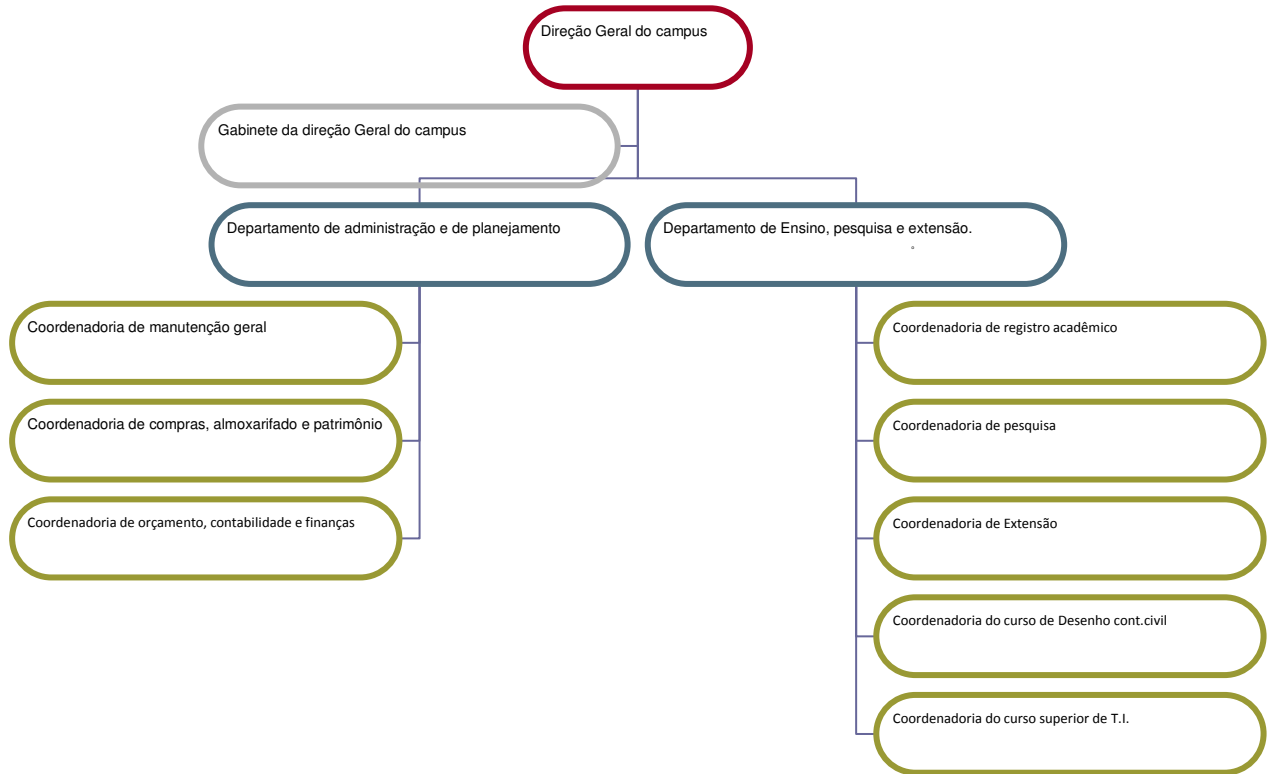
SAMPAIO, Ricardo Alexandre. **Como fiscalizar os contratos terceirizados de serviços na administração pública: ciclo da fiscalização para a prevenção da responsabilidade**. Recife: grupo Zênite, 2012. 163 p.

SARATT, Newton. **Quarteirização: redefinindo a terceirização**/Newton Saratt, Adriano Dutra da Silveira, Arlindo Daibert e Rogerio Moraes-Porto Alegre: Badejo Editorial, 2000.

VILELA, Guanis de Barros. **A pesquisa qualitativa**. Disponível em : [http://www.guanis.org/metodologia/a\\_pesquisa\\_qualitativa.pdf](http://www.guanis.org/metodologia/a_pesquisa_qualitativa.pdf). Acesso em 02 de outubro de 2011.

**ANEXOS**

## ANEXO I - Organograma IF-Sul Charqueadas





## **APÊNDICES**

## **Apêndice I - Roteiro para Entrevista**

### **1 ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DO IFSUL**

#### **1.1 JUSTIFICATIVA**

Por considerar a entrevista com todos os funcionários, mais profunda e esclarecedora, pelo contato individualizado em seu ambiente natural, a mesma é de suma importância para o estudo de um controle interno ideal. A entrevista servirá de base para a verificação das operações do Instituto Federal de Educação Sul-Rio-Grandense.

#### **1.2 RECOMENDAÇÕES**

A entrevista tem importância central no presente estudo, e por isso, deve ser realizada sob condições e cuidados especiais, que são: devem-se entrevistar todos os funcionários do setor; todos devem ser apresentados ao roteiro e dessa forma, se julgarem necessário, poderão ajustá-los conforme as condições que acharem necessários.

#### **1.3 A ENTREVISTA**

##### **1.3.1 Identificação**

- a) Nome;
- b) e-mail;
- c) telefone;
- d) Setor de atividades;
- e) Cargo ocupado;
- f) grau de escolaridade e;
- g) formação acadêmica, se tiver.

##### **1.3.2 Atividades exercidas**

- 1) Relatar as atividades exercidas no setor;

- 2) Mais alguém exerce as mesmas atividades?;
- 3) Realizou cursos e atividades de capacitação para exercer o cargo?;
- 4) Há um suporte técnico, com conhecimento na área, na qual possa se recorrer para sanar eventuais dúvidas?;
- 5) Há a correta segregação de função nas atividades do setor? Relate como isso acontece;
- 6) A legislação, sempre é consultada, em caso de dúvidas sobre determinado assunto;
- 7) Qual a sua chefia imediata?;
- 8) Existe alguma pessoa diretamente subordinada a você?;
- 9) Tente descrever um fluxo das atividades dos serviços de terceirização, respeitando ordem de tarefas e responsáveis pelas mesmas;
- 10) quantos contratos o IFSUL possui?
- 11) Quais os principais procedimentos de fiscalização realizados?
- 12) Quantos fiscais atuam, atualmente, nos contratos do IFSUL?
- 13) Os fiscais utilizam algum controle padronizado (de entrega de EPI, uniforme, de controle de presenças, etc.)?Quais?
- 14) O setor sugere glosas nos pagamento, pelo não cumprimento dos serviços?
- 15) Existe a figura do preposto nos contratos?
- 16) Existe uma fiscalização diária?
- 17) Existe um cuidado em fiscalizar o cumprimento das obrigações trabalhistas do prestador do serviço?
- 18) É realizado pesquisa de satisfação em relação aos serviços prestados pelos terceiro?Se sim, com que periodicidade?
- 19) Relate situações problemas, que por ventura, tenha existido na execução contratual.
- 20) Existe alguma critica quanto ao modo de desenvolver as atividades?;
- 21) Dê alguma sugestão de melhoria para o desenvolvimento das atividades, se houver;
- 22) Relate situações problemas, que por ventura, tenha existido na execução contratual.

## Apêndice II - Organograma proposto

