

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

**ELIANE ARAÚJO TERRA**

**A PERCEÇÃO DOS FISCAIS QUANTO AO ACOMPANHAMENTO E  
FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA  
NA UNIFAL-MG**

Varginha/MG

2019

**ELIANE ARAÚJO TERRA**

**A PERCEPÇÃO DOS FISCAIS QUANTO AO ACOMPANHAMENTO E  
FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA  
NA UNIFAL-MG**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Estevão Barbosa Neto.

Varginha/MG

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca *campus* Varginha

Terra, Eliane Araújo.  
T323p A percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG / Eliane Araújo Terra. - Varginha, MG, 2019.  
123 f. : il. -

Orientador: João Estevão Barbosa Neto.  
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2019.  
Bibliografia.

1. Administração pública. 2. Terceirização. 3. Contratos administrativos. I. Barbosa Neto, João Estevão. II. Título.

CDD – 351

**ELIANE ARAÚJO TERRA**

**A PERCEÇÃO DOS FISCAIS QUANTO AO ACOMPANHAMENTO E  
FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA  
NA UNIFAL – MG**

A Banca examinadora abaixo-assinada, aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 28 de janeiro de 2019.

Prof. Dr. João Estevão Barbosa Neto  
Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Assinatura:



Profª. Dra. Maria Aparecida Curi  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Assinatura:



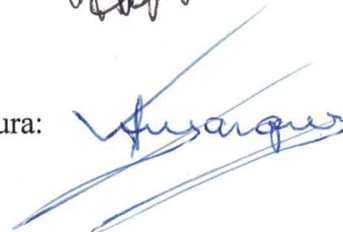
Prof. Ms. Leandro Lima Resende  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Assinatura:



Prof. Dr. Vagner Antonio Marques  
Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

Assinatura:



Dedico esse trabalho aos meus pais Milton e Maria e à memória dos meus queridos: Vô Alvaro, Vó Tereza, José Gomes de Araújo (Tio Zeca), e minha amiga Geise Martins.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus Pai todo misericordioso, Filho e Espírito Santo, pelo dom da minha vida e por me ajudar a vencer todos os obstáculos, com muita fé e coragem.

À Jesus, Maria e São José, ao qual tantas vezes “valeu-me” nessa longa trajetória.

Aos meus pais Milton e Maria, meus maiores exemplos de vida, luta e determinação.

Aos meus irmãos e suas famílias: Eder, Nete, Juninho, Gabriel e Rafael; Elaine, Celito, Ana Julia e João Álvaro, todo o meu carinho!

A todos da nossa família, minha eterna gratidão!

Ao meu namorado David, por caminhar ao meu lado nas dificuldades, todo o meu amor!

Ao meu Orientador, Professor Dr. João Estevão Barbosa Neto, por compartilhar comigo seu conhecimento, pela paciência, pela compreensão e por cada “avante” que me enviou (essa palavrinha foi fundamental para que eu levantasse a cabeça e andasse sempre um passo a mais), minha sincera gratidão por tudo!

Aos professores participantes da banca examinadora, pelas valiosas colaborações e sugestões para o aperfeiçoamento deste trabalho.

A todos os médicos e profissionais que cuidaram de mim, em especial ao meu médico oncologista, Dr. Carlos Eduardo Kersul de Souza e à minha Psicóloga Aline Reis Pereira Leite.

Aos amigos da “carona”: Nalva, Marco Aurélio, Nilda e Daniela, obrigada pela companhia na estrada, almoços e muitas risadas que atenuavam os momentos tensos.

A todos os professores e colegas do PROFIAP, por todo o ensinamento, parceria, convivência e troca de experiências.

A minha chefia e amigos de setor de trabalho: Vera Rosa, Marinalva, Daniele, Alinne Camilo, Aline Quesada, Eliane Marques, Vanda e todos da Proaf, meu muito obrigada por tudo!

À Dra. Soraya e ao Jeferson (Auditoria Interna), pelas orientações e sugestões iniciais.

Às minhas amigas: Marina, Manu, Cris, Aúrea, Nice, Raquel, Eliani, Tida, Glauci, Nenen, Lindi, Bel, Terezinha, Lucinha, Olímpia e Léa, muito carinho e gratidão a vocês!

Aos fiscais dos contratos de terceirização da UNIFAL-MG, que gentilmente responderam aos questionários e que foram fundamentais para os resultados dessa pesquisa.

À CAPES, pois o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

À UNIFAL-MG, pela valiosa oportunidade de cursar um mestrado que nos proporcionou uma excelente qualificação, muito aprendizado e crescimento profissional.

“Tens o dom de ver estradas  
Onde eu vejo o fim  
Me convences quando falas:  
Não é bem assim!  
Se me esqueço, me recordas  
Se não sei, me ensinas.  
E se perco a direção  
Vens me encontrar

Tens o dom de ouvir segredos  
Mesmo se me calo  
E se falo me escutas  
Queres compreender  
Se pela força da distância  
Tu te ausentas  
Pelo poder que há na saudade  
Voltarás!

Quando os meus olhos não podiam ver  
Tua mão segura me ajudou a andar  
Quando eu não tinha mais amor no peito  
Teu amor me ajudou a amar

Quando os meus sonhos vi desmoronar  
Me trouxeste outros pra recomeçar  
Quando me esqueci que era alguém na vida  
Teu amor veio me lembrar

Que Deus me ama  
Que não estou só  
Que Deus cuida de mim  
Quando fala pela tua voz  
E me diz: coragem!”

*Humano amor de Deus (Padre Fábio de Melo)*

## RESUMO

A terceirização é uma técnica de gestão administrativa, em que as atividades não essenciais de uma organização são transferidas para uma empresa especializada na prestação do serviço. Na Administração Pública, surge como um instrumento estratégico para auxiliar o Estado a focar nas suas atividades próprias e essenciais, além de impedir o crescimento desmesurado da máquina pública com despesas de pessoal. Entretanto, ao terceirizar as atividades instrumentais, cumpre à Administração fiscalizar e acompanhar não apenas a execução material do serviço, mas também o cumprimento dos direitos trabalhistas e previdenciários dos terceirizados. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos terceirizados de mão de obra na Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG. A natureza da pesquisa é aplicada, desenvolvida através de um estudo de caso, com procedimentos de levantamento e investigação documental, com abordagem quali-quantitativa e objetivos de cunho descritivo. Para o método de investigação adotou-se um questionário, aplicado aos fiscais de contratos de terceirização, contendo 4 blocos de perguntas e utilizou-se a estatística descritiva para a análise. Os resultados do bloco 1 traçam o perfil dos respondentes, onde constatou-se que 72,73% dos respondentes são do sexo masculino, 81,82% possuem especialização como o maior nível de escolaridade e 54,55% exerce a atividade de fiscal há mais de 6 anos. O nível de conhecimento da Lei n. 8.666/93 e IN n. 02/2008 é considerado médio por 81,82% e 72,73%, respectivamente. Já no bloco 2, constatou-se que os três principais desafios da atividade são: a falta de treinamento (63,64% afirmam que raramente participam de capacitação), dificuldade de compatibilizar o trabalho rotineiro com a atividade e desconhecimento acerca da legislação. No bloco 3, sobre o que a Instituição poderia fazer para melhorar o seu desempenho, dentre outros citaram: treinamento, mais vivência entre os fiscais, desenvolvimento de ferramentas, mais de um servidor para fiscalizar contratos grandes, participação na elaboração do termo de referência, definição mais clara de suas atribuições, função gratificada e evitar ingerências por parte das chefias. O quarto e último bloco, traz as relações entre o grau de execução e o grau de importância atribuídos à fiscalização. O resultado apontou pontos fortes, como a fiscalização antes do pagamento da fatura, e fragilidades, como a falta de conferência de alguns itens da IN n. 02/2008, que podem comprometer o processo. A partir da análise dos dados, conclui-se que a UNIFAL-MG deve capacitar mais os seus fiscais, inclusive os substitutos e fiscais de outros Campi e, assim, permitir que atualizem seus conhecimentos, bem como propicie meios para que possam executar com zelo e responsabilidade as suas atribuições. Portanto, sugere-se como proposta de intervenção, promover mais cursos de capacitação, a criação de um setor específico para a fiscalização de contratos terceirizados e a inserção de um módulo no sistema de informática que assegure o cumprimento de todos os itens do Guia de fiscalização da IN n. 02/2008, garantindo assim o melhor cumprimento da legislação vigente e o afastamento da responsabilidade subsidiária sobre a Instituição.

Palavras-chave: Administração Pública. Terceirização. Fiscal de Contrato. Percepção.

## ABSTRACT

Outsourcing is an administrative management technique, where the nonessential activities of an organization are transferred to a company that specializes in providing the service. In Public Administration, it appears as a strategic instrument to assist the State in focusing on its own essential activities, in addition to preventing the excessive growth of the public machine with personnel expenses. However, by outsourcing the instrumental activities, it is incumbent upon the Administration to supervise and monitor not only the material execution of the service, but also the fulfillment of the labor and social security rights of outsourced employees. In this sense, the present study has as objective to analyze the perception of the fiscals regarding the monitoring and inspection of outsourced labor contracts at the Federal University of Alfnas – UNIFAL-MG. The nature of the research is applied, developed through a case study, with survey procedures and documentary research, with a qualitative-quantitative approach and descriptive objectives. For the research method, a questionnaire was adopted, applied to the outsourcing contract inspectors, containing 4 blocks of questions and the descriptive statistics was used for the analysis. The results of block 1 outline the profile of the respondents, where it was found that 72.73% of the respondents are male, 81.82% have specialization as the highest level of education, and 54.55% have been in the tax position for more than 6 years. The level of knowledge of Law no. 8,666/93 and NI n. 02/2008 is considered average by 81.82% and 72.73%, respectively. In block 2, it was found that the three main challenges of the activity are: lack of training (63.64% say that they rarely participate in training), difficulty in reconciling routine work with activity and lack of knowledge about legislation. In block 3, about what the Institution could do to improve its performance, among others they cited: training, more experience among supervisors, development of tools, more than one server to oversee large contracts, participation in the elaboration of the term of reference, clear definition of their duties, gratified function and avoid interference by managers. The fourth and final block brings the relationship between the degree of execution and the degree of importance attributed to supervision. The result pointed to strengths, such as pre-payment inspection, and weaknesses, such as the lack of conference of some items of NI n. 02/2008, which may jeopardize the process. Based on the analysis of the data, it is concluded that UNIFAL-MG should train more its inspectors, including the substitutes and inspectors of other Campi, and thus allow them to update their knowledge, as well as providing the means for them to carry out their duties with care and responsibility. Therefore, it is suggested as a proposal for intervention, to promote more training courses, the creation of a specific sector for the control of outsourced contracts and the insertion of a module in the computer system that ensures compliance with all the items of the Inspection Guide of NI n. 02/2008, thus ensuring better compliance with current legislation and removal of subsidiary liability over the Institution.

Keywords: Public Administration. Outsourcing. Contract Attorney. Perception.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delimitação da área do Estado.....	31
Figura 2 – Relações de trabalho terceirizado nas empresas urbanas.....	33
Figura 3 – Maior nível de escolaridade (Máxima concluída).....	64
Figura 4 – Tempo de serviço na UNIFAL-MG.....	65
Figura 5 – Tempo como fiscal de contratos de terceirização.....	65
Figura 6 – Cargo ocupado pelo fiscal de contrato de terceirização.....	66
Figura 7 – Quantidade de contratos nos quais o fiscal atua.....	67
Figura 8 – Quantidade de terceirizados dos contratos.....	67
Figura 9 – Nível de conhecimento da Lei n. 8.666/93.....	68
Figura 10 – Nível de conhecimento da IN n. 02/2008.....	69
Figura 11 – Frequência de participação em treinamentos.....	70
Figura 12 – Tela de <i>login</i> .....	94
Figura 13 – Tela Inicial do Módulo de Fiscalização.....	94
Figura 14 – Tela do Perfil do Gestor.....	95
Figura 15 – Tela do Perfil do Fiscal Técnico.....	95
Figura 16 – Tela da Fiscalização Inicial.....	96
Figura 17 – Tela do Plano de Fiscalização diária.....	97
Figura 18 – Tela da Fiscalização diária.....	97
Figura 19 – Tela da Fiscalização mensal.....	98
Figura 20 – Tela da Fiscalização especial.....	98
Figura 21 – Tela da Fiscalização na extinção/rescisão.....	99
Figura 22 – Tela do Perfil do Fiscal Administrativo.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da terceirização .....	27
Quadro 2 – Principais distinções entre o setor público e o setor privado.....	28
Quadro 3 – Fases da Administração Pública no Brasil .....	29
Quadro 4 – Legislação sobre a terceirização na Administração Pública no Brasil .....	35
Quadro 5 – Atribuições do gestor e do fiscal de contratos.....	43
Quadro 6 – Características das questões .....	61
Quadro 7 – Escala de medidas da pesquisa .....	61
Quadro 8 – Classificação da dispersão de respostas quanto ao grau de execução.....	89
Quadro 9 – Indícios de fragilidades.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentuais a serem retidos na Conta-depósito vinculada.....	47
Tabela 2 – Contratos de prestação de serviços de terceirização de mão de obra vigentes ....	60
Tabela 3 – Principais desafios na função de fiscal .....	70
Tabela 4 – Principal opção que utiliza no desempenho de sua atividade.....	71
Tabela 5 – Sugestões de melhoria. ....	72
Tabela 6 – Fator 1: salvaguarda de documentos da licitação e contratação .....	74
Tabela 7 – Fator 2: fiscalização no início da prestação do serviço .....	75
Tabela 8 – Fator 3: fiscalização no primeiro mês da prestação do serviço .....	78
Tabela 9 – Fator 4: fiscalização a ser feita antes do pagamento da fatura .....	80
Tabela 10 – Fator 5: fiscalização diária dos serviços .....	81
Tabela 11 – Fator 6: cumprimento das obrigações trabalhistas.....	83
Tabela 12 – Fator 7: indícios de irregularidades .....	85
Tabela 13 – Fator 8: fiscalização a ser feita quando da rescisão ou extinção do contrato ....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGU</b>	– Advocacia Geral da União
<b>art.</b>	– Artigo
<b>CCT</b>	– Convenção Coletiva de Trabalho
<b>Cead</b>	– Centro de Educação Aberta e a Distância
<b>Ceufe</b>	– Centro Universitário Federal
<b>CF</b>	– Constituição Federal
<b>CLT</b>	– Consolidação das Leis do Trabalho
<b>CND</b>	– Certidão Negativa de Débito
<b>CNDT</b>	– Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
<b>CPF</b>	– Cadastro de Pessoas Físicas
<b>CRF</b>	– Certificado de Regularidade do FGTS
<b>CTPS</b>	– Carteira de Trabalho e Previdência Social
<b>CV</b>	– Coeficiente de variação
<b>DASP</b>	– Departamento Administrativo do Serviço Público
<b>DOU</b>	– Diário Oficial da União
<b>EC</b>	– Emenda Constitucional
<b>EFOA</b>	– Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
<b>ENAP</b>	– Escola Nacional de Administração Pública
<b>EPI</b>	– Equipamentos de Proteção Individual
<b>FGTS</b>	– Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
<b>GC</b>	– Gestão do conhecimento
<b>IFES</b>	– Instituição Federal de Ensino Superior
<b>IFG</b>	– Instituto Federal Goiano
<b>IN</b>	– Instrução Normativa
<b>INSS</b>	– Instituto Nacional do Seguro Social
<b>LRF</b>	– Lei de Responsabilidade Fiscal
<b>MARE</b>	– Ministério da Administração e Reforma do Estado
<b>MEC</b>	– Ministério da Educação
<b>MG</b>	– Minas Gerais
<b>MPT</b>	– Ministério Público do Trabalho
<b>MPOG</b>	– Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
<b>NTI</b>	– Núcleo de Tecnologia da Informação

<b>PDRAE</b>	– Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
<b>Proaf</b>	– Pró-reitoria de Administração e Finanças
<b>REUNI</b>	– Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>RFB</b>	– Receita Federal do Brasil
<b>RG</b>	– Registro Geral
<b>SICAF</b>	– Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
<b>SIPAC</b>	– Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
<b>SLTI</b>	– Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
<b>SISG</b>	– Sistema de Serviços Gerais
<b>TAE's</b>	– Técnicos Administrativos em Educação
<b>TCU</b>	– Tribunal de Contas da União
<b>TST</b>	– Tribunal Superior do Trabalho
<b>UFC</b>	– Universidade Federal do Ceará
<b>UFJF</b>	– Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>UFRN</b>	– Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UFRS</b>	– Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFSM</b>	– Universidade Federal de Santa Maria
<b>UFV</b>	– Universidade Federal de Viçosa
<b>UNIFAL</b>	– Universidade Federal de Alfenas
<b>VA</b>	– Vale-alimentação
<b>VT</b>	– Vale-transporte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO MUNDO E NO BRASIL.....	21
2.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	25
2.3	A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	28
2.4	CONTRATO ADMINISTRATIVO.....	36
2.5	A FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS .....	39
2.6	A FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA .....	44
2.7	ESTUDOS ANTERIORES .....	48
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.2	A INSTITUIÇÃO OBJETO DO ESTUDO DE CASO .....	58
3.3	POPULAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	59
3.4	CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	60
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	62
3.6	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS .....	62
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>114</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A terceirização é uma técnica de administração empresarial pelo qual uma organização contrata um trabalhador para prestar seus serviços a uma segunda empresa. Entretanto, mesmo ao se beneficiar da mão de obra do serviço terceirizado, a empresa contratante não cria vínculo de emprego com o trabalhador, pois a mesma é colocada entre ambos (ESTENDER; MACEDO; AZEVEDO, 2015).

Segundo Giosa (2003), a terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após o início da II Guerra Mundial. Para concentrar-se no desenvolvimento de armamentos a serem usados contra os seus adversários, as indústrias bélicas passaram a delegar algumas atividades de suporte, mediante contratação, a empresas prestadoras de serviços.

No Brasil, esse conceito foi introduzido pelas multinacionais automobilísticas que se instalaram no país por volta de 1950 e utilizavam-se de terceiros para a fabricação das peças dos automóveis e ficavam para si com a atividade fundamental de montagem dos veículos (LEIRIA, 1992).

Na Administração Pública, a terceirização surge como uma alternativa para auxiliar o Estado a focar nas suas atividades próprias e essenciais. Com isso, ele poderia aumentar sua capacidade administrativa, ao deixar a execução de funções não nucleares nas mãos da iniciativa privada (COSTA, 2016).

O Decreto-Lei n. 200 de 1967, é a primeira base legal para a terceirização nas organizações públicas. Nele foi previsto a possibilidade de a Administração desobrigar-se da realização material de atividades executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, através de um contrato, precedido, em regra, de licitação pública (BRASIL, 2017).

A consolidação da terceirização no setor público se deu a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 90, quando as ideias de transformar o Estado burocrático em Estado gerencialista e eficiente estavam em alta no Brasil e onde buscou-se reformar o aparelho estatal através da construção de modelos de gestão pública capazes de torná-lo mais aberto e voltado as necessidades dos cidadãos e dos interesses públicos (BEDNARSKI, 2012).

A formalização da execução indireta dos serviços contínuos no poder público, ocorre após uma licitação, onde é assinado um contrato administrativo, que constitui o instrumento legal que norteia e regulamenta o acordo realizado entre as partes e permite o acompanhamento e avaliação da qualidade da prestação de serviços (MARINHO, 2012).

Entretanto, ao terceirizar as atividades instrumentais, cumpre à Administração Pública fiscalizar e acompanhar não apenas a execução material do serviço, mas também o cumprimento pela empresa contratada dos direitos trabalhistas e previdenciários dos empregados envolvidos no referido contrato (BRASIL, 2017).

Segundo Barboza (2016, p. 1), “em virtude do princípio da supremacia do interesse público, a Administração Pública não pode assumir uma postura passiva e aguardar que o contratado cumpra todas as suas obrigações”. Consoante com a legislação, ela deve fiscalizar a execução de seus contratos para certificar-se que o objeto contratado está sendo executado conforme o previsto (BARBOZA, 2016).

De acordo com Almeida (2009), a fiscalização da execução contratual é obrigatória para todos os órgãos e entidades públicos. A base jurídica dessa obrigatoriedade encontra-se na Lei n. 8.666 de 1993, cujo artigo 67, define que a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (BRASIL, 1993).

Ao ser nomeado para a função de fiscal de contratos, o servidor público não pode oferecer recusa, por não se tratar de ordem ilegal, cabendo ao mesmo solicitar capacitação para que possa desempenhar com eficiência as suas atribuições de acompanhar e fiscalizar a execução contratual (BRASIL, 2017).

E para que possa exercer a função de forma responsável, Barboza (2016, p. 6), afirma que “é papel da Administração capacitar e preparar os fiscais de contratos, dando a esses profissionais o conhecimento e as habilidades necessárias ao desenvolvimento das atividades inerentes a função, para que se tenha um processo de fiscalização mais eficiente.”

Almeida (2009, p. 54), ressalta que “o fiscal é a mão forte do dirigente do órgão ou entidade e o mais importante agente da Administração no que se refere ao contrato que supervisiona”. Portanto, deve sempre manter uma postura isenta e equilibrada, de forma a cobrar o adequado cumprimento do objeto contratado (ALMEIDA, 2009).

A postura do gestor e do fiscal da Administração contratante é essencial para assegurar que os benefícios da terceirização não se revertam em ônus e problemas, tais como: desabastecimento, queda de qualidade, dependência do contratante, elevação de custo e problemas judiciais (ALMEIDA, 2009).

Para Gonçalves (2006), a função de fiscal de contratos é uma atividade que requer conhecimento e constante atualização, tendo em vista que a não conformidade na verificação dos documentos ou o descumprimento das várias práticas aplicáveis no acompanhamento da

execução do instrumento contratual podem levar à responsabilização da Administração Pública, o que implica em prejuízos ao erário, além da responsabilização civil do servidor.

Para normatizar o processo de fiscalização, a Instrução Normativa (IN) n. 02/2008, trouxe diretrizes para nortear as atribuições dos gestores e fiscais de contratos terceirizados, para que estes pudessem exercer com segurança as suas atribuições e assim minimizar os riscos de passivos trabalhistas decorrentes da responsabilidade subsidiária do ente público para com os empregados da empresa que presta serviços de terceirização de mão de obra.

De acordo com a Súmula 331/TST, ser responsável subsidiário significa que, diante de uma ação trabalhista, ao não se comprovar que houve a efetiva fiscalização das obrigações trabalhistas e previdenciárias, por parte da empresa prestadora dos serviços, o ente público será condenado a arcar com os prejuízos, caso a empresa terceirizada não pague os valores estabelecidos na sentença trabalhista.

E esse contexto de terceirização, se faz presente também nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Tais instituições passaram por um processo de reestruturação e expansão que teve como base os princípios da democratização, inclusão e resultou na criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Com a ação, o Governo Federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, ao criar condições para que as universidades federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior (SANTOS *et al.*, 2014).

Desde 2007, por conta dessa expansão e para suprir a demanda administrativa gerada sobre os servidores técnicos-administrativos, as universidades têm recorrido à contratação de força de trabalho terceirizada para a sua área meio e assim dar conta da implantação de novos cursos, do aumento gerado em número de alunos e serviços administrativos decorrentes desse aumento (SANTOS *et al.*, 2014).

Entre as IFES brasileiras, encontra-se a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), que também aderiu ao REUNI. Segundo Faria Júnior (2015), um dos principais problemas enfrentados pela universidade foi que o aumento no número de alunos e, por conseguinte, a demanda por serviços de atividades-meio, não foi acompanhada na mesma proporção da contratação de servidores técnico-administrativos. Devido a isso foi necessário contratar um elevado número de funcionários terceirizados, o que compromete consideravelmente os recursos de custeio da universidade. Atualmente a UNIFAL-MG possui 10 contratos de terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra e um quantitativo de 367 terceirizados, distribuídos entre seus quatro Campi.

Portanto, devido ao quantitativo de terceirizados, ressalta-se que a fiscalização de contratos de terceirização “exige um elevado nível de responsabilidade e cabe ao órgão público preparar o servidor para desempenhá-la.” (BARBOSA, 2016, p. 12). A execução do contrato é uma das fases mais críticas e complexas do processo de contratação, já que podem surgir irregularidades e ilegalidades que, se não acompanhadas e sanadas, podem justificar uma série de providências administrativas e judiciais, contra a Administração Pública, a empresa contratada e o próprio agente fiscalizador do contrato (SANTOS, 2017).

Diante da importância do tema para a Administração Pública, bem como da evidente responsabilidade atribuída ao servidor público na execução de suas funções como fiscal de contratos, torna-se elementar analisar o acompanhamento e a fiscalização dos contratos de terceirização nas instituições públicas e assim garantir que a mesma atinja o objetivo e produza os resultados esperados para o qual foi planejada e licitada. Sendo assim, questiona-se: qual a percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG?

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão da pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e específicos do estudo.

O objetivo geral foi analisar a percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG.

Para os objetivos específicos foram definidos:

- a) identificar e analisar as rotinas da fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG;
- b) avaliar os principais desafios do acompanhamento e fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra;
- c) propor intervenções que visem à melhoria dos procedimentos e controles internos administrativos para o acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

A contratação de prestadores de serviços de terceirização de mão de obra pela Administração Pública visa principalmente contribuir para evitar o crescimento excessivo, enquanto pessoal, da máquina administrativa, bem como em razão da busca pela eficiência e especialização de suas atividades fins (BRASIL, 2017).

A fiscalização de contratos públicos é um assunto polêmico, que apresenta muitas dificuldades, tanto para os gestores, como para os fiscais, exigindo preparo e treinamento a fim de que suas funções sejam realizadas com plena eficiência. Para exercer a função é necessário, que o representante da Administração detenha algumas competências e conhecimentos que o auxiliarão no cumprimento das tarefas, como também minimizarão problemas eventuais em auditorias dos Tribunais (SILVA, 2014).

A efetiva fiscalização dos contratos é condição fundamental para a eficiência e a obtenção dos resultados positivos nas contratações públicas, haja vista que a responsabilidade subsidiária somente será afastada se os responsáveis pela Administração Pública executarem com zelo o acompanhamento dos contratos e ficar comprovada de fato essa atuação.

De acordo com Alves (2017), na responsabilidade subsidiária, há um devedor principal que responderá pela obrigação, contudo, na hipótese de este não cumprir com a obrigação, entra a responsabilidade subsidiária do outro contratante. A Administração Pública ao contratar mão de obra terceirizada especializada, tem por obrigação a fiscalização do pagamento dos encargos trabalhistas, sob pena de responder subsidiariamente.

Assim sendo, decorre a manifestação do interesse em pesquisar a percepção dos fiscais em relação ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra, no âmbito da UNIFAL-MG. E ao se analisar as suas atuações, principais desafios, modo de desempenho de suas atividades, bem como identificar sugestões e boas práticas desenvolvidas, seria possível propor intervenções como forma de melhoria.

No aspecto institucional, este estudo poderá colaborar para a discussão de possíveis melhorias nos procedimentos das rotinas de acompanhamento e fiscalização, na padronização dos controles internos administrativos da gestão de contratos de terceirização da Instituição, padronização, bem como identificar e ou desenvolver ferramentas que possam vir a contribuir para a minimização da responsabilização subsidiária sobre o ente público e para que a Instituição caminhe para uma gestão mais eficiente nos contratos de terceirização.

Para o setor empresarial, no que tange as empresas privadas que prestam os serviços terceirizados na Administração Pública, cabe destacar que o trabalho em conjunto da empresa

e do fiscal do contrato resulta em muitos pontos positivos. Pois juntas, podem buscar mutuamente a excelência e um melhor desempenho na execução e no cumprimento dos Contratos Administrativos junto às IFES, e assim atingir com eficiência o objetivo da contratação.

Cabe salientar a importância de se esclarecer, que o fiscal no exercício de suas atribuições, ao ser omissos, negligente, imprudente ou imperito, pode trazer para si, inclusive, a responsabilização pelos danos acarretados ao erário, e conseqüentemente assumir a obrigação de ressarcir-lo. Desta forma, para que não seja responsabilizado por prejuízos causados, “é necessário que o fiscal atue de forma proativa e preventiva, observe a legislação, as normas procedimentais, o contrato e os objetivos da licitação, bem como adote todas as medidas de precauções durante o exercício do seu mister.” (LIMA, 2016, p. 11).

Devido a isso, justifica-se a relevância do tema, pelo fato de que é de interesse para as instituições públicas, a efetiva fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra, como forma de garantir o afastamento da responsabilidade subsidiária.

Por fim, no tocante à relevância social, ressalta-se a importância de administrar recursos públicos com eficiência para a obtenção de melhores resultados na gestão e na melhoria dos serviços públicos prestados a sociedade, promovendo assim a transparência, fortalecendo a democracia e também estimulando o controle social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO MUNDO E NO BRASIL

Segundo Felício e Henrique (2004), a terceirização é um termo relacionado ao neologismo, que dá referência ao sentido de ação, ao ser entendido como a combinação da palavra ‘terceiro’ com o sufixo ‘izar’. Para Martins (2005), a terceirização deriva do latim *tertius*, que seria o estranho a uma relação entre duas pessoas. 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, portanto, ser terceiro.

Castro (2000), define a terceirização como uma moderna técnica de administração de empresas, cujo objetivo é o incentivo da competitividade empresarial através da distribuição de atividades acessórias a empresas especializadas nessas atividades, a fim de que possam concentrar-se no planejamento, na organização, no controle, na coordenação e na direção da atividade principal.

Pamplona (2002, p. 36), conceitua a terceirização como sendo a “transferência do segmento ou segmentos do processo de produção da empresa para outras de menor envergadura, porém, de maior especialização na atividade transferida”. Essa transferência de atividades entre empresas e fornecedores, bem como a trilateralidade característica de tal relação terceirizada, assume um aspecto jurídico, por se tratar, essencialmente, de questões de trabalho.

Seguindo a noção jurídica da terceirização, Castro (2000), aponta que a terceirização consiste em uma relação jurídica que envolve o interesse de três partes: a empresa que contrata os serviços de uma empresa especializada em determinada área, denominada tomadora, a empresa especializada nos serviços contratados que é chamada de prestadora. E, finalmente, do empregado contratado pela prestadora, que desempenha suas funções e beneficia com seus serviços secundariamente a tomadora.

Delgado (2011), infere que a terceirização é um modelo trilateral de relação socioeconômica e jurídica que surge com o processo de terceirizante e é totalmente distinto do clássico modelo empregatício, de caráter essencialmente bilateral. Por se chocar com a estrutura tradicional teórica e normativa do direito do trabalho, essa dissociação entre relação econômica de trabalho e jurídica empregatícia traz grandes desajustes em relação aos clássicos objetivos do direito do trabalho ao longo da história pois a mesma é vista como uma modalidade excetiva de contrato de trabalho.

Portanto, o que se depreende, é que a terceirização surge marcada por uma noção de flexibilização da relação de trabalho, o que se dá diante da possibilidade de que terceiros contratados possam realizar atividades da empresa, sem o vínculo empregatício, tal como os demais empregados. Tal processo permite, por sua vez, que a empresa prestadora de serviços possa realizar atividades que não correspondem às atividades primárias da empresa beneficiária.

De acordo com Andrade (2008), a terceirização está intimamente ligada à questão das novas relações de trabalho advindas, principalmente, da época da Revolução Industrial no século XVIII. Nesse período a nova ordem social e trabalhista estabelecida pela industrialização e busca pela vida nas cidades, criou consequências irreversíveis para os trabalhadores. Isso ocorreu devido ao fato das máquinas, que ao mesmo tempo em que realizavam a atividade laboral sem descanso e sem salário, passaram a ser vistas como o principal meio de produção em detrimento da força de trabalho do homem, o que gerou consequências como o desemprego.

Segundo Lima Neto (2004), as teorias de Adam Smith (1723-1790) acerca da necessidade do liberalismo econômico, aperfeiçoadas por Taylor (1856-1915) e levadas à prática por Ford (1863-1947), estabeleceram um marco definitivo nas formas do trabalho industrial, o que se deu até pelo menos até meados do século XX, quando, então, novas e expressivas mudanças, atribuídas à crise estrutural do capitalismo, começaram a ser sentidas.

Lima Neto (2004), esclarece que o taylorismo pregava que se o trabalho fosse desenvolvido por cada trabalhador regulado de forma lógica, de modo semelhante aos movimentos das máquinas, alcançaria-se um incremento de produção. Portanto, caberia à direção da unidade operacional, a individualização do melhor modo de se fazer o trabalho, o fornecimento dos instrumentos adaptados e o treinamento dos trabalhadores, de forma que estes agissem em conformidade com instruções precisas.

Com Ford, segundo Ribeiro (2015), a grande novidade técnica e em termos de organização da produção no chão de fábrica foi a introdução da esteira rolante. Dentro desse sistema de produção, o trabalho chegava até o trabalhador numa posição fixa, sem que o mesmo saísse do seu local de trabalho, conseguindo com isso uma maior velocidade e dramáticos ganhos de produtividade.

O que se tem, então, nesse período histórico das relações e formas de trabalho é a mudança de todo um panorama voltado para o objetivo de se reduzir os custos de produção e aumentar os lucros, envolvendo profundamente os trabalhadores no domínio econômico do capital.

Segundo Silva e Previtali (2012) foi com a transição do paradigma da produção em massa para o paradigma toyotista da produção flexível (enxuta) que a terceirização ganhou

força como técnica de gestão empresarial. Ao intensificar e ganhar força como forma de viabilizar a reconstrução no pós-guerra, mostrou-se como uma possibilidade concreta para se buscar uma vantagem competitiva frente ao mercado.

Como resultado dessa flexibilização para os trabalhadores, os empregadores passaram a sofrer pressões cada vez mais fortes de controle do trabalho, surgia então uma força de trabalho já enfraquecida em decorrência dos surtos de deflação e pelo consequente aumento do desemprego nos países capitalistas, e configurava um quadro de altos níveis de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, além de ganhos modestos de salários e um retrocesso do poder sindical (HARVEY, 2000).

Desse modo, pode-se inferir que a noção de terceirização, assim sendo, está envolta em todas as transformações trabalhistas, sociais e políticas pelas quais o mundo passou, e assim também ocorreu no Brasil. Ao acompanhar a tendência internacional de mudança no processo de produção e prestação de serviços, a terceirização chegou ao Brasil com mais força na década de 1970, trazida pelas mãos das empresas multinacionais, especialmente pela indústria automobilística.

Até então, segundo Silva e Previtali (2012), a política nacionalista do regime militar na ânsia de manter a indústria brasileira protegida da concorrência internacional acabou por ocasionar um tardio desenvolvimento tanto econômico como tecnológico, político, cultural e social. Somente com o fim do regime militar e a abertura do mercado brasileiro, as empresas puderam recuperar décadas de atraso e passaram a se reinventar a fim de garantirem uma posição competitiva frente à indústria internacional.

Marcelino (2012), aponta que no Brasil, havia um cenário totalmente favorável à exploração do trabalho, diante da falta de regulamentação da atividade da terceirização no direito brasileiro, pois nem na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nem no Código Civil brasileiro havia alguma referência sobre tal prática.

Miraglia (2008), destaca que a terceirização não era tratada na Consolidação das Leis do Trabalho de 1943, sendo somente matéria de uma lei em 1960. Ainda assim os artigos 455 e 652 III, ambos da CLT, que tratam da contratação de subempreitada e pequena empreitada, entrariam dentro do tema da terceirização. Para Imhoff e Mortari (2005), o Brasil, ao ser forçado a buscar o seu lugar do mundo globalizado, praticamente teve que aderir obrigatoriamente às novas relações de trabalho e, dentre elas, a terceirização.

Para Giosa (2003), o fato de o governo, através de seu órgão de representação, ou seja, o Ministério do Trabalho, não ter se posicionado oficialmente a respeito da terceirização e suas

relações trabalhistas envolvidas no país, veio a inibir as decisões dos empresários mais conservadores, além de inspirar dúvidas.

Queiroz (1998), aponta vários riscos legais que comprometem o tomador de serviços quando a terceirização não é corretamente implantada. O principal deles é justamente o vínculo empregatício, conforme caracterizado nos arts. 2º e 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que em linhas gerais dizem, respectivamente, ser “empregador aquele que dirige a prestação de serviço” e ser “empregado aquele que tem com o contratante uma relação de pessoalidade, habitualidade, onerosidade que se traduzem em subordinação e dependência”.

E é por isso que a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) é tida como uma tendência flexibilizadora, pois viabilizou a terceirização nos serviços de vigilância (Lei n. 7.102/83), de conservação e limpeza e em outros tipos de serviços especializados ligados à atividades-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta (requisitos da relação de emprego constantes do artigo 3º da CLT).

Segundo Martins (2005), é possível, então, classificar as áreas terceirizadas como: a) atividades acessórias, como limpeza, segurança, manutenção, alimentação etc.; b) atividades-meio, como departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade; c) atividades-fim, como produção, vendas, transporte dos produtos etc., sendo que o mais comum é a terceirização de serviços contábeis, jurídicos e de informática.

Devido à falta de legislação, até então, a Súmula 331 do TST era o principal instrumento de regulação da terceirização de serviços no Brasil. Com a entrada em vigor da Lei nº 13.429/2017, que altera dispositivos da Lei nº 6.019/1974 e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços temporários e a terceiros, bem como da Lei nº 13.467/2017, conhecida como Reforma Trabalhista, que, do mesmo modo, trouxe modificações à Lei que dispõe sobre o trabalho temporário (6.019/1974) e à CLT, todo o panorama da terceirização foi alterado, permitindo assim até a terceirização na atividade-fim.

Diante do exposto, pode-se perceber que a terceirização, ainda que seja um instituto ou fenômeno que já faz parte das relações de trabalho, ainda assim, ao longo de sua história, acarretou muitas dúvidas, legislações confusas, conflitos sindicais, possibilidade de fraudes nos direitos dos trabalhadores, desemprego e enfraquecimento da classe trabalhadora frente ao capitalismo.

## 2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização, essencialmente, consiste em transferir a terceiros a execução de tarefas próprias de uma empresa e surgiu diante da necessidade de criar e sustentar vantagens econômicas por parte das empresas. Tal fato se deu com a evolução da economia diante do capitalismo, e proporcionou o surgimento de novos negócios com o intuito de reduzir custos e tornar os produtos e serviços mais competitivos.

Segundo Marcelino (2012), a terceirização tem um papel fundamental no mercado de trabalho, tendo se tornado, um processo extremamente importante como recurso das empresas na gestão, ou seja, como ferramenta para reduzir custos. Nesse contexto, ainda que a terceirização ganhe destaque como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos, sua prática apresenta vantagens e desvantagens.

No que se refere às vantagens da terceirização, Ramos (2001, p. 57), traz que tal prática proporciona uma redução de custos na tomadora pelo “acirramento da competição entre os fornecedores ou prestadores do serviço terceirizado” e “barateamento dos custos da terceirizada, obtido a partir da economia de escala, inviável de ser alcançado pela empresa terceirizante”. Também proporciona flexibilidade “pela substituição de custos fixos por custos variáveis”.

Outros aspectos percebidos como vantajosos são: a diminuição do desperdício, liberação da equipe de colaboradores para outras atividades da empresa, sinergismo nas atividades-fim, diminuição das atividades-meio que não apresentam ganhos de especialidade, otimização dos serviços, melhor administração do tempo da empresa, tendência a agilizar as decisões e redução do quadro direto de colaboradores (LEIRIA, 1992a).

Pagnoncelli (1993), também destaca outros fatores que são muito citados por empresários, executivos e gerentes de empresas, como: possibilidade de concentrar energias em áreas estratégicas, ter agilidade na produção, capitalização com redução do imobilizado, melhoria da qualidade, da produtividade e competitividade, dentre muitas outras vantagens.

Além disso, a criação de empregos na empresa terceirizada, o aperfeiçoamento de mão de obra, a distribuição de rendas entre os participantes do processo, a concentração de esforços na atividade-fim da empresa, a especialização no serviço, o estímulo à concorrência e à produtividade para todo o mercado. Ao gerar novas empresas, a terceirização gera também novos empregos, e, em consequência disso, aumento de arrecadação de impostos na área de serviços (IMHOFF; MORTARI, 2005; MARTINS, 2005).

Com relação às desvantagens, Leiria (1992a), aponta: as demissões e o custo destas na fase inicial, a mudança da estrutura do poder, o aumento do risco a ser administrado, caso ocorra uma má escolha dos parceiros, os problemas na relação com sindicatos, a falta de parâmetros para definição dos preços nas contratações iniciais, a má administração do processo e o aumento da dependência de terceiros.

Para Giosa (2003), dentre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação da terceirização pode-se destacar: desconhecimento da alta administração sobre a implementação do processo, dificuldade de detectar parceiros a altura, falta de parâmetros que subsidiem a comparação entre os custos internos e os preços da contratada, a dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor, o desconhecimento da legislação específica, surgindo, assim, o risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas.

Viana (1996), afirma que, do ponto de vista das empresas, ainda que a terceirização promova a redução de custos e o crescimento de lucros, ainda assim comporta uma imensa gama de desvantagens, tais como a redução de postos de trabalho, o aumento da carga de subordinação, a destruição do sentimento de classe, a degradação de condições de higiene e segurança e a redução de valores salariais.

Martins (2005), traz a possibilidade de o trabalhador perder seu emprego, com remuneração certa por mês, risco de perda dos benefícios sociais que recebia em função das normas coletivas da categoria, salários inferiores em condições precárias, em tempo parcial e até mesmo ocasional. E ainda, estes podem vir a ser contratados por empresas inidôneas, que não cumprem com suas obrigações, correndo o risco de ficar em dificuldades financeiras.

Imhoff e Mortari (2005), acrescentam que um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, o que, por conseguinte, pode vir a causar problemas de natureza trabalhista. Outro risco é a empresa tratar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, aqui, caso o objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

Martins (2005), considera que a empresa que pretende terceirizar uma atividade deve, acima de tudo buscar qualidade. E, para que a prática funcione, deve-se ter confiança no parceiro, tendo em vista a necessidade de se fazer a escolha correta na hora de terceirizar. Isso porque as empresas buscam cada vez mais a modernização com a finalidade de tornarem-se mais aptas para enfrentarem seus concorrentes.

De acordo com Diniz (2002), uma vez que a terceirização representa uma nova etapa entre a empresa prestadora de serviço e a empresa que a contrata, tal união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras. O que significa a busca por um parceiro e não apenas um prestador de serviço, onde deve-se adequar suporte às atividades a ele confiadas e otimizar a relação de trabalho.

Uma vez definido o prestador de serviços e para que haja aspecto formal da relação entre as partes, Martins (2005), afirma a importância de se estabelecer um contrato de prestação de serviço juridicamente adequado à relação, para que não seja caracterizado o vínculo empregatício, nem ocorra o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador. Por meio do Quadro 1 é possível observar um resumo das vantagens e desvantagens da terceirização.

**Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da terceirização**

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Concentração de esforços (focalização); maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade); agilização (desburocratização); melhoria da qualidade do produto ou serviço e da produtividade; redução de custos; redução de imobilizado; liberação de espaço; criação de ambiente propício ao surgimento de inovações; formalização de parcerias; valorização profissional; sinergia entre empresas; estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas; ampliação de mercado para micros, pequenas e médias empresas; redução de dependência da comunidade com relação à empresa e vice-versa.	Redução de custos, não deve ser a finalidade principal da terceirização; definição das áreas que podem ou não ser terceirizadas; divisão de poder com a terceirizada; escolher os fornecedores de bens e serviços; realizar um diagnóstico preciso das atividades a serem repassadas; não criar laços paternalistas com o terceiro; evitar a dependência financeira por parte do terceiro; ao se contratar terceiros a empresa deve avaliar os riscos existentes.
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação.	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção.
Diminuição dos desperdícios, redução das atividades-meio, aumento da qualidade, ganhos de flexibilidade, aumento da especialização do serviço, aprimoramento do sistema de custeio, maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional.	Problemas trabalhistas, como conflito com sindicatos, perda do vínculo para com o empregado e desconhecimento ou possibilidade de burlar a legislação trabalhista.
Maior agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade, redução do quadro direto de empregados.	Dificuldade de encontrar a parceria ideal, seja com relação aos fornecedores, seja com a empresa terceirizada.

Fonte: Pagnoncelli (1993), Giosa (2003), Martins (2005).

O que se tem, então, e para que o equilíbrio entre suas vantagens e desvantagens seja alcançado, é que o processo de terceirização somente deve ter seu início baseado no planejamento do que se pretende terceirizar o que, requer, por conseguinte, uma visão estratégica daquilo que pretende fazer dentro da empresa.

### 2.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Primeiramente, cabe apresentar que o serviço público é “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado” (MEIRELLES, 2010, p. 297).

A Administração Pública, por sua vez, e segundo Marques (2008), é o instrumento de ação do Estado estabelecido com o propósito de possibilitar o cumprimento de suas funções básicas, principalmente no que se refere à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas. Com relação às principais distinções entre a Administração Pública e a Administração Privada, Paludo (2010), destaca que existem mais convergências do que diferenças, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais distinções entre o setor público e o setor privado.

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Objetivo maior é proporcionar o bem-estar à coletividade.	Objetivo principal é obter lucro.
Na Administração Pública o “cliente” paga os serviços através de impostos, mesmo sem usar.	O cliente só paga pelo bem e/ou serviço que comprar ou utilizar.
A ação do governo é difícil, complexa e gigante, e tem menos autonomia.	É menor, mais flexível e mais autônoma.
Cabe aos governos a solução dos conflitos de interesses particulares para alcançar ao bem-estar geral.	Preocupa-se com seu próprio bem-estar e como resolver os seus problemas.
O governo conduz a Nação e responde à população pelas suas ações.	Os dirigentes respondem aos proprietários e acionistas.
A eficiência e eficácia das entidades públicas são medidas, não somente pela correta utilização dos recursos, mas pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento, com qualidade, das demandas da sociedade.	A eficiência e eficácia são medidas pelo aumento de suas receitas, pela redução dos gastos e pela ampliação de mercado.
O Controle da Administração Pública tem amparo legal e é exercido pelos órgãos de controle, pela política e pelo cidadão.	Além dos órgãos de controle, também, o mercado é quem dita às regras do jogo.
A cúpula da Administração Pública é frequentemente substituída em função de partidos políticos, eleições e por força de novas coalizões necessárias ao poder. A descontinuidade dificulta o planejamento e as ações de longo prazo.	O poder de mando raramente se altera e a continuidade da alta administração é a regra.

Fonte: Adaptado de Paludo (2010, p. 48-49).

Diante das distinções apresentadas, Paludo (2010, p. 50) conclui: “A Administração Pública pode e deve melhorar suas práticas a partir da utilização de técnicas consagradas pela iniciativa privada – o que não pode é simplesmente aplicar essas práticas sem uma adaptação adequada à realidade pública”.

Dessa maneira, Guerra e D'Amato (2016), apontam que, nos limites e atribuições do poder estatal, a função administrativa delinea-se diante de novos paradigmas marcados, inclusive, pela flexibilização do monopólio de certas atividades, até então desempenhadas exclusivamente pelo Estado, através do instituto da terceirização. E esta, enquanto fenômeno recente, inserido no contexto de diminuição do aparelhamento estatal, tem lugar em alguns pontos do ordenamento jurídico a fim de regulamentar sua prática.

Segundo Marinho (2012), diversos autores relatam que a Administração Pública no Brasil teve sua evolução ao passar por fases conceituais distintas. Para uma melhor compreensão deste processo de mudança, o Quadro 3 que apresenta a síntese dessas fases:

**Quadro 3 - Fases da Administração Pública no Brasil**

<b>FASE</b>	<b>MARCO IMPORTANTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Administração Pública Patrimonialista	Anterior à Revolução de 1930, Período ocorrido entre os anos de 1891 e 1930.	Fase marcada pelo nepotismo, empreguismo, corrupção. A propriedade pública confunde-se com a propriedade privada do administrador.
Administração Pública Burocrática	Criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, em 1938.	Administração altamente centralizada, hierárquica, rígida, com ênfase na eficiência e profissionalização. É marcada por uma administração com pouca atenção ao cidadão
Administração Pública Gerencial	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995.	Baseada na descentralização e no controle dos resultados, voltada para a qualidade, eficácia e efetividade das ações do Estado. Governo investe em inovações tecnológicas que facilitam o acesso às redes informatizadas na esfera pública.

Fonte: Elaborado por Marinho (2012, p. 48).

E tal como se deu com a terceirização em si, sua participação no setor público surge enquanto resultado da própria evolução da Administração Pública, do qual se pode traçar um contexto histórico através de suas fases e legislações, seja normativa ou jurisprudencial, que foram sendo modificadas e adaptadas ao longo do tempo.

Rebicki (2011), destaca que, desde o Decreto-Lei n. 200/1967 já poderia ser vislumbrado como um estímulo à descentralização e a execução indireta das obras e serviços, como forma de impedir o crescimento excessivo da máquina administrativa.

A Lei n. 5.645/1970, em seu art. 3º, parágrafo único, permitiu que as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas fossem, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o art. 10, § 7º, do Decreto-Lei n. 200/67.

A Lei n. 6.019, de 31/01/1974, dispôs sobre a possibilidade de trabalho temporário, de até três meses, para atender à necessidade transitória, não constituindo vínculo empregatício dos tomadores de serviço. No mesmo sentido, a Lei n. 7.102, de 20/06/1983, trouxe amparo legal para a terceirização dos serviços de segurança, vigilância e transporte de valores (DI PIETRO, 1999).

De acordo com Carrion (2008), na medida em que as práticas de terceirização por parte dos empregadores foi se desenvolvendo no país, o Tribunal Superior do Trabalho, diante da iminência de sistematizar este instituto para fins de organização e legitimação do mesmo, editou a súmula de número 331, que traz o seguinte texto:

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

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividades-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

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. (BRASIL, 2011).

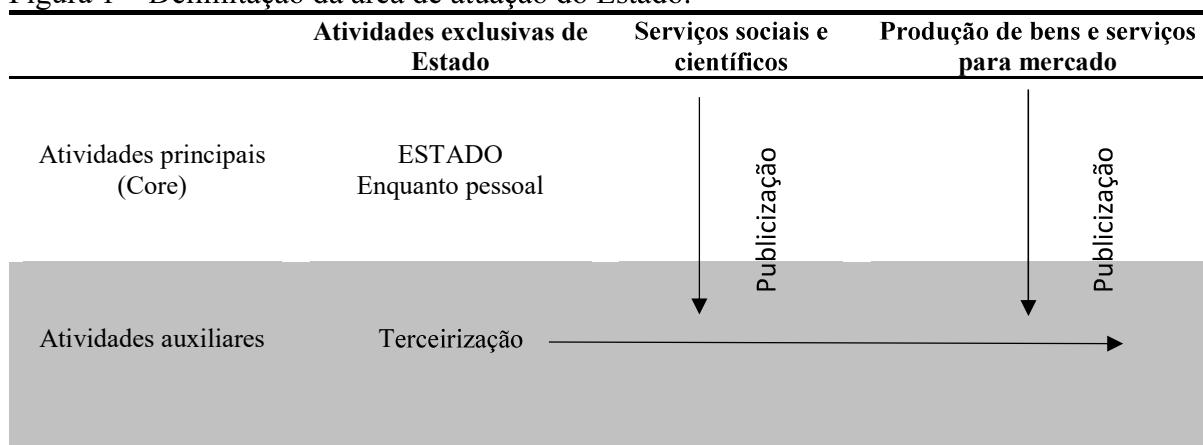
A Lei n. 8.666/93, trouxe em seu art. 67, a figura do fiscal dos contratos, descrevendo que a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração, especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. Reis (2015) atenta para o fato de que, com relação à responsabilidade da Administração Pública, no caso de inadimplência do contrato, o art. 71, § 1º da Lei n. 8.666/1993, a exige quanto aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais.

Em 1995, teve início no Brasil a Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado com a publicação, nesse ano, do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) e o envio para o Congresso Nacional da emenda da Administração Pública que se transformaria, em 1998, na Emenda Constitucional (EC) n. 19 (BRESSER-PEREIRA, 2009).

O Brasil acompanhou esse movimento através da reforma administrativa proposta no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, que ao procurar reduzir o tamanho do Estado mantinha sob sua responsabilidade somente as atividades típicas e exclusivas de Estado. E transferiu à iniciativa privada, mediante contratos de serviço, a execução de atividades consideradas acessórias ou complementares (SOARES, 2015).

As recomendações de Bresser-Pereira (1998a), deram origem ao Plano Diretor, no qual as atividades estatais foram divididas em dois grupos: atividades exclusivas do Estado, executadas pela cúpula da Administração e consistentes em legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas; e atividades não exclusivas do Estado, que consistem nos serviços competitivos e atividades de apoio.

Figura 1 – Delimitação da área de atuação do Estado.



Fonte: Bresser-Pereira (1998a).

De acordo com Paula (2016), os objetivos principais da Administração Pública gerencial, seriam melhorar as decisões estratégicas do governo, garantir a propriedade, o contrato, a autonomia e a capacitação gerencial do administrador público, bem como assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente”.

Foi a partir da EC de nº 19, de 4 de junho de 1998 – a emenda da reforma administrativa – que se incluiu dentre os princípios constitucionais da Administração Pública, o princípio da eficiência. E nessas reformas, a terceirização passa a ser amplamente utilizada como uma estratégia para redução do aparelho estatal, e passava a serem terceirizadas as funções extintas ou em extinção nos quadros das instituições (MEDEIROS, 2014).

Rebicki (2011), traz o art. 1º do Decreto n. 2.271/97, que regula a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, ao estabelecer que podem ser executados indiretamente os serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios, equipamentos e instalações. Para disciplinar o Decreto n. 2.271/1997, a Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997, normatizou a contratação de serviços celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG) a serem executados de forma indireta e contínua, trazendo os procedimentos necessários à sua execução (BRASIL, 1997).

De acordo com Guerra e D'Amato (2016), em razão da evolução da sociedade e das suas diversas transformações através dos tempos, também a atuação do Estado acaba sentindo a necessidade de mudanças estruturais significativas. Um exemplo é o caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988, modificado pela Emenda Constitucional n. 19, de 04/06/1998, que trouxe, entre outras alterações, o princípio da eficiência como norteador da atuação da Administração Pública.

A Lei nº 9.632/98 e o Decreto Lei nº 4.547/2002, formalizaram a extinção de cargos e a proibição de realização de concursos públicos para os mesmos. Porém, através do Decreto nº 2.271, de 07.07.1997, que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal, foi permitido a contratação de serviços terceirizados para a ocupação destes cargos. (VIEIRA *et al.*, 2010).

O parágrafo 1º do art. 18 da Lei Complementar n. 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, admitiu a terceirização no serviço público. Tal dispositivo legal determina que os valores dos contratos de terceirização de mão-de-obra que se referem à substituição de servidores e empregados públicos serão compatibilizados como "outras despesas de pessoal".

Com o objetivo de regulamentar a atividade de fiscalização do instrumento contratual, o MPOG publicou a IN n. 02/2008, que disciplina a contratação de serviços continuados ou não na Administração Pública (BRASIL, 2008). Este instrumento estabelece diretrizes importantes para o acompanhamento dos contratos administrativos firmados entre o setor público e as empresas terceirizadas, garantindo uma melhor atuação dos fiscais de contratos junto às prestadoras de serviços (MARINHO, 2012).

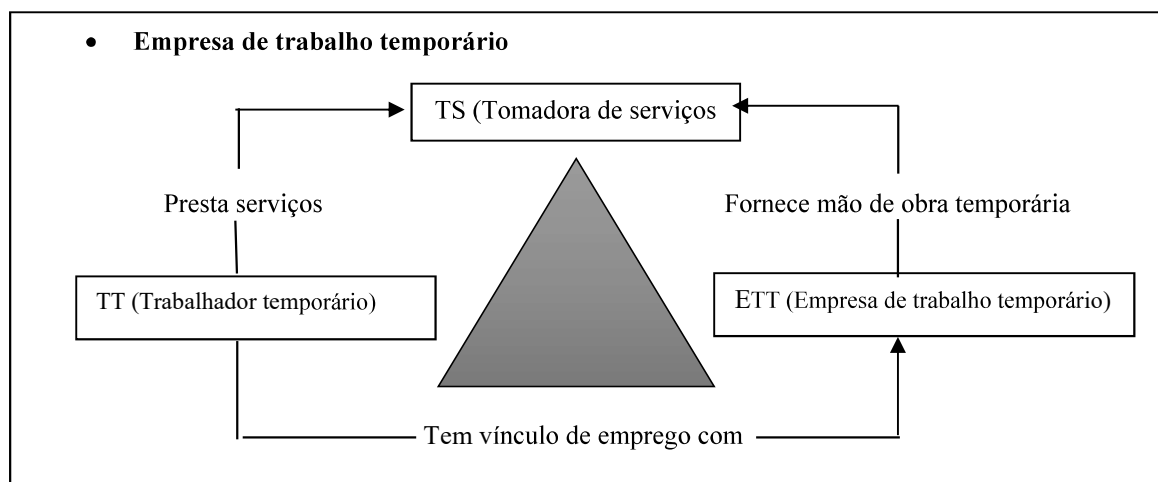
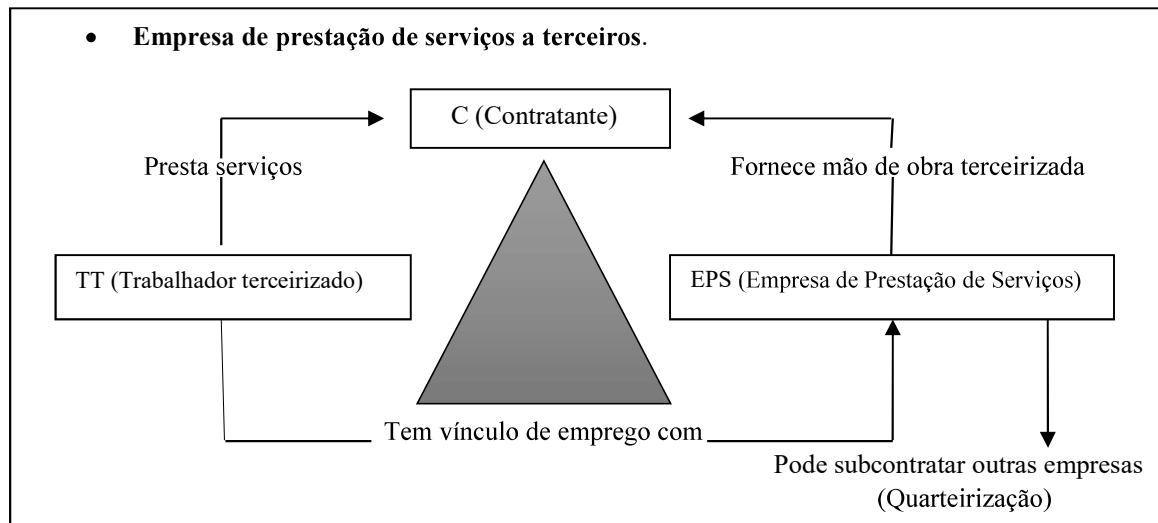
De acordo com Cunha (2017), em seu art. 33, § 2º, a IN determina que o órgão deve monitorar a qualidade dos serviços prestados, e intervir quando necessário para corrigir ou aplicar sanções quando verificar a desconformidade na qualidade da prestação do serviço. Portanto, a fiscalização é de vital importância para a continuidade da entidade.

Aprovada recentemente, a Lei n. 13.429/2017, de 31 de março de 2017, altera o conteúdo da Lei n. 6.019/1974, que antes regulava apenas o trabalho temporário, e agora também dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. A Lei n. 13.429/2017 altera os arts. 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 9º, 10, o parágrafo único do art. 11 e o art. 12 da Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974 e está sendo chamada de “lei da terceirização e do trabalho temporário.” (BRASIL, 2017).

Porém, as novas regras não se aplicam às empresas de vigilância e transporte de valores, excluídos expressamente da referida lei pelo art. 19-B. E para os contratos em vigor na publicação da lei, poderão ser adequados mediante acordo entre as partes (OLIVEIRA, 2017; SPAGNOL, 2017).

Na Figura 2, são resumidas as relações de trabalho terceirizado nas empresas de trabalhos temporários e de prestação de serviços de acordo com a Lei n. 13.429/2017:

Figura 2 – Relações de trabalho terceirizado nas empresas urbanas.



Fonte: Adaptado da Lei n. 13.429/2017.

Outra importante aprovação, se refere a Lei nº 13.467/2017, conhecida como a Lei da “Reforma Trabalhista”, que alterou alguns artigos da CLT. Com a finalidade de adequar a legislação às novas relações de trabalho, permitiu de forma expressa a terceirização de quaisquer das atividades da contratante, de forma ampla, inclusive da sua atividade principal.

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. (BRASIL, 2017).

Cabe ainda destacar, a nova Instrução Normativa da SLTI/MPOG n. 05/2017 que, em substituição à IN n. 02/2008, dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. A nova norma tem como objetivo, fortalecer o planejamento nas aquisições e contratações de serviços no Executivo Federal.

Em relação à fase de Gestão do Contrato, destaca-se novas figuras de fiscalização (técnica, administrativa, setorial e a realizada pelo público usuário), bem como esclarece que as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática. Podem ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que fique assegurada a distinção dessas atividades (SILVA, 2017).

A nova IN também traz como ênfase o pagamento por resultado, de acordo com o cumprimento de requisitos como início de vigência, tempo de atendimento, meta a cumprir. Isso significa que, se uma empresa não cumprir o que foi determinado no ato da contratação, o pagamento será realizado de acordo com o percentual do serviço prestado (BRASIL, 2017).

Promoveu também mais garantias aos servidores ao traçar requisitos em que a autoridade responsável deve observar quando for indicar os fiscais de contrato, onde destacam-se: dar a ciência expressa da indicação antes de ser designado, compatibilidade com as atribuições do cargo e com o quantitativo de contratos por servidor (BRASIL, 2017).

Uehara (2017), destaca ainda que de acordo com o art. 75 da IN n. 05/2017 e tendo em vista que o tempo rege o ato, salienta-se, que a IN n. 02/2008, mesmo tendo sido revogada pela IN n. 05/2017, os procedimentos autuados ou registrados até a data de entrada em vigor da IN n. 05/17, permanecerão regidos pela IN n. 02/2008. Sendo assim, e conforme pesquisa documental, os contratos de terceirização de mão de obra atuais da UNIFAL-MG permanecem sobre a regência da IN 02/2008, pois ainda estão em vigência.

Art. 75 - Esta Instrução Normativa entra em vigor cento e vinte dias após sua publicação.

Parágrafo único. Permanecem regidos pela Instrução Normativa nº 2, de 2008, os procedimentos administrativos autuados ou registrados até a data de entrada em vigor desta norma (BRASIL, 2017).

Para sintetizar as legislações expostas, é elencada no Quadro 4 a legislação pertinente à terceirização na Administração Pública no Brasil:

**Quadro 4 – Legislação sobre a Terceirização na Administração Pública no Brasil**

<b>LEI</b>	<b>FINALIDADE</b>
Decreto-Lei n. 200/1967	Estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa
Lei n. 5.645/1970	Elenca encargos de execução passíveis de terceirização.
Lei n. 6.019/1974	Autorizou a contratação do trabalho temporário.
Lei n. 7.102/1983	Autorizou a terceirização do trabalho de vigilância bancária
Súmula 331/1993 do TST	Regulamenta, definitivamente, a terceirização em todos os setores.
Lei n. 8.666/1993	Lei Geral de Licitação. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.
Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado- PDRAE/1995	Documento elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, com o objetivo da reestruturação do aparelho do Estado para combater, principalmente, a cultura burocrática.
Decreto n. 2.271/1997	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Direta autárquica e fundacional, disciplinando o § 7º do art. 10 do Decreto-Lei n. 200/1967.
Instrução Normativa n. 18/MARE/1997	Disciplinou a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, conforme disposto no Decreto n. 2.271/1997.
EC nº 19/1998	Altera o Caput do art. 37 da CF/1988, incluindo o princípio da eficiência.
Lei n. 9.632/1998	Dispôs sobre a extinção de cargos na Administração Federal e autorizou a terceirização destas atividades.
Lei Complementar n. 101/2000	Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)
Decreto n. 4.547/2002	Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal.
Instrução Normativa SLTI/MPOG n. 02/2008 e alterações	Base para a contratação, execução e fiscalização de serviços para a Administração Direta do Poder Executivo e suas autarquias e fundações. Revoga a IN n. 18/1997.
Lei n. 13.429/2017	Altera os arts. 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 9º, 10, o parágrafo único do art. 11 e o art. 12 da Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Considerada a “lei da terceirização e do trabalho temporário”.
Lei n. 13.467/2017	Altera alguns artigos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
Instrução Normativa n. 05 de 2017	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Revoga a IN n. 2, de 30 de abril de 2008.

Fonte: Di Pietro (1999); Ramos (2001); Lima (2007); Biavaschi e Droppa (2011); Rebicki (2011); Guerra; D’Amato (2016); Bento (2017); Oliveira (2017); Spagnol (2017); Silva (2017), Vieira *et al.* (2010).

De acordo com Sekido (2010), as bases legais e normativas da terceirização no âmbito da Administração Pública Federal atualmente são: Lei 8.666/93, Decreto Federal 2.271/97, IN nº 2/2008 – SLTI e suas alterações, além da Súmula 331 – TST. Apesar de não se constituir em norma, devem ser considerados também os entendimentos constantes das deliberações do TCU. Acrescenta-se aqui as novas legislações: Lei n. 13.429/2017, 13.467/2017 e a IN nº. 05/2017 que passa a nortear as aquisições de serviços na Administração Pública a partir de 25/09/2017, em substituição a IN n. 02/2008.

Diante disso, e tendo em vista que a terceirização tem se mostrado bastante adequada para as necessidades da Administração Pública ao contribuir para a melhoria dos serviços públicos e a diminuição da máquina administrativa, cabe então, a discussão a respeito do contrato administrativo enquanto instrumento que permite a adoção da terceirização por parte do Estado.

## 2.4 CONTRATO ADMINISTRATIVO

O contrato administrativo, como todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, prevalece um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, tais como as atividades terceirizadas. Além disso, os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam (LATIF, 2007).

De acordo com a Lei n. 8.666/93, são subordinados ao regime do contrato administrativo, além dos órgãos da Administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente, pela União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios. Meirelles (2010), cita algumas características dos contratos administrativos, quais sejam:

- a) Consenso – porque é um acordo de vontades, um ato bilateral;
- b) Formalidade – porque está escrito;
- c) Onerosidade – porque remunera uma das partes na forma contratada;
- d) Comutatividade – porque compensa ambas as partes;
- e) Realização *Intuito persone* – porque quem o executa é o próprio contratado;
- f) Exigência de prévia licitação.

No que diz respeito à formalização do contrato, o art. 55 da Lei n. 8.666/93, estabelece as cláusulas que devem constar em todo instrumento de contrato e, no que couber, nos instrumentos equivalentes:

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - 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;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - 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.

§ 1º (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei.

§ 3º No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei no 4.320, de 17 de março de 1964. (BRASIL, 1993).

Por sua vez, o art. 61 da Lei n. 8.666, de 1993, acrescenta outras informações importantes que devem constar no contrato administrativo, como mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Deve também constar, a publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia e será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (BRASIL, 1993).

Cunha (2017), destaca ainda que a Administração Pública possui prerrogativas que lhe possibilitam, por exemplo, em nome do interesse público, agir unilateralmente. Essas prerrogativas são conhecidas no Direito Administrativo como cláusulas exorbitantes. As principais estão descritas no art. 58, da Lei n. 8.666/93, conforme abaixo:

Art. 58. O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei;

III - fiscalizar-lhes a execução;

IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese do inciso I deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual. (BRASIL, 1993).

No que se refere à garantia da execução do contrato administrativo, Mello (2002), elenca que a garantia prestada pelos licitantes, ou seja, obras, serviços e compras, é limitada à 1% do valor estimado do objeto. Já na garantia dada pelos contratados, como obras, serviços e compras, será exigida, em cada caso, a critério da autoridade competente, mas não excederá a 5% do valor do contrato. Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, que envolvam alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, o limite de garantia poderá ser elevado para até 10%.

A Lei 8.666/93, prevê ainda, três diferentes modalidades de garantia (escolha a critério do contratado): caução em dinheiro ou títulos da dívida pública, seguro-garantia e fiança bancária. A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato (atualizada, se em dinheiro).

Gasparini (1995), aponta que, quanto ao recebimento do objeto contratado, a regra geral é haver um recebimento provisório e um recebimento definitivo, sendo que somente com o recebimento definitivo que a Administração efetivamente confirma que o objeto do contrato foi executado conforme suas especificações. No caso de o objeto do contrato ser obra ou serviço haverá recebimento provisório mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 dias da comunicação escrita do contratado e recebimento definitivo mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso de prazo de observação, que não pode ser superior a 90 dias ou vistoria que comprove adequação do objeto aos termos contratuais.

Os contratos de prestação de serviços a serem executados de forma contínua, cujo núcleo central de seu objeto consiste numa obrigação de fazer, podem ter sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vista à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a Administração, contudo limitado ao prazo máximo de 60 (sessenta) meses (art. 57, inciso II, da Lei nº 8.666/93) (BERNARDO, 2008).

Os contratos administrativos têm por objetivo garantir a supremacia do interesse público e por isso devem ser rigorosamente fiscalizados e cumpridos durante toda a sua execução, mantendo sempre a compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, bem como todas as condições de habilitação e qualificação que foram exigidas na licitação.

## 2.5 A FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS

O controle ou fiscalização do contrato compete à Administração e, segundo Meirelles (2009), consiste em supervisionar, acompanhar, fiscalizar e intervir na execução do contrato para garantir o seu fiel cumprimento por parte do contratado.

Conforme especifica Hahn (2011), a figura do fiscal do contrato nasce das prerrogativas especiais da Administração Pública reconhecidas no âmbito dos contratos administrativos (as chamadas Cláusulas Exorbitantes do Direito), comum descritas genericamente nos incisos do art. 58 da Lei n. 8.666/93. Uma dessas cláusulas exorbitantes garante à Administração Pública o poder de "fiscalizar-lhes a execução" (art. 58, III).

Para que um contrato administrativo seja executado de modo satisfatório e tenha seu objeto plenamente atendido, é necessário que ele seja monitorado pela Administração. A Lei de Licitações e Contratos previu esta necessidade e por este motivo, em seu artigo 67, impôs a Administração Pública que seja designado um representante para acompanhar e fiscalizar o desenvolvimento dos contratos celebrados com particulares (CASTRO, 2010).

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.  
§1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.  
§2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes. (BRASIL, 1993).

Da mesma forma, o art. 6º do Decreto n. 2.271/97 determina que:

Art.6º A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato. (BRASIL, 1993).

Como a Lei n. 8.666/93 não definiu claramente quais são as atribuições desse representante da Administração, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão editou a Instrução Normativa n. 02/2008, que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, trazendo em seu artigo 31, importantes preceitos para o servidor que for nomeado para fiscalizar a execução do contrato.

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 exercido pelo gestor do contrato, que poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico e fiscal administrativo do contrato. (BRASIL, 2008).

Para tanto, a Instrução Normativa SLTI/MPOG n. 02, de 2008, propôs uma divisão, facultativa, das atribuições de fiscalização do contrato administrativo, propondo a figura do gestor do contrato, sendo este assessorado por um fiscal técnico e outro fiscal administrativo (BARRAL, 2016, p. 62).

I - Gestor do contrato: servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual; (Dispositivo incluído pela Instrução Normativa No 6, de 23 de dezembro de 2013).

II - Fiscal técnico do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato; e (Dispositivo incluído pela Instrução Normativa No 6, de 23 de dezembro de 2013).

III - Fiscal administrativo do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato. (Dispositivo incluído pela Instrução Normativa No 6, de 23 de dezembro de 2013). (BRASIL, 2008).

De acordo com Marinho (2012), a fiscalização caracteriza-se como um dos principais desafios na execução dos contratos administrativos e exige muita responsabilidade, experiência e conhecimento dos instrumentos legais por parte dos agentes públicos que desempenham esta função. Uma atuação de forma ética e equilibrada contribui para a formação de uma gestão pública transparente e responsável, onde aspectos de boa conduta são primordiais para o desempenho da função.

A designação recairá, de preferência, sobre o titular da unidade que tenha conhecimento técnico do objeto do contrato, ou outro que tenha conhecimento do objeto avençado. Ou seja, a escolha deve recair sobre pessoa que tenha um conhecimento técnico suficiente do objeto que

está sendo fiscalizado, pois possíveis falhas podem ocasionar prejuízo para a Administração e responsabilização para o representante (COSTA FILHO *et al.*, 2015).

De acordo com Lima (2016), a designação do fiscal (e do seu substituto) deverá ser feita por meio de Portaria, devidamente publicada, que contenha os dados do servidor e do contrato que será fiscalizado (número do processo administrativo e do contrato firmado, partes, descrição sucinta do objeto, prazo etc.). Esta nomeação é específica para cada contrato.

O item 241 do Acórdão nº 2831/2011 – TCU – Plenário, especifica a importância de se designar um fiscal substituto, que deverá atuar nas ausências e nos impedimentos eventuais e regulamentares do fiscal titular:

241. Ora, uma mesma pessoa não consegue ser responsável pela atividade de fiscalização durante todo o período da execução contratual, pois goza férias, está sujeita a uma série de intercorrências (doenças, consultas médicas de rotina, treinamentos, convocações judiciais etc.), faz jus a licenças (capacitação etc.) entre outros afastamentos. É bastante improvável um único servidor fiscalizar a execução do objeto contratual, do início ao fim, sem se ausentar, sem mencionar que um mesmo servidor fiscaliza diversos contratos, como ocorre em 47% dos casos (anexo 2, fls. 35-36). (BRASIL, 2011).

A Administração deverá garantir condições de trabalho adequadas, meios materiais suficientes e treinamento necessário para o desempenho das funções. Caso não garanta os meios necessários, poderá, inclusive, ser responsabilizada (LIMA, 2016). Conforme explicita o Acórdão n. 2.917/2010 – Plenário:

5.7.7. O servidor designado para exercer o encargo de fiscal não pode oferecer recusa, porquanto não se trata de ordem ilegal. Entretanto, tem a opção de expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações que possam impedi-lo de cumprir diligentemente suas obrigações. A opção que não se aceita é uma atuação a esmo (com imprudência, negligência, omissão, ausência de cautela e de zelo profissional), sob pena de configurar grave infração à norma legal. (BRASIL, 2010).

Contudo, de acordo com Barral (2016, p. 64), ainda que não possa ser recusada, o fiscal pode solicitar a capacitação para as atividades, além de solicitar que exista uma avaliação da compatibilidade da sua qualificação com aquela exigida para a atividade:

5.7.6. Acerca das incumbências do fiscal do contrato, o TCU entende que devem ser designados servidores públicos qualificados para a gestão dos contratos, de modo que sejam responsáveis pela execução de atividades e/ou pela vigilância e garantia da regularidade e adequação dos serviços (item 9.2.3 do Acórdão nº 2.632/2007 - Plenário). (BRASIL, 2007).

Porém, de acordo com o Acórdão 1997/2006 – TCU – Plenário, em razão do princípio da segregação de funções, não podem ser indicados para fiscalizar, os servidores responsáveis pela execução do próprio contrato. Portanto, é fundamental que o agente fiscalizador não seja ao mesmo tempo executor, em um mesmo contrato administrativo.

9.4.3. designe servidores distintos para compor comissão de licitação e para efetuar a fiscalização de contratos, em respeito ao princípio da segregação de funções. (BRASIL, 2006).

De acordo com a Lei n. 8.666/93, assim como a Administração deve indicar um representante, igualmente, a empresa contratada, também, deverá indicar seu representante para atuar durante a execução do contrato: denominado preposto. De acordo com Art. 68 da Lei n. 8.666/93 “o contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato”.

Marinho (2012), define que o preposto é a pessoa a quem o fiscal de contrato irá se reportar e repassar toda e qualquer irregularidade observada e recomendar as medidas de resolução diante das inconformidades identificadas durante a vigência contratual. Logo, é importante que este representante seja receptível, atuante, capaz de encaminhar e resolver, com prontidão, todas as necessidades da ação fiscalizatória.

Vieira *et al.* (2010, p. 196), descrevem algumas características inerentes à função de preposto: “ter iniciativa, ser flexível, ser proativo, ser prestativo, saber lidar com as críticas, ter grau de escolaridade compatível, ter bom relacionamento na empresa com seus superiores e com os empregados e também na instituição”.

Quanto às atribuições do gestor de contrato, Velasco Júnior (2014, p. 31), conceitua que “a gestão ou administração de contratos é a atividade voltada à necessidade imperiosa da obtenção de controles eficazes dos atos executados e a serem praticados futuramente pela Administração”.

Com relação ao fiscal de contrato, Barral (2016), destaca que a função assume grande relevância para a Administração Pública, e para que seja desempenhada a contento, exige capacitação e habilidade dos servidores públicos que se dedicam a essa atividade. A atuação do fiscal será exitosa, desde que este possua conhecimento do regime jurídico; conhecimento dos termos contratuais; conhecimento do processo que resultou no contrato, inclusive atos da fase de planejamento e organização. Velasco Júnior (2014), elenca no Quadro 5, algumas das atribuições do Gestor e do fiscal de contratos:

**Quadro 5 – Atribuições do Gestor e do Fiscal de Contratos**

<b>ATRIBUIÇÕES DO GESTOR</b>	<b>ATRIBUIÇÕES DO FISCAL</b>
Publicações dos atos de extrato de contrato e outros com devido acompanhamento;	Ter conhecimento prévio de sua competência e atuação (ato de designação);
Guarda dos contratos e documentos complementares que dão validade legal aos mesmos em arquivos próprios (cronológico, geográficos, regionais etc.);	Possuir cópia do contrato, do edital da licitação e seus anexos e da proposta da empresa vencedora da licitação;
Controles com descrição sucinta dos objetos contratados para melhor identificação;	Ter pleno conhecimento dos termos do contrato, do edital da licitação e seus anexos;
Verificar todos os valores do contrato que impliquem em tomada de decisão;	Reunir-se com o preposto da contratada, com a finalidade de definir e estabelecer as estratégias da execução do objeto, bem como traçar as metas de controle, fiscalização e acompanhamento do contrato;
Elaboração de cronograma com todos os prazos de execução do contrato, tais como: vigência, vigência das garantias/fianças, das providências para prorrogação, periodicidade de reajustes e índices, dos pagamentos da contraprestação dos serviços/fornecimento (para evitar multas e atualização monetária), repactuação, reequilíbrio econômico, da denúncia do contrato (nas rescisões antecipadas), de recebimento provisório e definitivo (obras, serviços e fornecimentos);	Acompanhar, fiscalizar o objeto e verificar se sua execução está sendo atendida na sua plenitude com as especificações contidas em planos, projetos, planilhas e memoriais descritivos, material oferecido em proposta (marca e qualidade do produto ofertado), ou especificado pela administração, assim como, o tempo de execução e prazo de conclusão;
Anotações que indiquem todos os acréscimos e supressões que o contrato tenha sofrido;	Exigir da contratada o fiel cumprimento de todas as obrigações assumidas, constantes das cláusulas contratuais e demais condições do Edital da licitação e seus anexos, planilhas, cronogramas etc.;
Atos de designação do fiscal responsável, mantendo-o junto ao contrato;	Comunicar à administração sempre que for identificada, a necessidade de alterações do quantitativo do objeto ou de modificação da forma de sua execução, para que a administração faça os devidos ajustes através de termo aditivo;
Extinção por motivos imprevistos (falência, morte do contratado etc.);	Recusar serviço ou fornecimento irregular;
Acompanhamento e controle de toda e qualquer sanção imposta pela Administração Pública, às empresas com as quais a Instituição esteja mantendo contratos administrativos;	Impedir que empresas subcontratadas venham a executar serviços e/ou efetuar a entrega de material quando não expressamente autorizada para tal;
Sistema de informação para que, em época oportuna, seja informado à unidade responsável pela decisão de nova contratação, o momento do início do novo procedimento licitatório, que objetiva de forma tempestiva a nova contratação de serviços/compras;	Comunicar por escrito qualquer falta cometida pela empresa e formar o devido dossiê das providências adotadas para fins de materialização dos fatos que poderão levar a aplicação de sanção;
Acompanhamento das sinalizações de mercado quanto à situação do contratado, inadimplemento fiscal, trabalhista e social;	Comunicar por escrito à área de administração de contratos quanto às solicitações efetuadas pela fiscalização, não foram atendidas pela contratada, para que sejam adotadas as providências;
Denúncia ou sinalizações, tanto interna quanto externa, por desvio de finalidade do contrato, inadimplemento e inobservância da administração quanto à execução do contrato;	Zelar, para que os valores a serem pagos nos contratos de prestação de serviços por tarefas, não ultrapassem os créditos correspondentes, existentes no empenho da despesa do contrato, sem que existam créditos orçamentários para suportá-los;
Fazer a anexação de todos os atos de execução do contrato, procedendo a juntada aos autos do processo, (termos de recebimento/relatórios da comissão etc.).	Proceder à obrigatória verificação na liquidação da despesa (atesto da fatura) e em especial, os recolhimentos do FGTS e INSS, tendo em vista a responsabilidade solidária do ordenador de despesas.

Fonte: Adaptado de Velasco Júnior (2014).

Conforme exposto, os contratos administrativos necessitam de um acompanhamento diário e, diante disso, é preciso que os gestores públicos atentem para a necessidade de nomearem gestores e fiscais de contratos devidamente qualificados para a missão, além de propiciarem capacitação e treinamento para uma fiscalização e acompanhamento eficientes ao longo da execução de cada contrato.

## 2.6 A FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

Visando atender às novas exigências impostas pela Justiça do Trabalho, no âmbito da Administração Pública Federal, foi editada a Instrução Normativa n. 02/2008, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG) (com diversas alterações posteriores), que fixa, dentre outras orientações importantes, uma rotina fiscalizatória em relação às verbas trabalhistas, dentre as quais a retenção de faturas das empresas e o pagamento direto dos trabalhadores (SILVA, 2015).

De acordo com Sekido (2010), essa norma veio para preencher a ausência de regras específicas sobre planejamento e acompanhamento das contratações de serviços de terceiros pela Administração, constatadas em diversas deliberações do Tribunal de Contas da União – TCU como aspectos relevantes, porém não tratadas na IN/MARE nº 18/97. Em seu Anexo IV, a Instrução Normativa SLTI/MPOG n. 02, de 2008, traz um guia de diretrizes para nortear a atividade dos fiscais de contratos terceirizados de mão de obra, conforme pode ser visto no Apêndice A.

Ao seguir o passo a passo discriminado nos sete itens do Guia de Fiscalização da IN n. 02/2008, o fiscal de contratos de prestação de serviços terceirizados garantirá que o ente público fique resguardado da responsabilidade subsidiária, pois cumpriu o seu papel de fiscalizar o cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora, bem como evitou que sua atuação como servidor público seja caracterizada como culposa.

Outro fator importante para a fiscalização de contratos de prestação de serviços terceirizados, está descrito no *caput* do art. 71 da Lei n. 8.666/93 que determina que “o contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato”, porém, em seu § 2º, é explicitado que a Administração Pública responde solidariamente nos casos de inadimplemento do contratado em relação aos encargos previdenciários:

§ 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei n. 8.212, de 24 de julho de 1991 (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995) (BRASIL, 1993).

Nesse caso, para se prevenir o risco da responsabilidade solidária quanto aos encargos previdenciários, o art. 31 da Lei n. 8.212/91 traz que o contratante de serviços terceirizados com cessão de mão de obra deverá reter 11% do valor bruto da nota fiscal em nome do contratado, devendo a importância ser retida até o dia 20 do mês subsequente ao de emissão da nota fiscal:

Art. 31. A empresa contratante de serviços executados mediante cessão de mão de obra, inclusive em regime de trabalho temporário, deverá reter 11% (onze por cento) do valor bruto da nota fiscal ou fatura de prestação de serviços e recolher, em nome da empresa cedente da mão de obra, a importância retida até o dia 20 (vinte) do mês subsequente ao da emissão da respectiva nota fiscal ou fatura, ou até o dia útil imediatamente anterior se não houver expediente bancário naquele dia, observado o disposto no § 5º do art. 33 desta Lei (Redação dada pela Lei nº 11.933, de 2009).

§ 1º O valor retido de que trata o caput deste artigo, que deverá ser destacado na nota fiscal ou fatura de prestação de serviços, poderá ser compensado por qualquer estabelecimento da empresa cedente da mão de obra, por ocasião do recolhimento das contribuições destinadas à Seguridade Social devidas sobre a folha de pagamento dos seus segurados (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009).

§ 2º Na impossibilidade de haver compensação integral na forma do parágrafo anterior, o saldo remanescente será objeto de restituição. (Redação dada pela Lei nº 9.711, de 1998). (BRASIL, 1991).

De acordo com Cunha (2017), verifica-se que a retenção é um simples adiantamento da contribuição previdenciária devida pelo prestador de serviços. Assim sendo, não exclui a responsabilidade solidária da Administração. Portanto, o melhor caminho para a Administração é a fiscalização eficiente, onde é verificado o cumprimento das obrigações trabalhistas mediante a solicitação dos comprovantes de recolhimento, conforme estabelecido na IN n. 02/2008.

Além da responsabilidade solidária, a Administração Pública também responde subsidiariamente pelo inadimplemento do contratado em relação aos encargos trabalhistas, de acordo com a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), Incisos IV e V e VI (CUNHA, 2017).

Corroborando, Gomes (2012) afirma que a par do contido no Enunciado 331/TST, a responsabilidade subsidiária fundamenta-se, como visto, na responsabilidade civil decorrente da culpa *in eligendo* e da culpa *in vigilando*. Entendimento este que se consagra ao pressuposto de que a tomadora de serviços tem culpa pela escolha inadequada do prestador de serviços, na medida em que não se mostrou idôneo para o adimplemento dos encargos vinculados ao contrato de prestação de serviços. Também que o tomador operou com negligência, não atuando

a tempo de promover a quitação de encargos trabalhistas, mediante a adoção de medidas suficientes para o desiderato.

Por outro lado, na Administração Pública resta impróprio falar-se em culpa *in eligendo*, pois a ela não é dado o direito de escolher subjetivamente com quem contrata. Vigora o princípio da impessoalidade (art. 37, *caput*, CF/88), razão pela qual o contratado submete-se ao procedimento licitatório, com os requisitos objetivos exigíveis pela Lei n. 8.666/93. Não tem, portanto, o administrador o poder de escolha. Fica emparelhado ao procedimento de seleção ditado pelo legislador. Nesse caso, o requisito idoneidade resulta da habilitação do licitante, na forma do art. 27, da Lei de Licitações (GOMES, 2012).

No caso da culpa *in vigilando*, parece justificável permitir-se exauriente demonstração do Poder Público acerca de suas providências relacionadas à fiscalização do contrato. Caracterizada a “falta” de fiscalização, restaria devida a relação de causalidade entre a conduta da Administração Pública e o dano ao obreiro. No entanto, afastada a culpa, não restaria amparo para a condenação subsidiária (GOMES, 2012).

Porém, com a quebra recorrente das empresas contratadas para a prestação de serviços nos Órgãos públicos e o evidente desmantelamento dos direitos dos trabalhadores tem levado a estudos institucionais sobre o aprimoramento dos meios de fiscalização dos contratos administrativos, visando evitar a responsabilidade subsidiária do ente público no pagamento de valores devidos aos trabalhadores terceirizados (SILVA, 2016).

Com esse intuito, foi instituída pela IN n. 3/2009, e incluído na IN n. 02/2008, a chamada “conta-depósito vinculada”. Instrumento para aperfeiçoar os procedimentos de contratação e fiscalização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra pelas entidades da Administração Pública na esfera federal. Além de incluir alguns dispositivos que definem regras e condições de pagamento, dentre vários, que visam coibir a participação de empresas sem qualificação e proteger o erário, porém, inicialmente sem caráter obrigatório.

Porém, Oliveira (2014), destaca que, a não adoção da conta vinculada em situação nas quais tal medida se mostre comprovadamente conveniente e oportuna pode, numa eventual ação trabalhista, reforçar a culpa *in vigilando* da Administração Pública. O que nos termos da Súmula nº 331 do TST, gera para o Poder Público o dever de responder subsidiariamente por débitos trabalhistas vencidos e não pagos pelos seus prestadores de serviços.

Garcia (2013), destaca que de acordo com o texto da Instrução Normativa n. 02, de 2008, pode-se afirmar que tal instrumento tem grande relevância para a Administração Pública, principalmente quanto aos contratos que envolvam terceirização.

A conta-depósito vinculada permite que a Administração Pública adote mecanismos de adequação e aperfeiçoamento da fiscalização quanto à observância dos ditames legais e contratuais de regência frente à retenção de verbas trabalhistas, previdenciárias e de FGTS. Na Tabela 1, são descritos os percentuais a serem retidos mensalmente na conta-depósito vinculada.

Tabela 1 – Percentuais a serem retidos na conta-depósito Vinculada

Item	Percentual (%)		
13º (décimo terceiro) Salário	8,33		
Férias e 1/3 (um terço) constitucional	12,10		
Multa sobre FGTS e contribuição social sobre o aviso prévio indenizado e sobre o aviso prévio trabalhado	5,00		
<b>Subtotal</b>	<b>25,43</b>		
Incidência do Submódulo 4.1 sobre férias, um terço constitucional de férias e 13o (décimo terceiro) salário *	7,39	7,60	7,82
<b>Total</b>	<b>32,82</b>	<b>33,03</b>	<b>33,25</b>

Fonte: (BRASIL, 2014).

Nota: \*Considerando as alíquotas de contribuição de 1% (um por cento), 2% (dois por cento) ou 3% (três por cento) referentes ao grau de risco de acidente do trabalho, previstas no art. 22, inciso II, da Lei no 8.212/91.

Conforme o disposto no art. n. 82 da Lei nº 8.666/93, ressalta-se que a negligência do agente administrativo incumbido da função de fiscal de contratos, atrai para si a responsabilidade civil (dever de ressarcir o dano), penal (se a conduta for tipificada como infração penal) e administrativa (nos termos do estatuto a que tiver submetido) por eventuais danos que poderiam ter sido evitados (LIMA, 2016).

Art. 82. Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar. (BRASIL, 1993).

Portanto, salienta-se uma vez mais a importância da atuação do fiscal dos contratos de terceirização, para que cumpra com zelo, comprometimento e responsabilidade suas atribuições de acompanhar, fiscalizar e informar os valores a serem retidos em conta-depósito vinculada. Com isso evita-se assim que a responsabilização recaia sobre o ente público, bem como garante-se o pagamento de verbas trabalhistas e rescisórias aos terceirizados da empresa prestadora dos serviços.

## 2.7 ESTUDOS ANTERIORES

Na área de Administração Pública, especificamente em Universidades Federais, segue alguns trabalhos, que trouxeram contribuições relevantes para a área de gestão e fiscalização de contratos de terceirização. Cumpre destacar que os estudos além de promoverem a gestão do conhecimento nas Instituições Públicas, permitiram também a identificação de ferramentas como forma de promover melhorias na prestação do serviço público.

Gonçalves (2006), desenvolveu um trabalho, através de um estudo de caso e pesquisa documental, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), para apresentar uma proposta metodológica, onde visa tornar mais eficientes as ações dos gestores e fiscais de contratos. A autora destaca que devido a construções de novos prédios e ingresso de novos alunos, houve a necessidade de contratação de mais serviços terceirizados, contudo, constatou-se que a Universidade não estava preparada para administrar o grande volume de terceirizados.

No decorrer do estudo, a autora encontra alguns fatores que julga afetar a qualidade do controle da terceirização na UFRS, como: cultura de contratar mão de obra em desacordo com o verdadeiro objetivo da terceirização, falta de treinamento dos terceirizados, falta de capacitação para o fiscal do contrato, falta de reposição dos uniformes aos terceirizados, ferramentas inadequadas, não substituição de empregados faltantes, falta da presença do preposto nas dependências da contratante, serviços mal executados por falta de instruções aos empregados, falhas na efetiva fiscalização do contrato (GONÇALVES, 2006).

Para isso, Gonçalves (2006), recomenda que os servidores sejam treinados no sentido de mudar a filosofia do estilo tradicional de contratação e que haja o envolvimento contínuo dos gestores e fiscais de contratos para que os procedimentos tenham resultados positivos e o controle sobre os serviços terceirizados possa ter consistência.

Ao final, a autora analisa o modelo de gestão atual e propõe a formação de um departamento exclusivo que seja responsável pela Gestão e Fiscalização dos contratos terceirizados e o desenvolvimento de controles que sejam eficazes para uma gestão séria e competente, com o estabelecimento de parâmetros de qualidade para o seu acompanhamento (GONÇALVES, 2006).

Da mesma forma, Marinho (2012), também conduziu uma pesquisa de campo, através de um estudo de caso, com observação participativa, sobre a implementação de procedimentos de controle, como estratégia de disseminação do conhecimento e instrumento para atingir eficiência na fiscalização de contratos de serviços terceirizados em uma Universidade Pública.

O objetivo principal do trabalho foi analisar o processo de fiscalização de contratos e aliar diretrizes voltadas à gestão do conhecimento à atuação dos fiscais. Através da aplicação de um questionário, a uma população de 8 fiscais, obteve-se como resultado fatores que indicam a necessidade de ações voltadas à capacitação dos profissionais envolvidos na atividade de fiscalização, que visa reparar as fragilidades identificadas e melhorar o desempenho de suas rotinas (MARINHO, 2012).

Constatou-se também a necessidade de aprimorar o sistema de monitoramento dos contratos, aumentar a eficiência na fiscalização dos contratos e possibilitar uma avaliação de forma mais sistematizada quanto à qualidade dos serviços prestados por empresas terceirizadas (MARINHO, 2012).

Os resultados da pesquisa de Marinho (2012), foram comparados com outros dois estudos desenvolvidos em instituições públicas: Gonçalves (2006) e Castro (2010). Os três estudos, ressaltaram a evidente necessidade da utilização de procedimentos de controle contratual, a importância da capacitação dos fiscais e o acompanhamento das obrigações trabalhistas. Constatou-se também a preocupante condição de que um único servidor atue como fiscal em mais de um contrato e que tenha desconhecimento acerca das atribuições de seu cargo. Fato esse que pode trazer graves consequências, como: danos ao erário e responsabilização civil, administrativa e penal do servidor.

Após a análise dos resultados, a autora conclui que torna-se necessário que as organizações públicas desenvolvam ações efetivas no sentido de capacitar seus talentos humanos, oferecendo condições para que estes profissionais possam adquirir o conhecimento suficiente para desempenhar com eficiência todas as atribuições e propõe um modelo de um Manual de Gestão e Fiscalização como forma de padronizar diretrizes do conhecimento (MARINHO, 2012).

Por sua vez, Medeiros (2014), conduziu uma pesquisa exploratório-descritiva na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), cujo objetivo principal era compreender qual a percepção dos agentes envolvidos no processo da fiscalização de contratos de terceirização na Administração Pública e quais as motivações que esses agentes possuem para o desempenho do processo de fiscalização.

Como embasamento teórico, foi utilizada a Teoria da Agência, a qual reforça a atividade de fiscalização como meio necessário para minimizar o risco moral e a seleção adversa, busca entender não só as diferentes motivações que levam os fiscais dos contratos a desempenharem corretamente as suas atribuições, mas, também, analisar outros fenômenos decorrentes dessa relação contratual (MEDEIROS, 2014).

Os procedimentos metodológicos de coleta de dados incluíram questionários e entrevista com os agentes envolvidos no processo: entrevista com 1 gestor de contratos (servidor), e aplicação de questionários a uma amostra de 20 fiscais (servidores), 7 fiscais (empresas contratadas) e 77 trabalhadores terceirizados (MEDEIROS, 2014).

Após as análises, a autora concluiu que o processo de fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra não está totalmente institucionalizado, devendo alguns pontos serem reforçados. Salientou-se a necessidade de treinamento dos servidores que atuam como fiscais, o conhecimento de que as penalidades contratuais são efetivamente aplicadas, a necessidade de que exista um supervisor dos fiscais das empresas contratadas. E, ainda, a efetivação do sistema de rodízio dos funcionários terceirizados, de modo a minimizar as consequências do protecionismo e do vínculo que os terceirizados criam nos respectivos setores de lotação (MEDEIROS, 2014).

Silva (2015), analisou em seu estudo de caso, documental e de campo, do tipo exploratório-descritivo, a situação da fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará (UFC), partindo da visão dos fiscais e ex-fiscais de contratos administrativos de natureza continuada.

A autora descreve que mesmo existindo ferramentas tecnológicas como o SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais) e subsistema SICON (Sistema de Contratos), Sistemas do Governo Federal, onde se pode acessar os dados dos contratos, também existe o SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), que permite integração com os sistemas do módulo SIASG (SILVA, 2015).

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário adaptado de Sekido (2010) e Marinho (2012), composto por 18 questões (fechadas e abertas) aplicado a uma amostra composta por 31 fiscais de contratos administrativos de natureza continuada. Buscou-se identificar suas percepções sobre a ocorrência de comportamentos orientados à aprendizagem na instituição, bem como levantar as possíveis fragilidades ocorridas durante o acompanhamento da execução contratual (SILVA, 2015).

A autora conclui que deve haver um planejamento adequado do objeto, bem como identificou alguns fatores que podem impedir uma fiscalização eficiente da execução contratual: falta de treinamento e qualificação, desconhecimento a respeito da legislação (fiscalização de contratos e também previdenciária, trabalhista e tributária), fiscais que atuam sobre mais de um contrato, acúmulo de atividades do cargo com as de fiscal e segregação de funções (fiscal x gestor) e a maioria não participou da elaboração do Termo de Referência/Projeto Básico (SILVA, 2015).

Soares (2015), discorre em sua dissertação sobre um estudo de caso no processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados na Autarquia Federal Colégio Pedro II. Seu estudo dá sequência ao que foi sugerido como futuras pesquisas ao final do trabalho de Marinho (2012) e busca apoio na gestão do conhecimento (GC).

O objetivo da pesquisa foi propor melhorias no processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados. E com isso vir a garantir uma adequada utilização dos recursos financeiros, humanos e organizacionais em instituições federais de ensino. O autor enfatiza que as organizações públicas devem se atentar para o fato de que é preciso gerenciar de maneira mais adequada os mecanismos de aprendizagem, como forma de incentivar a disseminação do conhecimento (SOARES, 2015).

Para o levantamento dos dados, o autor utilizou-se de um questionário adaptado de Marinho (2012) e Souza (2014), bem como de questões oriundas dos instrumentos de coleta de dados de Lemos e Joia (2012), Souza, Ziviani e Goulart (2014) e Alves (2011). O questionário estruturado foi aplicado a um total de 23 servidores que compunham o universo amostral por tipicidade definido pelo pesquisador (SOARES, 2015).

Os resultados obtidos na pesquisa de campo foram confrontados com dois estudos de casos que tratam de fenômeno semelhante: Marinho (2012) e Souza (2014). Os resultados indicam carência de mecanismos de aprendizagem e a necessidade de ações voltadas à capacitação, além de maior controle dos contratos mantidos na organização e da rotina de atividades dos fiscais, visa à construção da memória organizacional (SOARES, 2015).

Cunha (2016), utilizou-se de sua experiência como fiscal de contratos de terceirização e realizou um estudo de caso, de cunho exploratório e com análise documental, no Instituto Federal Goiano. O objetivo foi analisar como é realizada a gestão e a fiscalização de contratos de terceirização de serviços continuados nas Instituições Públicas e em especial no IFG.

A coleta de dados foi feita através da aplicação de um questionário, com perguntas fechadas, a 19 servidores técnico-administrativos que atuam fiscais de contratos e de uma entrevista estruturada a 8 gestores. Como resultado pôde ser verificado como os mesmos desenvolvem suas funções na gestão, acompanhamento e fiscalização de contratos de terceirização. Além de identificar quais são as ferramentas utilizadas para mensurar a eficiência e eficácia dos serviços terceirizados (CUNHA, 2016).

Foi constatado que as atividades de fiscalização dos contratos têm se aperfeiçoado nos últimos anos, ocorrendo de forma conjunta e com harmonização. Porém, evidenciou-se que nem todos os fiscais mantêm formalizado as anotações de suas atuações onde comprova-se a necessidade de melhorar essa prática (CUNHA, 2016).

Verificou-se também que não há uma ferramenta para o gerenciamento dos contratos. Os gestores e fiscais criam suas ferramentas de trabalho de acordo com suas conveniências e interpretações dos atos normativos. E para mensurar o grau de eficiência e eficácia dos terceirizados, quando da prorrogação da vigência dos contratos, é aplicado um questionário aos usuários, para perceber o nível de qualidade do serviço (CUNHA, 2016).

O autor conclui sugerindo um modelo de gestão e fiscalização de contratos mais eficiente, que possa aperfeiçoar sua atual forma de gestão e fiscalização de contratos. Ressalta também a importância de se melhorar a comunicação referente à nomeação dos fiscais, implementar políticas de orientação, capacitação e qualificação, assim como incentivar suas participações nos planejamentos da contratação (CUNHA, 2016).

Albarello (2016), descreve um estudo de caso em sua dissertação sobre a gestão e fiscalização dos contratos de terceirização dos serviços de limpeza na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O trabalho teve como objetivo principal examinar como se configuram os processos de elaboração, gerenciamento e fiscalização.

Num primeiro momento, através de pesquisa documental, verificou-se a descrição sintética do processo de terceirização, bem como uma análise do processo de terceirização dos serviços de limpeza na UFSM. A partir dessa abordagem, foi possível analisar a gestão do processo de terceirização dos serviços de limpeza, desde a elaboração dos editais até o acompanhamento e fiscalização do contrato, permitindo uma análise de todo processo (ALBARELLO, 2016).

Os dados foram colhidos através de entrevistas aos servidores responsáveis pela licitação e contratos, logo em seguida aos fiscais e com o representante da empresa prestadora dos serviços, e totalizou 11 entrevistados (ALBARELLO, 2016).

Os resultados encontrados mostram que existem inúmeros desafios na gestão de contrato dos serviços de limpeza da UFSM. Os principais são a falta de qualificação dos profissionais envolvidos, falta de padronização, falhas no contrato e dificuldades por parte da gestão da universidade. Identificou-se também que a administração da UFSM tem ciência dos problemas e que discute a possibilidade de aperfeiçoamento na gestão, com capacitação dos servidores e melhoria nos processos de contratação e fiscalização (ALBARELLO, 2016).

Ao final, diante da análise das entrevistas, o autor sugere: melhorias no termo de referência para a próxima licitação, mais capacitação aos fiscais, padronização de procedimentos, mecanismos de prestação de contas, exercer a fiscalização de forma exclusiva, elaboração de manuais, criar indicadores de avaliação e informatização de formulários e controles da qualidade e quantidade de materiais gastos (ALBARELLO, 2016).

Cunha (2017), discorreu em sua dissertação, através de um estudo de caso, uma análise comparativa do grau de execução e do nível de importância atribuídos pelos servidores fiscais à atividade de fiscalização de contratos de terceirização em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário em escala de Likert, elaborado com base no Guia de Fiscalização dos Contratos de Prestação de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra da IN nº 02/2008. Foram obtidas 56 respostas (90%) do total de 62 questionários enviados (CUNHA, 2017).

Os resultados apontam fatores positivos, pois constata-se que quase todas as atividades de fiscalização de contratos de terceirização são executadas pelos fiscais. E as principais fragilidades da fiscalização, correspondem às atividades do primeiro mês de prestação dos serviços e às atividades quando da extinção do contrato. Diante dessa evidência, verifica-se a necessidade de capacitação, bem como aumentar o número de servidores designados para o papel de fiscal (CUNHA, 2017).

A autora conclui que a Administração precisa melhorar as condições de trabalho dos fiscais e buscar meios de qualifica-los para a realização de fiscalizações mais eficientes, conforme a legislação vigente. E que sejam realizados fóruns para discussões e encontros com todos os fiscais, para que junto a Administração, possam identificar as melhores práticas na fiscalização de contratos dentro da instituição (CUNHA, 2017).

Através de uma observação inicial, Manarino (2017), evidenciou aparentes lacunas no modelo de gestão e fiscalização contratuais na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Observou que a IFES vem cometendo falhas em sua responsabilidade de bem gerir e fiscalizar os contratos de terceirização de mão de obra, trazendo desdobramentos negativos à instituição.

Assim, através de um estudo de caso, aplicou, por meio do e-SIC, um questionário contendo 5 perguntas à 9 Universidades de Minas Gerais. Logo em seguida, filtrou 3 Universidades e aplicou mais 8 perguntas, e comparou esses últimos resultados com a Universidade em questão (MANARINO, 2017).

Um dos problemas levantados, e o mais grave na opinião da autora, era que inicialmente à pesquisa a UFJF não tinha fiscais de contratos de terceirização designados para os contratos. A falta da figura do gestor tornava a fiscalização dos contratos muito frágil, fato esse que foi solucionado no decorrer da pesquisa para alguns contratos (MANARINO, 2017).

Diante das comparações com as outras 3 universidades, a autora apresentou um conjunto de propostas para tentar amenizar os pontos negativos encontrados na pesquisa e buscar uma fiscalização mais eficiente. Essas propostas foram o oferecimento de curso de

capacitação, implementação e utilização da conta vinculada, inserção de cláusula contratual que permita a retenção de valores, pela IFES, próximo ao fim da vigência contratual, bem como proceder à elaboração de um manual para orientação de gestores e fiscais (MANARINO, 2017).

Lima (2017), desenvolveu na UFRN uma pesquisa-ação, na qual foi feito um diagnóstico com base em pesquisa documental dos contratos de terceirização de mão de obra e do Acórdão nº 2.749/2015 do TCU, resultante de uma auditoria aos contratos e uma revisão da literatura sobre terceirização, contratos administrativos e gestão e fiscalização de contratos.

Assim, o trabalho teve dois momentos: identificação do modelo atual com o mapeamento da forma como são geridos e fiscalizados os contratos e a proposição de um modelo a ser implantado após apreciação pelas instâncias administrativas da Reitoria. E o modelo proposto pelo autor que contempla um novo modelo de gestão, com mais planejamento das contratações, uma estrutura e rotinas mais adequadas à fiscalização de contratos e a divisão de responsabilidades e capacitação dos atores envolvidos no processo acompanhamento dos contratos (LIMA, 2017).

Com isso, o autor espera que a UFRN possa ter uma contratação mais adequada às suas reais necessidades, o afastamento da responsabilidade subsidiária em ações trabalhistas, maior segurança e economia nos pagamentos às empresas contratadas, a melhoria na prestação dos serviços pelas empresas terceirizadas, bem como fazer as pontuais adaptações ao sistema de informática já existente, como forma de melhorar os mecanismos de controle dos contratos (LIMA, 2017).

Veloso (2017), conduziu um estudo descritivo exploratório, com a finalidade de identificar e analisar os riscos envolvidos na terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG, ocorridos após a expansão e a reestruturação universitária na Instituição entre o período 2007 a 2016. Com a análise, foi constatado que houve um aumento da mão de obra terceirizada devido ao crescimento da universidade.

Através de pesquisa bibliográfica, documental e de observação participante, foi identificado por meio de registros institucionais quatorze riscos (não existentes antes da expansão universitária) da terceirização de mão de obra aos quais a UNIFAL-MG está exposta. Diante disso, Veloso (2017), propôs uma ferramenta de gestão como forma de minimizar e reduzir os riscos, baseado na metodologia proposta pelos principais modelos de gerenciamento de riscos (Guia *Orange Book*, COSO ERM e ABNT NBR ISO 31000:2009) e alinhado à política de avaliação de riscos da UNIFAL-MG.

Ao final, a autora enfatiza a importância do gerenciamento dos riscos da terceirização de mão de obra para um bom andamento do processo e avalia como oportuna a ferramenta

proposta para auxiliar a instituição no gerenciamento dos riscos, uma vez que o não tratamento dos mesmos pode comprometer os objetivos da universidade (VELOSO, 2017).

Da mesma forma, Miranda (2018), também enfatiza a importância de se buscar ferramentas que resultem em melhorias na qualidade dos serviços públicos, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais. Sua pesquisa objetivou a proposição de uma metodologia de avaliação de riscos em contratos terceirizados, considerando características dos fornecedores/contratos e os pressupostos da Teoria de Custos de Transação.

Após analisar os aspectos teóricos sobre a gestão de riscos, Miranda (2018), identificou variáveis que poderiam influenciar nos riscos dos contratos. Para a verificação, procedeu a um levantamento nos contratos de terceirização na Universidade Federal de Viçosa (UFV), considerando o período de 2007 a 2017, além de coletar dados por meio de sites oficiais do governo federal e através de um questionário aplicado aos gestores dos contratos.

Miranda (2018), destaca em sua análise a fragilidade na capacitação dos gestores e a presença dos pressupostos da Teoria de Custos de Transação nos contratos terceirizados. Ao final, utilizando-se da análise discriminante, através do *software Stata*, propõe um modelo de classificação dos riscos nos contratos, ao qual teve uma predição em 88,50% dos contratos analisados, podendo ser replicado para outros órgãos públicos.

Percebe-se, portanto, através das pesquisas, que desde 2006, ou seja, anteriormente a IN 02/2008, que ainda há muito o que se aprimorar na fiscalização dos contratos de terceirização exclusiva de mão de obra, como capacitar mais os fiscais e gestores, investir em sistemas de informática, desenvolver manuais, padronizar procedimentos e promover licitações mais bem planejadas. Também ficou evidenciado a preocupação dos servidores públicos em estudar e desenvolver ferramentas que auxiliem a gestão e a fiscalização, garantindo assim um melhor desempenho profissional em suas funções, segurança na tomada de decisões e uma prestação do serviço público de qualidade.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), a ciência tem como objetivo fundamental chegar à realidade dos fatos, o que a torna distinta dos demais métodos do conhecimento científico. Porém, não se distingue de outras formas de conhecimento, onde a característica empírica principal é a verificabilidade.

Todas as ciências são descritas pelo emprego de métodos científicos, porém, em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que utilizam estes métodos são ciências. Dessas alegações pode-se concluir que a utilização de métodos científicos não é atribuição exclusiva da ciência, mas, no entanto, não há ciência sem o emprego de métodos científicos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Desse modo, a metodologia “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008, p. 26), “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” e “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.”

A pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos comuns com a pesquisa pura, pois através de suas descobertas, se enriquece com o seu desenvolvimento. Tem como característica principal o interesse na aplicação, utilização e resultados práticos dos conhecimentos. Sua finalidade não está direcionada para o desenvolvimento de teorias de valor universal e sim na aplicação imediata numa realidade circunstancial (GIL, 2008).

A metodologia utilizada quanto aos objetivos foi a pesquisa descritiva. As pesquisas deste tipo têm como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a criação de relações entre as variáveis e uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

O presente estudo se classifica como descritivo porque visa à identificação de informações, opiniões, atitudes ou comportamentos sobre o tema proposto, que após análise, interpretação dos dados e estabelecimento de relações entre eles, possam vir a descrever a realidade do objeto da pesquisa, bem como agregar mais conhecimentos e a discussão e proposição de soluções.

Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso, documental e de levantamento. O Estudo de Caso, de acordo com Yin (2001), é apenas uma das muitas formas de se fazer pesquisa em ciências sociais e constitui-se a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos atuais inseridos em algum contexto da vida real.

A pesquisa documental “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (FONSECA, 2002, p. 32). A pesquisa documental foi realizada por meio de dados coletados em documentos oficiais no Setor de Divisão de Contratos e Convênios da UNIFAL-MG. Foram levantados dados pertinentes aos contratos de terceirização tais como, portarias de designação dos fiscais, garantias contratuais, planilhas de controles administrativos, convenções coletivas das categorias dos terceirizados, arquivos de documentos trabalhistas e de conta vinculada.

Ainda quanto aos procedimentos de pesquisa, foi utilizada a técnica de levantamento, também conhecida como *survey*. Fonseca (2002), aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população, também denominado *sensu*. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 38), “entre as vantagens dos levantamentos, temos o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística”.

A pesquisa com *survey* pode ser compreendida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as particularidades ou ponto de vista de determinado grupo de pessoas, indicados como representantes de uma população-alvo, através da utilização de um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Quanto à abordagem, a pesquisa foi quali-quantitativa. De acordo, Yin (2016), as pesquisas qualitativas se diferem por sua capacidade de retratar as visões e concepções dos participantes de um estudo, abrangendo condições sociais, institucionais e ambientais em que as vidas das pessoas se desenrolam. Por sua vez, “as pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e evidências coletados podem ser quantificados, mensurados.” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 106).

Em pesquisas qualitativas, a veracidade dos fatos pode ser checada por meio de exame detalhado entre elementos da plataforma teórica e os achados da investigação, sendo comum, utilizar-se de triangulação, ao empregar métodos diferentes de coleta de dados e comparar os

resultados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). De acordo com Yin (2016, p. 8), “essa convergência aumenta a credibilidade e confiabilidade do estudo”. E segundo Martins e Theóphilo (2009), a combinação das avaliações “quali” e “quanti”, podem ser contrabalançadas para o alcance dos objetivos, onde sob essa perspectiva, não são percebidas como contrárias e sim complementares.

### 3.2 A INSTITUIÇÃO OBJETO DO ESTUDO DE CASO

Originalmente Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (EFOA), foi fundada no dia 03 de abril de 1914, por João Leão de Faria, com a implantação do curso de Farmácia e, no ano seguinte, com a do curso de Odontologia. A Efoa foi reconhecida pela Lei Estadual nº 657, de 11 de setembro de 1915, do Governo do Estado de Minas Gerais.

O reconhecimento nacional foi realizado pelo então Ministério da Educação e Saúde Pública e consta no Art. 26 do Decreto 19.851, de 11 de abril de 1931. Em 23 de março de 1932, a aprovação do novo regulamento enquadrou-a nas disposições das leis federais. A Lei nº 3.854, de 18 de dezembro de 1960, determinou sua federalização, e estava sua direção a cargo do Prof. Paulo Passos da Silveira. A transformação em Autarquia de Regime Especial efetivou-se por meio do Decreto nº 70.686, de 07 de junho de 1972.

No ano de 2001, a Instituição passou a ser Centro Universitário Federal (Efoa/Ceufe), oferecendo novos cursos para a sociedade, suprimindo as necessidades de trabalho especializado na área de saúde. A Efoa/Ceufe se preocupou não apenas com a expansão dos cursos presenciais, mas também dos cursos a distância, e criou, em fevereiro de 2004, o Centro de Educação Aberta e a Distância (Cead), o qual passou a construir novas propostas de cursos de graduação e de especialização a distância.

Em 2005, por meio da Lei Federal nº 11.154, de 29 de julho de 2005, a Efoa/Ceufe foi transformada em Universidade Federal de Alfenas, e adotou a sigla UNIFAL-MG, eleita pela comunidade acadêmica. Vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a UNIFAL-MG é pessoa jurídica de direito público com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial.

Atendendo às tendências de expansão das Instituições Federais de Ensino Superior, foi aprovada pelo Conselho Superior da UNIFAL-MG, a criação dos campi nas cidades de Varginha e Poços de Caldas e de uma nova unidade em Alfenas (Unidade Educacional Santa Clara).

Com mais de 100 anos de existência, a UNIFAL-MG é reconhecida como instituição de ensino superior de destacada qualidade e apresenta expressivos resultados em seus cursos de Graduação e de Pós-Graduação, por meio dos quais, busca constantemente oportunidades de crescimento e melhorias nas atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Inovação Tecnológica e Internacionalização.

Para atender a demanda dos 34 cursos que oferece, o complexo universitário da Instituição abriga 25 prédios na Sede em Alfenas, distribuídos em uma área construída de 1.303.256 m<sup>2</sup>. Ainda em Alfenas, na Unidade Santa Clara estão localizados 13 prédios, construídos em uma área de 1.004.386 m<sup>2</sup>. No campus de Poços de Caldas, a área construída é de 360.226 m<sup>2</sup>, onde também há 13 prédios em funcionamento. E em Varginha, o campus possui sete prédios em uma área de 300.514 m<sup>2</sup>.

Dentre a estrutura da UNIFAL-MG, está a Pró-Reitoria de Administração e Finanças - Proaf, órgão integrante da Reitoria, que é responsável pelas funções específicas nas áreas de administração de recursos materiais, contabilidade e finanças, de transportes, de protocolo, de arquivo, de patrimônio e demais atividades relacionadas ao funcionamento da infraestrutura e gerenciamento administrativo da Instituição.

Na organização da Proaf, está o Departamento de Assuntos Administrativos, ao qual está subordinado a Divisão de Contratos e Convênios, que por sua vez, engloba a Seção de Acompanhamento de Contratos e Convênios, que é responsável por supervisionar a execução dos contratos de prestação de serviços terceirizados, bem como acompanhar os trabalhos dos fiscais dos contratos em todos os campi da UNIFAL-MG;

Portanto, o presente estudo foi desenvolvido junto a Divisão de Contratos e Convênios da UNIFAL-MG, onde foi efetuado toda a pesquisa documental, levantamento de dados e evidências pertinentes ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra com dedicação exclusiva.

### 3.3 POPULAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo foi efetuado junto aos servidores federais, técnicos administrativos em educação (TAE's), da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), que foram indicados, por meio de Portaria, para executarem a função de fiscal de contratos de terceirização de mão de obra e que foram identificados na etapa de pesquisa documental.

Foram abordados todos os fiscais que atuaram no período de 2013 a 2018, nos quatro *campi* da UNIFAL-MG: Sede, Unidade Educacional Santa Clara, Campus Avançado de

Varginha e de Poços de Caldas. Desse modo, a população do estudo de caso se constitui de todos os servidores que foram identificados para a execução dessa função, ou seja, 11 servidores. Juntos, eles fiscalizam um universo de 367 terceirizados, distribuídos em 10 contratos de terceirização de mão de obra em áreas como limpeza, manutenção, transporte, vigilância e apoio administrativo. A Tabela 2 apresenta os contratos de terceirização vigentes.

Tabela 2 – Contratos de prestação de serviços de terceirização de mão de obra vigentes

<b>Nº do Contrato</b>	<b>Objeto</b>	<b>Categoria dos Serviços</b>	<b>Quantidade de Terceirizados</b>
62/2013	Prestação de serviços de vigilância desarmada e de supervisão de segurança nas dependências do campus da UNIFAL-MG, em Poços de Caldas-MG.	Segurança	12
64/2013	Prestação de serviços diversos nas dependências da Sede e Unidade Educacional Santa Clara da UNIFAL-MG, em Alfenas-MG.	Administrativo, limpeza, asseio e Conservação, segurança, transporte e técnico	246
65/2013	Prestação de serviços diversos nas dependências da UNIFAL-MG, em Varginha-MG.	Administrativo, limpeza, asseio e Conservação e segurança	22
66/2013	Prestação de serviços diversos nas dependências do campus da UNIFAL-MG, em Poços de Caldas-MG.	Administrativo, limpeza, asseio e Conservação e segurança	23
07/2014	Prestação de serviços de vigilância desarmada nas dependências do campus da UNIFAL-MG, em Varginha-MG.	Segurança	8
62/2014	Prestação de serviços diversos nas dependências do campus da UNIFAL-MG, em Alfenas-MG.	Administrativo, limpeza, asseio e conservação e transporte	20
63/2014	Prestação de serviços diversos nas dependências do campus da UNIFAL-MG, em Varginha-MG.	Administrativo, limpeza, asseio e conservação e transporte	5
64/2014	Prestação de serviços diversos nas dependências do campus da UNIFAL-MG, em Poços de Caldas-MG.	Limpeza, asseio e conservação e transporte	4
65/2014	Prestação de serviços de vigilância desarmada e de supervisão de segurança, para a Sede e Unidade Santa Clara em Alfenas, Campus Avançado de Varginha e campus Avançado de Poços de Caldas.	Segurança	23
34/2016	Prestação de serviços diversos nas dependências do campus SEDE da UNIFAL-MG, em Alfenas-MG.	Administrativo e Técnico	4

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 201), “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Para despertar o interesse do respondente, para que o mesmo preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável, deve-se enviar

junto com o questionário uma carta onde explica-se a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário (APÊNDICE D), elaborado com base nos instrumentos confeccionados por Marinho (2012), Cunha (2016) e Cunha (2017) e, com adaptações efetuadas de acordo com a legislação vigente, bem como em virtude de elementos que subsidiem a busca pelo conhecimento acerca da percepção dos fiscais na rotina de suas funções e que possam ser elementais para o presente estudo. No Quadro 6 são evidenciadas as espécies de questões encontradas no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 6 – Características das questões**

<b>Blocos</b>	<b>Características da questão</b>
Bloco 1 – Perfil do Participante	Assinalar somente uma opção em cada pergunta, com exceção dos itens 1.3 e 1.4, onde deverá ser especificado a quantidade de anos.
Bloco 2 – Identificação dos principais desafios, frequência de capacitação e prática nas atividades de fiscalização	Assinalar de acordo com a especificação das questões.
Bloco 3 – Forma de designação e sugestões	Liberdade para responder de forma sucinta, objetiva e clara.
Bloco 4 – Conhecimento da percepção dos fiscais em relação à execução e importância das atividades com a legislação vigente	Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo atividades de acordo com uma das opções. Permite registrar a graduação das afirmativas apresentadas, a partir de escalas estipuladas.

Fonte: Adaptado de Marinho (2012), Cunha (2016), Cunha (2017).

Para os Blocos de 1 a 3, a finalidade foi traçar o perfil, principais desafios, identificar a frequência de capacitação, prática nas atividades, forma de designação e sugestões dos fiscais de contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG. Para o Bloco 4, foi utilizada uma escala tipo *Likert*. De acordo com Cunha (2017, p. 64), “a escala foi polarizada em quatro categorias, a fim de evitar o ponto central, relativo à categoria dos indecisos”. Assim, as categorias foram distribuídas em duas legendas que variam entre dois campos, um de nunca e sempre e a outra de importante e não importante, conforme especificado no Quadro 7.

**Quadro 7 – Escala de medidas da pesquisa**

<b>GRAU DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES</b>
1 Nunca	1 Não Importante
2 Raramente	2 Pouco Importante
3 Frequentemente	3 Importante
4 Sempre	4 Muito Importante

Fonte: Cunha (2017).

Para melhor categorização, de acordo com Cunha (2017), foram consideradas com tendência à execução das atividades, as médias com valores iguais ou acima de 3 e tendência à não realização das atividades aquelas com resultado abaixo de 3. A mesma classificação foi adotada para os graus de importância, em que médias iguais ou acima de 3 tendem a importantes e abaixo de 3 tendem a não importantes.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação do questionário, as respostas coletadas foram tabuladas no software Microsoft Excel® e foi utilizada a estatística descritiva para uma melhor compreensão das variáveis do estudo. Para a mensuração da dispersão relativa dos resultados estatísticos obtidos foi utilizado o coeficiente de variação (C.V.), que é em uma medida relativa de dispersão, utilizada para a comparação em termos relativos ao grau de concentração em torno da média de séries distintas. Os valores de referência para a interpretação dos dados podem ser classificados da seguinte forma: se  $C.V. \leq 15\%$ , tem-se baixa dispersão de respostas, se  $C.V. > 15\%$  e  $< 30\%$  considera-se média dispersão de respostas e se  $C.V. \geq 30\%$  considera-se grande dispersão de respostas (ENAP, 2015).

### 3.6 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Para a organização da pesquisa do estudo de caso na UNIFAL-MG, partiu-se dos fundamentos teóricos da Teoria dos Contratos, terceirização, legislações vigentes e como ocorre a sua fiscalização na Administração Pública. Pôde ser constatado que ao longo dos anos, a legislação vem se adequando às necessidades dos órgãos públicos, preservando os direitos trabalhistas dos terceirizados, bem como incorporando ao seu controle administrativo, técnicas já consolidadas no setor privado.

A partir do estudo teórico sobre a terceirização e das legislações vigentes na Administração Pública, passou-se a etapa da verificação documental, onde foi pesquisado todos os contratos vigentes, portarias de designação de fiscais, planilhas de controles administrativos, bem como foi efetuado a busca por características e evidências do tema em questão, dentro do setor responsável pela fiscalização dos contratos. Foi estudado e averiguado também, todos os relatórios da auditoria interna da instituição referentes à terceirização, que foram auditados no período de 2013 a 2017.

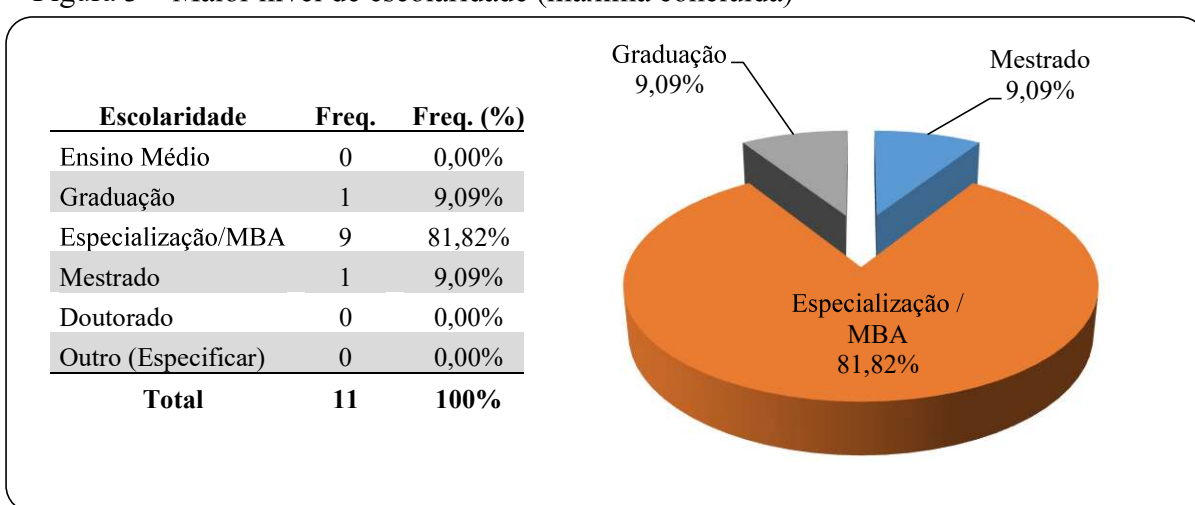
De posse das informações documentais, em seguida, prosseguiu-se com o levantamento de dados da percepção dos fiscais em relação ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização, através da aplicação de um questionário, com abordagens sobre o seu perfil, principais desafios, opções mais utilizadas no dia a dia, sugestões de melhorias e a relação entre a execução e importância da atividade. Porém, primeiramente foi feito a abordagem via telefone onde foi relatado a importância da pesquisa para que, através dos dados, fosse possível especificar sugestões de melhoria junto a UNIFAL-MG.

Com a apuração dos dados da pesquisa, pôde-se inferir que constatações apuradas durante a fase de coleta documental se consolidaram com a percepção dos servidores públicos que atuam como fiscais de contratos de terceirização na UNIFAL-MG, onde pôde ser levantado informações importantes que poderão ser apresentados como forma de proposta de intervenção para as possíveis averiguações por parte da gestão de contratos terceirizados da instituição.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, analisou-se o perfil dos fiscais dos contratos de terceirização de mão de obra da UNIFAL-MG. Quanto ao quesito sexo, verifica-se que há uma menor participação do sexo feminino (3 respondentes), correspondendo a 27,27%, enquanto 72,73%, representam o sexo masculino (8 respondentes). Quanto ao nível máximo de escolaridade, observa-se, de acordo com a Figura 3, que a maioria (81,82%), possui especialização/MBA, seguido pelo item graduação (9,09%) e mestrado (9,09%).

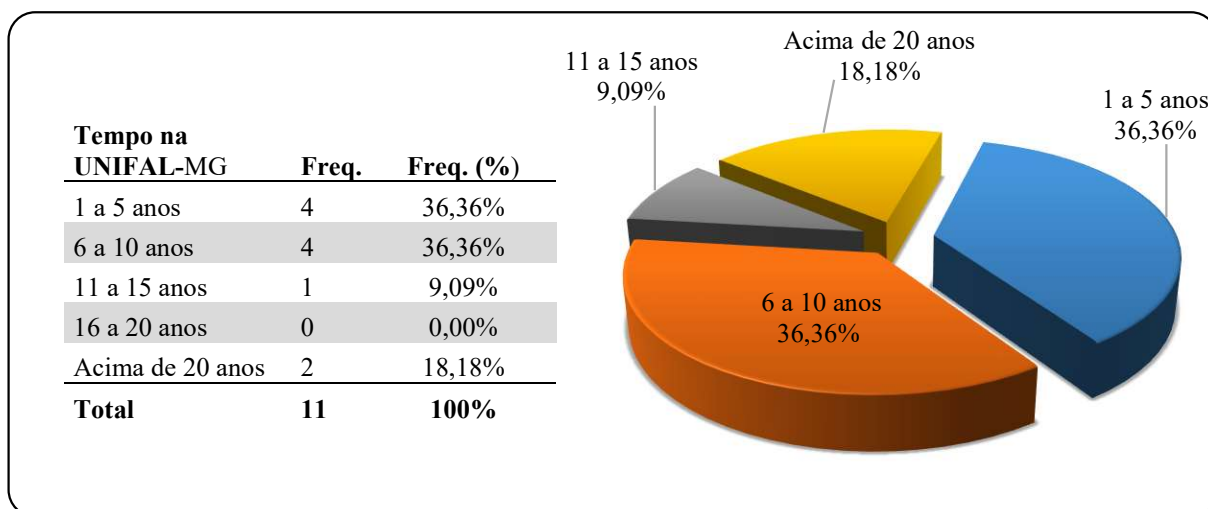
Figura 3 – Maior nível de escolaridade (máxima concluída)



Fonte: Resultado da pesquisa

Esse fator, pode ser reflexo do incentivo a qualificação proposta pelo plano de carreira dos servidores dos cargos Técnico-administrativos em Educação (TAE's), que resulta além do desenvolvimento profissional, um percentual de aumento salarial. De acordo com Marinho (2012), “o elevado grau de escolaridade dos fiscais pode ser apontado como um fator relevante e de suma importância, pois a qualificação profissional constitui uma variável que contribui positivamente no desempenho dos agentes públicos”. Na Figura 4 é evidenciada a informação de quanto tempo o participante tem de instituição.

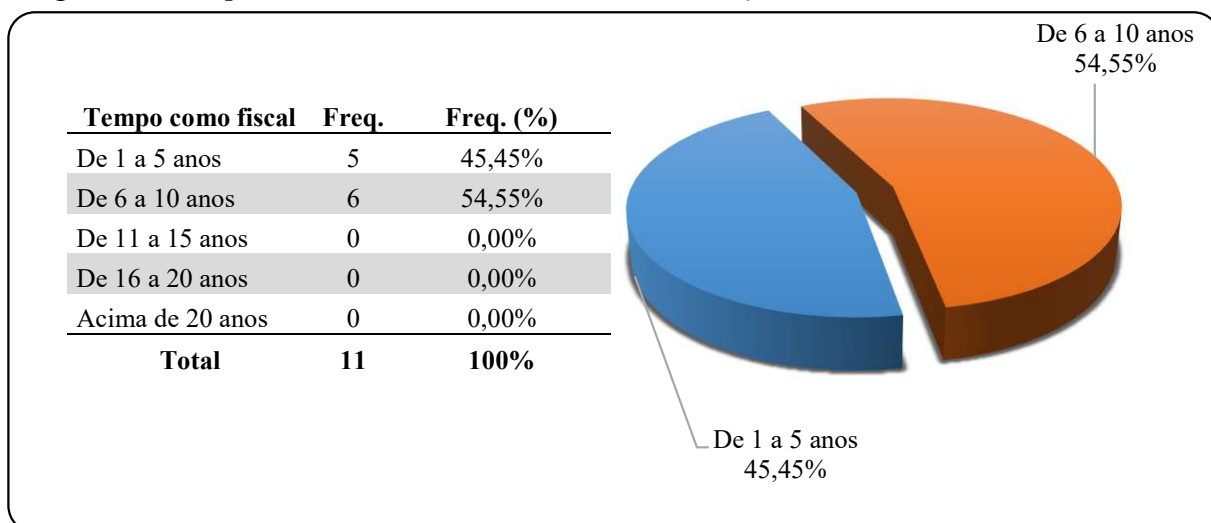
Figura 4 – Tempo de serviço na UNIFAL-MG



Fonte: Resultado da pesquisa

Devido o item ser de livre resposta, para melhor visualização dos dados, foi categorizado em espaços de tempo de 5 em 5 anos. Pela análise, foi constatado que todos possuem mais de 4 anos de instituição e, diante desse resultado, pode-se inferir que, como servidores públicos, os fiscais da UNIFAL-MG, já foram aprovados na avaliação de estágio probatório. Esse resultado pode ser considerado como um fator positivo, pois já tiveram seus desempenhos qualificados e possuem aptidão e capacidade para a permanência no cargo, além de possuírem experiência e vivência no órgão público. Ao dar continuidade à verificação da experiência na atividade de fiscalização, também foi analisado o período de tempo em que o participante da pesquisa atua como fiscal de contratos de terceirização de mão de obra (FIGURA 5).

Figura 5 – Tempo como fiscal de contratos de terceirização

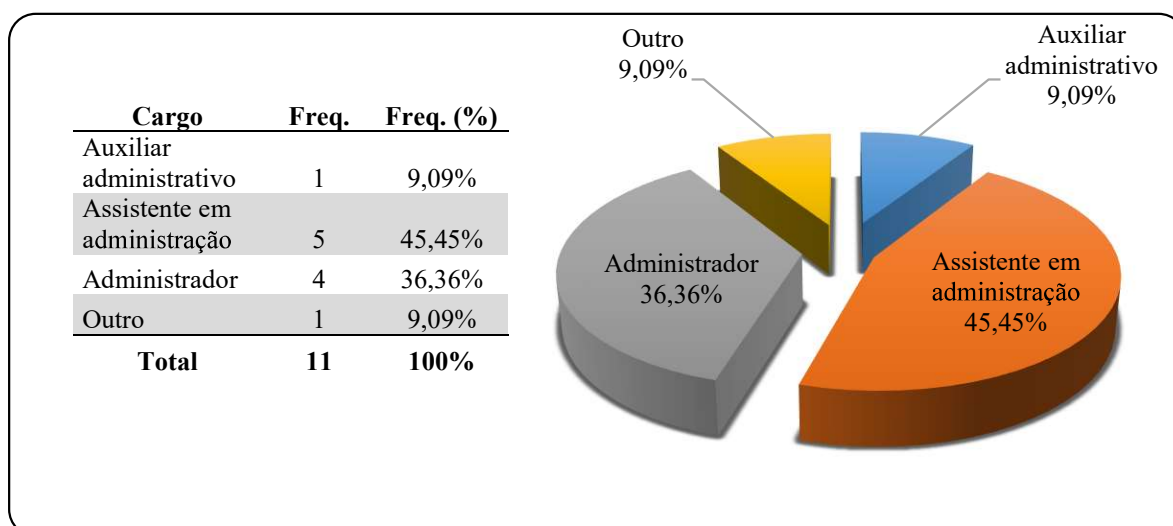


Fonte: Resultado da pesquisa

Esse fator também foi de livre resposta e efetuou-se a mesma categorização do item anterior (de 5 em 5 anos). Ao se observar os percentuais, constata-se que mais da metade dos fiscais (54,55%), possuem mais de 6 anos de atuação como fiscal de contratos. Isso pode ser considerado um fator importante, pois atuar em um considerável período de tempo traduz-se como experiência e prática na função. Tendo em vista que a Instrução Normativa n. 02 que rege a atividade de fiscalização de contratos de terceirização foi publicada em 2008, logo infere-se que “todos já atuam de acordo com a legislação e tem a capacidade para expressar suas percepções e apresentar valiosas contribuições sobre o assunto”, de acordo com Marinho (2012).

Posteriormente, foi questionado se o participante da pesquisa foi designado como fiscal titular ou substituto. De acordo com a legislação, a designação do fiscal (e do seu substituto) deverá ser feita por meio de Portaria e o fiscal substituto atuará, quando das ausências e impedimentos eventuais e regulamentares do fiscal titular. O resultado das respostas dos participantes da pesquisa foi que os titulares correspondem a 45,45%, enquanto os substitutos representam 54,55%. A importância da verificação desse item está no fato de se averiguar se todos os fiscais, titulares ou substitutos, tem o mesmo tratamento no quesito capacitação. Por meio da Figura 6, é possível observar quais são os cargos ocupados pelos fiscais de contratos de terceirização.

Figura 6 - Cargo ocupado pelo fiscal de contrato de terceirização



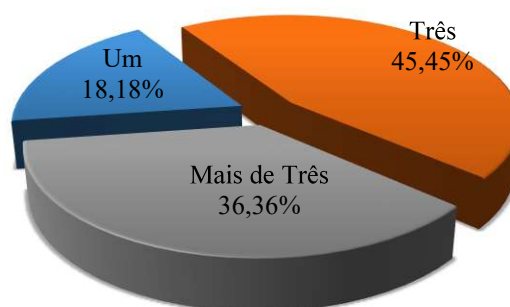
Fonte: Resultado da pesquisa

A legislação não especifica qual o cargo mais apropriado para o desempenho da função e sim que tenha um conhecimento técnico suficiente do objeto que está sendo fiscalizado. Pode-

se então observar que na UNIFAL-MG, a maioria dos fiscais ocupa o cargo de Assistente em Administração (45,45%). Portanto, independentemente do cargo ocupado, o fiscal irá atuar na conferência da execução contratual, principalmente no tange os direitos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores terceirizados, e, portanto, a Administração Pública tem o dever de capacitá-lo. Outro fator importante é a verificação da sobrecarga de trabalho, na Figura 7 é demonstrado o quantitativo de quantos contratos o fiscal atua.

Figura 7 - Quantidade de Contratos nos quais o fiscal atua

Quantidade de Contratos	Freq.	Freq. (%)
Um	2	18,18%
Dois	0	0,00%
Três	5	45,45%
Mais de Três	4	36,36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

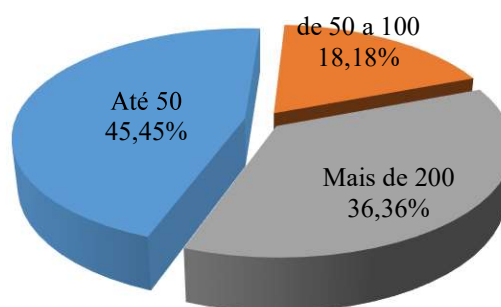


Fonte: Resultado da pesquisa

Para uma melhor análise desse fator, é importante também se proceder um levantamento e averiguação do quantitativo de terceirizados que compõem os contratos. Para tanto, os fiscais respondentes da pesquisa foram questionados sobre o quantitativo de trabalhadores em cada contrato. Os valores e percentuais encontram-se demonstrados na Figura 8.

Figura 8 - Quantidade de terceirizados dos contratos

Quantidade de Terceirizados	Freq.	Freq. (%)
Até 50	5	45,45%
de 50 a 100	2	18,18%
de 100 a 200	0	0,00%
Mais de 200	4	36,36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



Fonte: Resultado da pesquisa

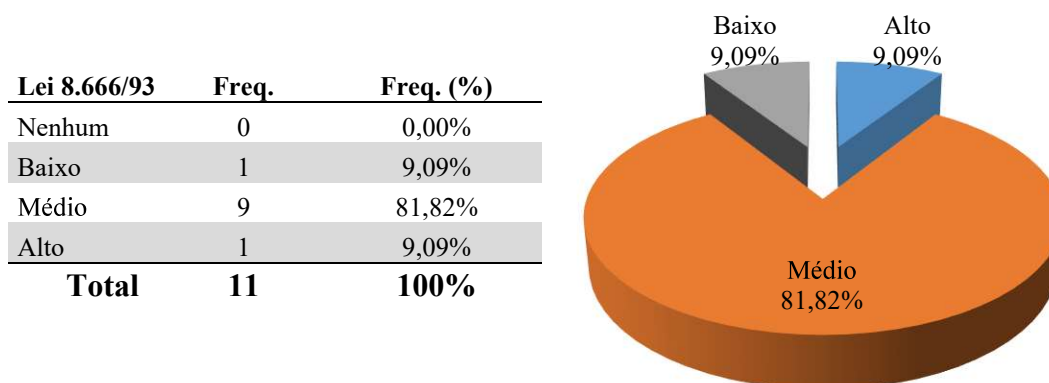
Observa-se nas figuras 5 e 6, que a maioria (45,45%), fiscaliza até 3 contratos, com uma média de até 50 terceirizados por contrato (45,45%), todavia, porém, como não há um parâmetro sobre a quantidade de contratos e terceirizados a ser fiscalizada por um fiscal, deve-se existir, por conseguinte, o bom senso da Administração Pública em se avaliar se o servidor responsável está conseguindo cumprir a contento a atividade de fiscalização, evitando-se a sobrecarga de trabalho. De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), responsável pelo treinamento dos servidores públicos em suas funções, essa análise é casuística e deve se basear na relação de adequação entre a complexidade dos contratos, o volume de atividades e o tempo hábil para o desempenho das suas funções.

Para se proceder a avaliação da ocorrência de sobrecarga de trabalho, os fiscais também foram questionados se exercem a função de fiscalização junto a outra atribuição: 81,82% afirmaram que “sim” e 18,18% responderam que “não”. Para os que responderam “sim” estendeu-se a pergunta e replicou-se a interrogação para que manifestassem se esse fator compromete sua atuação como fiscal: 55,56% responderam que “sim” e 44,44% “não”.

Portanto, verifica-se que 45,45% do total de fiscais consideram que exercer a função junto a outra atribuição implica em situação desfavorável ao desempenho de suas atividades na fiscalização dos contratos de terceirização. Sendo assim, a Administração Pública deve proceder periodicamente em métodos de avaliação de desempenho e produtividade dos fiscais de contratos de terceirização para garantir uma fiscalização mais efetiva.

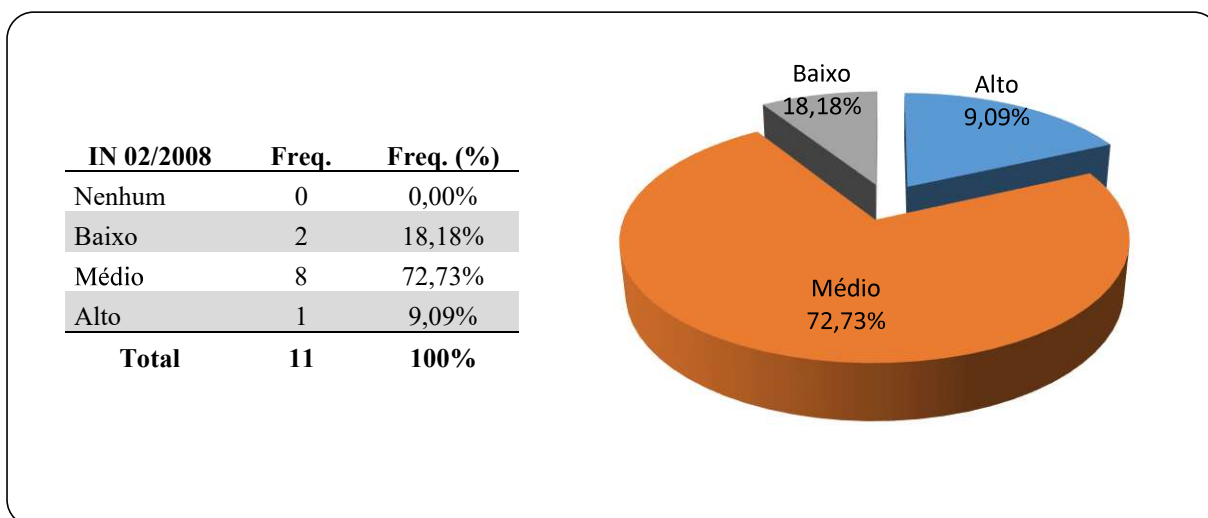
Outra condição importante para a Administração Pública é a avaliação do nível de conhecimento dos fiscais em relação a legislação pertinente aos contratos. Na Figura 9 é abordado o nível de conhecimento dos fiscais em relação a Lei n. 8.666/93.

Figura 9 – Nível de conhecimento da Lei n. 8.666/93



A Lei 8.666/93, é uma importante legislação que regulamenta o Artigo 37, Inciso XXI, da Constituição Federal e dispõe sobre regras para a licitação no serviço público, execução contratual, fiscalização, rescisão e aplicação de sanções administrativas. Portanto, diante do resultado encontrado, vislumbra-se que os servidores necessitam de mais capacitação nesse quesito. Já na Figura 10 tem-se o grau de conhecimento em relação à Instrução Normativa n. 02/2008.

Figura 10 – Nível de conhecimento da IN n. 02/2008



Fonte: Resultado da pesquisa

Assim como a Lei 8.666/93, a IN n. 02/2008, disciplina os procedimentos para a contratação dos serviços por Órgãos da Administração Federal direta, autárquica e fundacional. A Instrução frisa também o planejamento e estabelecimento de resultados, define papéis e responsabilidades dos atores e áreas envolvidas na contratação, bem como traz um guia que é primordial para uma efetiva fiscalização de contratos de terceirização. Diante dos resultados apresentados, observa-se que nesse quesito, os fiscais também necessitam de uma capacitação mais aprofundada da referida legislação, pois é primordial para o exercício da atividade.

Portanto, é dever da Administração Pública capacitar, atualizar e preparar os fiscais para o desempenho de suas atribuições, proporcionando-lhes conhecimento suficiente para a execução em suas competências profissionais. Em relação aos principais desafios que mais interferem no dia a dia da função de fiscal de contratos de terceirização, foram elencados alguns itens, supostamente levantados no período de coleta de dados documentais, e foi solicitado que mensurassem os três principais (TABELA 3).

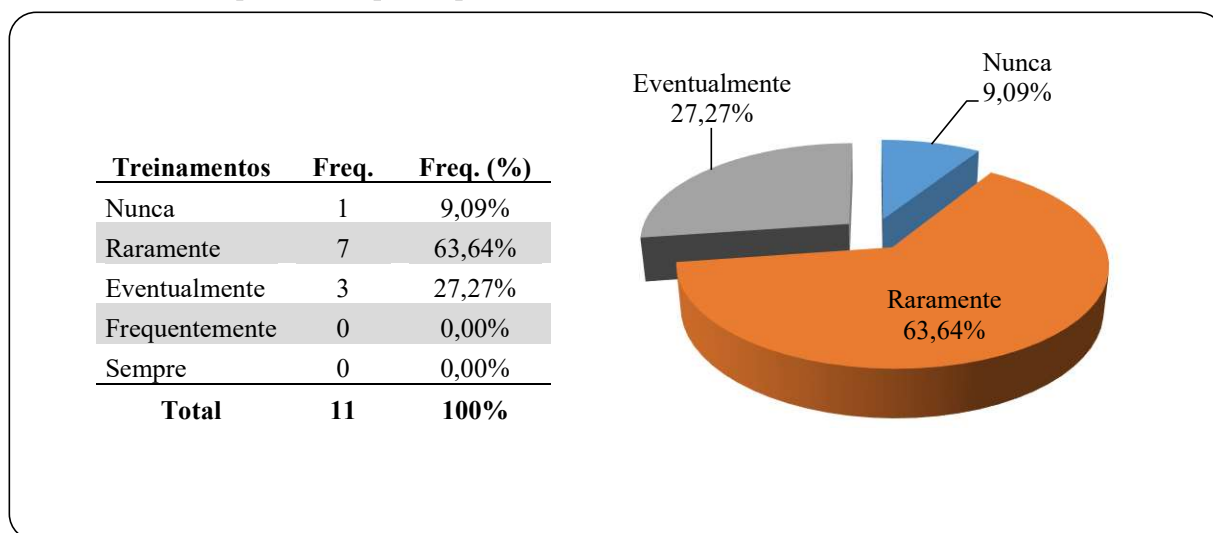
Tabela 3 - Principais desafios na função de fiscal

<b>DESAFIOS</b>	<b>%</b>
Falta de treinamento e qualificação para o exercício da função de fiscal.	25
Dificuldade em compatibilizar o trabalho rotineiro com a atividade de fiscalização	25
Desconhecimento acerca da legislação que regulamenta as contratações públicas.	16
Outros (especificar): n° elevado de terceirizados nos contratos, demora nas respostas por parte da empresa prestadora dos serviços e falta de experiência e capacitação do fiscal substituto	13
Relacionamento com o preposto da empresa.	9
Desconhecimento acerca das cláusulas constantes no instrumento contratual.	6
Desconhecimento acerca das atribuições e responsabilidades inerentes à função de fiscal.	6
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Resultado da pesquisa

Os três itens que foram mais apontados pelos respondentes, vêm agregar com o que já foi identificado nas análises anteriores e que devem ser revistos pela Administração Pública. São eles: promover mais treinamento e capacitação, bem como avaliar constantemente a sobrecarga de trabalho sobre os fiscais de contratos de terceirização. Para validar uma vez mais esse apontamento, foi questionado com qual frequência participam de treinamento (FIGURA 11).

Figura 11 - Frequência de participação em treinamentos



Fonte: Resultado da pesquisa

Esse resultado, demonstra uma vez mais, a real necessidade de promover mais capacitação aos fiscais de contratos de terceirização e assim garantir uma fiscalização mais efetiva. Esse fator evidencia que a maioria (63,64%) “raramente” participa de treinamentos, o que vem a ratificar as respostas anteriores. Quanto às principais opções que mais utiliza para o

desempenho de sua atividade, foi solicitado que marcassem as duas principais. Esses os resultados estão elencados na Tabela 4.

Tabela 4 - Principal opção que utiliza no desempenho de sua atividade

<b>OPÇÃO QUE MAIS UTILIZA NO DESEMPENHO DA SUA ATIVIDADE</b>	<b>%</b>
Planilhas Excel	30
Informações padronizadas disponibilizadas pela Divisão de Contratos	30
Troca de experiências entre fiscais	20
Sistema de informática desenvolvido pelo Órgão	10
Resolução de problemas através de minha experiência	5
Outras: Troca de informações com o Gestor dos Contratos	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Resultado da pesquisa

Tendo em vista que o sistema de informática para a gestão dos contratos de terceirização ainda está em desenvolvimento pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da instituição e que foi implantado parcialmente e em fase de testes, observa-se que essa carência se reflete nos resultados encontrados. Em contratos com muitos trabalhadores terceirizados é essencial ter a informática como aliada, pois pelo que foi observado durante o período de coleta de dados, todos os controles do setor de Divisão de Contratos são efetivados através de planilhas em Excel e são compartilhadas com os fiscais de contratos. Já em relação ao questionamento sobre como ocorreu o processo de seleção para a função de fiscal de contratos, as principais respostas, na íntegra, foram:

Convite da Pró-Reitora de Administração. (F3);

Por pertencer ao setor onde os funcionários desenvolvem suas atividades. (F5);

Meu modo de ingresso na Unifal foi por meio de permuta com outro servidor, no caso, este servidor era fiscal, portanto, ao chegar no Campus passei a desempenhar as atividades dele. (F2);

Desconheço a escolha. Entrei na instituição e já fui encaminhado para a fiscalização. (F7);

Acredito que seja pelo tempo de trabalho na Instituição, comprometimento com as atividades e pelo conhecimento a até então Pró-Reitora de Administração e Finanças. Talvez ainda pela escassez de servidores com certa experiência. (F8);

Em decorrência da natureza e atribuição do cargo que exerço enquanto servidor e das atividades inerentes ao setor o qual estou lotado. (F9);

Devido ao cargo que exerço e do setor que estou lotada. (F10);

Por escolha da Administração. (F6).

Portanto, ao se analisar as respostas, fica evidenciado que a Administração da UNIFAL-MG utiliza-se do critério de afinidade do cargo exercido, bem como de que o servidor a ser designado para fiscal de contrato de terceirização seja o indivíduo que esteja lotado em determinado local específico dentro do Campus. Pois como pode ser observado nos relatos, por exemplo, que ao se permutar uma vaga de um servidor que era fiscal, o outro veio ocupar a mesma atribuição do anterior. Quanto ao questionamento sobre o que a UNIFAL-MG poderia fazer para melhorar o seu desempenho como fiscal, as respostas são demonstradas na Tabela 5.

Tabela 5 - Sugestões de melhoria

SUGESTÕES DE MELHORIA	%
Capacitação e treinamento	72,73
Elaboração conjunta do Termo de Referência	27,27
Comunicar as chefias imediatas que não podem cometer ingerências	9,09
Definição mais clara das atribuições do fiscal e do gestor	9,09
Falta de experiência do fiscal substituto (mais capacitação)	9,09
Função Gratificada	9,09
Mapeamento dos processos relativos à fiscalização de contratos	9,09
Mais espaço de vivência entre os fiscais	9,09
Mais de um fiscal quando o contrato for grande	9,09
Maior participação em reuniões administrativas que tratem do assunto “terceirização”	9,09
Não é necessário	9,09
Sistema de Informática	9,09

Fonte: Resultado da pesquisa

Tendo em vista que não foi especificado uma quantidade de sugestões por respondente, o quantitativo foi avaliado levando-se em consideração a quantidade de respostas em relação ao número total de participantes da pesquisa, ou seja, os valores percentuais não totalizam 100%. A sugestão mais votada, remete novamente ao quesito da capacitação, pois de uma forma geral, os fiscais se sentem prejudicados pela falta de capacitação e atualização. Já o segundo item, devido a sua experiência, o fiscal poderia participar na elaboração dos estudos preliminares à elaboração do Termo de Referência (documento no qual uma instituição estabelece os termos pelos quais um serviço deve ser prestado), pois pode apontar as falhas do contrato anterior. Quanto aos demais itens, a Administração pode avaliá-los e desenvolver formas efetivas de repará-las da melhor forma possível. Quanto ao questionamento sobre a apresentação de sugestões e ou críticas sobre o tema da fiscalização de contratos de terceirização, caso quisessem se manifestar e deixar suas opiniões. Segue alguns relatos:

Sentimos falta de participar de treinamentos e capacitações exclusivas para fiscais de contrato. (F10);

Na qualidade de fiscal substituto, não há muita atuação nos processos e decisões. Na ausência do fiscal, muitas vezes o substituto fica sem atuação pela falta de contato direto na prática da fiscalização documental, principalmente. (F8);

Diminuir a ingerência por parte das chefias. Empresa prestadora dar mais autonomia e melhorar comunicação com o seu preposto. (F3);

A fiscalização de contratos é grande, preciosa e recíproca, o problema é que alguns fiscais se posicionam de forma superior e acabam dificultando toda a funcionalidade do processo. (F1);

O fiscal desempenha uma das mais importantes funções no quadro da Administração Pública, tendo em vista que uma fiscalização efetiva e eficaz estará sempre resguardando o ente de quaisquer responsabilidades judiciais. Deste modo, vejo como primordial a questão do incentivo a qualificação, bem como a importância de não sobrecarregar o fiscal com outras atividades estranhas à fiscalização em si. (F2);

Há a concentração da disponibilização de eventos de capacitação a servidores lotados na Sede da UNIFAL em Alfenas e pouco compartilhamento do conhecimento adquirido com os fiscais nos campi fora da Sede. (F9).

A partir da análise da percepção dos fiscais e tendo em vista que a fiscalização é uma tarefa que exige um grande comprometimento, a instituição poderia proporcionar cursos de capacitação periódicos a todos os fiscais, inclusive os substitutos e de outros *campi*. Além de avaliar o seu desempenho e desenvolver mecanismos que possam dar um maior suporte e propiciar um melhor acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização na instituição.

Ao se analisar o último bloco do questionário, tem-se os resultados referentes aos questionamentos das dimensões “Grau de execução” e “Grau de importância” dados as atividades da fiscalização de contratos de terceirização. Também é possível fazer uma comparação desses níveis, através das médias obtidas, bem como observar a mediana, moda, desvio padrão e coeficiente de variação (C.V.) do conjunto de dados. Onde, com exceção do desvio padrão e coeficiente de variação, para as notas e ou médias iguais ou acima de três, o item é classificado como tendência a execução e considerado importante.

Para se acompanhar com êxito e eficiência um contrato de terceirização, o primeiro passo do fiscal e uma de suas principais atribuições, é ter conhecimento dos documentos que o geraram, como: os dados da licitação, o contrato em si, seu objeto, forma de execução, prazos, penalidades, garantias etc. Assim como os demais documentos que vierem a surgir no decorrer da vigência do contrato: publicações no Diário Oficial da União (DOU), aplicação de penalidades, repactuações etc. Dá-se aí a importância do aspecto que descreve a salvaguarda de documentos da licitação e contratação (TABELA 6).

Tabela 6 - Fator 1: salvaguarda de documentos da licitação e contratação

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
1.1 Manter cópia dos documentos da licitação, como edital e termo de referência.	-	-	6	5	3,45	3	3	0,52	15
1.2 Manter cópia do contrato assinado, aditivos, notas de empenho e publicações referentes ao contrato.	2	-	3	6	3,18	4	4	1,17	37
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,32</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
1.1 Manter cópia dos documentos da licitação, como edital e termo de referência.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
1.2 Manter cópia do contrato assinado, aditivos, notas de empenho e publicações referentes ao contrato.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,91</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da pesquisa

Observa-se que as médias das notas atribuídas pelos fiscais foram todas acima de 3, confirmando que há uma tendência à execução desse fator e que consideram importantes as atividades de manter a salvaguarda de documentos da licitação e contratos, para se obter um bom êxito na fiscalização dos contratos de terceirização. Constata-se também que as médias gerais estão dentro dos parâmetros estabelecidos.

A mediana e a moda dos dados referentes ao grau de execução, mesmo estando iguais ou maior que 3, sugerem uma diferença entre os dois itens, onde infere-se que há uma maior tendência em se guardar os documentos dos contratos do que da licitação que o gerou, indicando uma fragilidade. Afinal, é de grande importância e atribuição do fiscal ter a salvaguarda dos documentos da licitação e do contrato. Já para o nível de importância, há uma unanimidade nos resultados, o que indica que os fiscais julgam muito importante a salvaguarda de toda a documentação.

Ao se dividir os valores dos desvios padrão pelas médias dos itens, tem-se o valor do coeficiente de variação (C.V.). Como pode se observar, quanto ao grau de execução, o item “Manter cópia do contrato assinado, aditivos, notas de empenho e publicações referentes ao contrato”, apresenta um percentual de 37%, constatando uma grande dispersão de respostas, indicando que nem todos mantêm esses documentos em sua posse.

Fato esse, que pode ser constatado ao se verificar a frequência quanto ao grau de execução do item “Manter cópia do contrato assinado, aditivos, notas de empenho e publicações referentes ao contrato”. Consta que 2 respondentes “nunca” efetuam essa execução. Ao se buscar uma explicação para a análise dessa resposta verifica-se que os participantes são fiscais substitutos. Portanto, pode-se inferir que devido o fiscal substituto atuar apenas em algumas ocasiões, ele não possui cópias da licitação e contrato, o que indica mais uma fragilidade.

Ao se comparar os coeficientes de variação, por item e por grandeza, observa-se que para o primeiro item: há média dispersão: 15% (grau de execução) e baixa dispersão de 8% (grau de importância), o que indica mais homogeneidade para as respostas do grau de importância. Já para o segundo item: há uma grande dispersão de 37% (grau de execução) e baixa dispersão de 8% (grau de importância), o que indica mais homogeneidade para as respostas do grau de importância. Infere-se, portanto, que para os dois itens houve menos dispersão de respostas quanto ao grau de importância. Para o Fator 2, seguem as frequências e dados estatísticos atribuídos para a atividade de fiscalização no início da prestação dos serviços (TABELA 7), conforme regra a ser seguida de acordo com o anexo IV da IN n. 02/2008, constante no Apêndice A.

Tabela 7 - Fator 2: fiscalização no início da prestação do serviço

(continua)

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
2.1 Elaborar planilha-resumo do contrato com informações dos empregados terceirizados.	-	-	4	7	3,64	4	4	0,50	14
2.2 Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS.	2	2	3	4	2,82	3	4	1,17	41
2.3 Verificar se o número de terceirizados coincide com o previsto no contrato.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
2.4 Verificar se o salário dos terceirizados coincidem com o previsto no contrato e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.	1	-	2	8	3,55	4	4	0,93	26

Tabela 7 - Fator 2: fiscalização no início da prestação do serviço

(conclusão)

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
2.5 Verificar a existência de obrigações adicionais, para a empresa terceirizada, constantes na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.	1	1	5	4	3,09	3	3	0,94	30
2.6 Verificar a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho.	-	2	5	4	3,18	3	3	0,75	24
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,34</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
2.1 Elaborar planilha-resumo do contrato com informações dos empregados terceirizados.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
2.2 Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
2.3 Verificar se o número de terceirizados coincide com o previsto no contrato.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
2.4 Verificar se o salário dos terceirizados coincidem com o previsto no contrato e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
2.5 Verificar a existência de obrigações adicionais, para a empresa terceirizada, constantes na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	10
2.6 Verificar a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,84</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

A importância dessas atividades se deve ao fato que ao elaborar uma planilha-resumo, conferir as carteiras de trabalho, o quantitativo de terceirizados, os valores salariais de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho e solicitar os laudos de insalubridade e ou periculosidade, o fiscal poderá fazer um comparativo com os dados enviados pela empresa

prestadora dos serviços, com os de sua conferência, e assim evitar dados errôneos e problemas futuros de ordem trabalhista.

Por meio da Tabela 7, pode-se observar que todas as dimensões tiveram médias iguais ou superiores a 3, com exceção do item “Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS” (2,82). Tal constatação indica uma execução abaixo da média, onde presume-se que provavelmente nem todos a fazem no início da prestação dos serviços. Apesar da IN n. 02/2008 trazer que a conferência deve ser feita por “amostragem”, por precaução e para se evitar problemas futuros, deveriam ser conferidas todas as CTPS.

Mesmo tendo um item abaixo da média no grau de execução, as médias gerais estão dentro do valor estipulado. A mediana e a moda, dos dados referentes ao grau de execução, apresentam valores iguais ou maior que 3, sugerindo que há uma tendência a execução. Para o nível de importância, há uma unanimidade entre as respostas, que julgam muito importante todo o processo a ser feito no início da prestação dos serviços, pois com a conferência inicial de todos os dados, pode-se garantir e prevenir a responsabilidade subsidiária.

Referente aos desvios padrão e coeficientes de variação de todos os dados, observa-se que os itens “Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS”, (41%) e “Verificar a existência de obrigações adicionais, para a empresa terceirizada, constantes na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria – CCT” (30%), apresentam uma grande dispersão de respostas, onde sugere uma maior discrepância no grau de execução da referida tarefa entre os participantes.

Outros itens que sugerem um grau médio de dispersão de respostas e necessitam de avaliação são: “Verificar se o salário dos terceirizados coincidem com o previsto no contrato e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria – CCT” (26%) e “Verificar a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho” (24%).

Para o Fator 3, seguem as frequências e aspectos estatísticos atribuídos para a atividade de fiscalização no primeiro mês da prestação dos serviços, conforme regra a ser seguida de acordo com o anexo IV da IN n. 02/2008, constante no Apêndice A. Esse fator tem um grau de importância equivalente ao fator 2, pois pode eximir a Administração Pública de problemas futuros de ordem trabalhista (TABELA 8).

Tabela 8 - Fator 3: fiscalização no primeiro mês da prestação do serviço

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
3.1 Conferir a relação autenticada dos empregados com nome completo, função, horário de trabalho, RG, CPF, e indicação dos responsáveis técnicos pelos serviços.	2	-	3	6	3,18	4	4	1,17	37
3.2 Conferir as CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada.	2	3	2	4	2,73	3	4	1,19	44
3.3 Verificar os exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.	2	2	4	3	2,73	3	3	1,10	40
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>2,88</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
3.1 Conferir a relação autenticada dos empregados com nome completo, função, horário de trabalho, RG, CPF, e indicação dos responsáveis técnicos pelos serviços.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
3.2 Conferir as CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
3.3 Verificar os exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,79</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

Na Tabela 8 pode-se observar que as médias de todas as dimensões (execução e importância), tiveram médias superiores a 3, com exceção dos itens “Conferir as CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada” (2,73) e “Verificar os exames médicos

admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços” (2,73), o que indica uma execução abaixo da média para esses tópicos.

Através da média geral do grau de execução (2,88), pode-se inferir uma baixa efetivação da atividade para o fator 3 (Fiscalização no primeiro mês da prestação do serviço). Para o grau de importância, a média geral está acima de 3, o que indica uma discrepância entre executar e considerar importante.

Em todos os itens do grau de execução, a mediana e a moda, estão iguais ou acima de 3, traduzindo uma tendência a execução das atividades. Já para o nível de importância há uma unanimidade nos valores apresentados, o que indica que julgam muito importante todo o processo. Porém, depreende-se que apesar de julgarem que é muito importante, nem todos a fazem, conforme pode ser visto nos índices dos coeficientes de variação.

Conforme pode ser observado, somente nos coeficientes de variação de todos os itens do grau de execução é que há uma grande dispersão de respostas, confirmando a tendência de não execução desses itens, mesmo apesar da mediana e a moda estarem iguais ou acima de 3. Todavia, ao se verificar os índices do coeficiente de variação do grau de importância, verifica-se uma baixa dispersão de respostas, onde pode-se inferir que os participantes da pesquisa consideram importante o processo, porém, não o executam sempre

Para averiguar essa constatação quanto á dispersão de respostas no grau de execução, procedeu-se a análise da frequência dos dados, onde foi verificado que os fiscais que não executam “sempre” essa atribuição são os substitutos e os que exercem a atividade junto a outra atribuição.

Porém, durante a fase de pesquisa documental, foi coletada a informação de que quando conclui-se uma nova licitação, a transferência de funcionários terceirizados para a nova empresa ou a sua manutenção na mesma, o tempo é escasso para que se possa ter uma fiscalização efetiva, além de demandar cuidados devido a ter que se cumprir também os prazos previstos na CLT. O que ocorre aqui, é que ao se fazer uma lei ou instrução, não é levado em consideração como ocorre a parte prática da fiscalização, nem o quantitativo de trabalhadores terceirizados que compõe cada contrato.

Para o Fator 4, seguem as frequências e elementos estatísticos atribuídos para a atividade de fiscalização a ser feita antes do pagamento da fatura, conforme regra a ser seguida de acordo com o anexo IV da IN n. 02/2008, constante no Apêndice A. A importância desse fator está em se garantir que a empresa mantém as mesmas condições da licitação e suprimir da Administração Pública a responsabilidade solidária pelas obrigações previdenciárias (TABELA 9).

Tabela 9 - Fator 4: fiscalização a ser feita antes do pagamento da fatura

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
4.1 Consultar a situação da empresa junto ao SICAF.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
4.2 Conferir as Certidões Negativas de Débito do INSS, de Tributos e Contribuições Federais, do FGTS, e a de Débitos Trabalhistas, caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
4.3 Encaminhar a nota fiscal ao setor financeiro do órgão dentro do prazo legal para a retenção da contribuição previdenciária.	-	-	-	11	4,00	4	4	0,00	0
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,91</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
4.1 Consultar a situação da empresa junto ao SICAF.	-	-	-	11	4,00	4	4	0,00	0
4.2 Conferir as Certidões Negativas de Débito do INSS, de Tributos e Contribuições Federais, do FGTS, e a de Débitos Trabalhistas, caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.	-	-	-	11	4,00	4	4	0,00	0
4.3 Encaminhar a nota fiscal ao setor financeiro do órgão dentro do prazo legal para a retenção da contribuição previdenciária.	-	-	-	11	4,00	4	4	0,00	0
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>4,00</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

Por meio da Tabela 9 pode-se observar que todas as dimensões (execução e importância), tiveram médias superiores a 3, indicando que esse fator é executado e considerado muito importante pelos fiscais. As médias gerais apresentam valores acima de 3 e estão dentro dos parâmetros estipulados.

Para a mediana e a moda dos dados, referentes ao grau de execução e de importância há uma unanimidade nos resultados que demonstra ser muito importante todo o processo a ser feito antes do pagamento da fatura e indica que a maioria faz. Quanto ao desvio padrão e coeficiente de variação dos dados, pode-se observar que todos apresentam uma baixa dispersão de respostas, sugerindo-se quase uma unanimidade.

Para o Fator 5, seguem as frequências e dados estatísticos atribuídos para a atividade de fiscalização diária dos serviços, conforme regra a ser seguida de acordo com o anexo IV da IN n. 02/2008, conforme Apêndice A. A importância desse item dá-se ao fato de garantir a não ingerência, evitando ordens diretas aos trabalhadores, reportando-se sempre ao preposto da empresa e garantir que os serviços estão sendo realizados (TABELA 10).

Tabela 10 - Fator 5: fiscalização diária dos serviços

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
5.1 Realizar solicitações de serviços, reclamações ou cobranças diretamente ao preposto da empresa.	-	-	5	6	3,55	4	4	0,52	15
5.2 Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho.	-	2	4	5	3,27	3	4	0,79	24
5.3 Orientar aos empregados terceirizados que qualquer alteração na forma de prestação do serviço, como negociar folgas e compensação de jornada deve ser tratada diretamente com a empresa contratada.	-	-	4	7	3,64	4	4	0,50	14
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,49</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
5.1 Realizar solicitações de serviços, reclamações ou cobranças diretamente ao preposto da empresa.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
5.2 Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
5.3 Orientar aos empregados terceirizados que qualquer alteração na forma de prestação do serviço, como negociar folgas e compensação de jornada deve ser tratada diretamente com a empresa contratada.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,82</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

Ao se observar a Tabela 10, pode se verificar que todas as dimensões tiveram médias superiores a 3, o que indica que esse fator é executado e considerado muito importante pelos fiscais. As médias gerais estão todas acima de 3 e, portanto, dentro dos parâmetros. Porém, ao se verificar o desvio padrão e coeficiente de variação dos dados do Grau de Execução, o item “Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho” (24%), indica uma média dispersão de respostas, o que indica que nem todos observam esse quesito.

Esse percentual pode ser explicado de acordo com as avaliações já demonstradas quanto ao fator de sobrecarga de trabalho, onde 45,45% dos fiscais afirmam que exercer a fiscalização junto a outra atribuição interfere negativamente na sua atuação e indica que nem sempre é possível conferir “diariamente”, mesmo que por amostragem. Nesse quesito pode-se sugerir que o fiscal, juntamente com o gestor traçam um plano de fiscalização, levando-se em conta o espaço físico do campus e agrupando os terceirizados por setores de trabalho, o que facilitaria o deslocamento. Com planejamento e disciplina, pode-se garantir uma fiscalização diária efetiva dos terceirizados e cumprir os itens elencados na legislação.

A mediana e a moda, referentes ao grau de execução e ao nível de importância, apresentaram valores iguais ou maiores que 3, o que indica que todos executam e consideram importante essa atividade. O nível de importância apresenta uma unanimidade de respostas inferindo-se que todos julgam muito importante todo o processo a ser feito na fiscalização diária dos serviços.

A fiscalização que descreve o Fator 6 - cumprimento das obrigações trabalhistas, é um dos mais importantes itens para a instituição, pois de acordo com a Súmula 331 do TST, a sua efetivação isenta o órgão público e a sua conduta da responsabilidade subsidiária sobre as verbas trabalhistas. A importância desse item se deve ao fato que ao solicitar por amostragem os extratos do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e do Fundo de Garantia por tempo de serviço (FGTS), comprovantes de benefícios suplementares obrigatórios, verificar a folha de pagamento analítica, cópia dos contracheques e os comprovantes de realização de cursos de treinamentos e reciclagem, estarão garantindo a isenção de responsabilidade subsidiária sobre a instituição. Na Tabela 11, pode ser verificado as frequências e valores estatísticos atribuídos para a atividade da verificação das obrigações trabalhistas, conforme regra a ser seguida de acordo com o anexo IV da IN n. 02/2008, conforme Apêndice A.

Tabela 11 – Fator 6: cumprimento das obrigações trabalhistas

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
6.1 Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados.	2	3	3	3	2,64	3	4	1,12	42
6.2 Solicitar, por amostragem, à empresa contratada comprovantes de entrega de benefícios suplementares obrigatórios por força legal, convenção ou acordo coletivo (VT, VA e outros).	-	1	3	7	3,55	4	4	0,69	19
6.3 Verificar a folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços.	-	1	2	8	3,64	4	4	0,67	19
6.4 Verificar a cópia dos contracheques dos empregados em qualquer mês da prestação do serviço ou sempre que necessário.	1	-	4	6	3,36	4	4	0,92	27
6.5 Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato.	1	3	4	3	2,82	3	3	0,98	35
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,20</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
6.1 Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados.	-	1	3	7	3,55	4	4	0,69	19
6.2 Solicitar, por amostragem, à empresa contratada comprovantes de entrega de benefícios suplementares obrigatórios por força legal, convenção ou acordo coletivo (VT, VA e outros).	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
6.3 Verificar a folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
6.4 Verificar a cópia dos contracheques dos empregados em qualquer mês da prestação do serviço ou sempre que necessário.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
6.5 Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato.	-	-	4	7	3,64	4	4	0,50	14
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,71</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

Observa-se que todas as dimensões tiveram médias superiores a 3, com exceção dos itens “Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados” (2,64) e “Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato” (2,82), indicando uma baixa atividade nesses itens. Para esses quesitos, observou-se também, que não há no setor, nenhum dado que comprove que o fiscal efetue essa solicitação. Portanto, sugere-se que seja feito um planejamento juntamente com o gestor dos contratos para a execução dessa atividade.

As médias gerais estão acima de 3 e dentro dos limites estipulados. A mediana e a moda, referentes ao grau de execução, apresentaram valores iguais ou maior que 3, o que indica uma maior tendência a execução. Já para o nível de importância, pode-se observar que há uma homogeneidade entre as respostas que julgam muito importante todo o processo a ser feito no cumprimento das obrigações trabalhistas.

Quanto ao desvio padrão e coeficiente de variação do grau de execução, pode-se observar que os itens: “Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados” e “Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato” apresentam uma grande dispersão de dados, 42% e 35%, respectivamente. Já os itens: “Solicitar, por amostragem, à empresa contratada comprovantes de entrega de benefícios suplementares obrigatórios por força legal, convenção ou acordo coletivo (vale-transporte (VT), vale-alimentação (VA) e outros)” (19%), “Verificar a folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços” (19%) e “Verificar a cópia dos contracheques dos empregados em qualquer mês da prestação do serviço ou sempre que necessário” (27%), apresentam uma média dispersão de respostas, o que inspira a necessidade de que sejam adotados critérios para sua averiguação.

Para o item “comprovantes de benefícios suplementares como vale-transporte e vale-alimentação”, observou-se durante a coleta de dados para a pesquisa documental que a atividade foi constatada como falha pela auditoria interna da instituição. Apesar de ser um item que consta no Guia de Fiscalização da IN n. 02/2008 como “fiscalização por amostragem”, verifica-se que por ser um benefício essencial aos trabalhadores, o fiscal deve conferir se todos receberam e assinaram a folha da empresa que presta os serviços terceirizados.

Para o Fator 7, segue as frequências e dados estatísticos atribuídos para a atividade da verificação de indícios de irregularidades, conforme regra a ser seguida de acordo com a IN n. 02/2008. Esse fator tem uma grande importância, pois ao evidenciar irregularidades pode-se prever uma possível “quebra da empresa” (TABELA 12).

Tabela 12 - Fator 7: indícios de irregularidades

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
7.1 Nos casos de irregularidades na prestação dos serviços, comunicar à Administração para a aplicação das sanções cabíveis.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
7.2 Nos casos de irregularidades no recolhimento das contribuições previdenciárias, oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, bem como comunicar à Administração.	2	-	3	6	3,18	4	4	1,17	37
7.3 Nos casos de irregularidades no recolhimento do FGTS, oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego, bem como comunicar à Administração.	2	-	4	5	3,09	3	4	1,14	37
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,33</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
7.1 Nos casos de irregularidades na prestação dos serviços, comunicar à Administração para a aplicação das sanções cabíveis.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
7.2 Nos casos de irregularidades no recolhimento das contribuições previdenciárias, oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, bem como comunicar à Administração.	-	-	2	9	3,82	4	4	0,40	11
7.3 Nos casos de irregularidades no recolhimento do FGTS, oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego, bem como comunicar à Administração.	-	-	3	8	3,73	4	4	0,47	13
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,82</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

Observa-se que todas as dimensões referentes ao grau de execução e importância, tiveram médias superiores a 3, indicando que esse fator é executado e considerado muito

importante pelos fiscais. As médias gerais estão todas acima de 3 e dentro dos parâmetros estipulados.

A mediana e a moda, referentes ao grau de execução, apresentaram valores iguais ou maior que 3, indicando uma tendência a execução. Já para o nível de importância há uma unanimidade nos resultados, o que indica que a maioria julga muito importante todo o processo a ser feito no caso de indícios de irregularidades.

Quanto aos desvios padrão e o coeficientes de variação, pode-se observar que quase todos tiveram baixa dispersão de respostas, com exceção dos itens “Nos casos de irregularidades no recolhimento das contribuições previdenciárias, oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, bem como comunicar à Administração” (37%) e “Nos casos de irregularidades no recolhimento do FGTS, oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego, bem como comunicar à Administração” (37%), que apresentaram uma grande dispersão de respostas entre os participantes, o que indica que nem todos já observaram uma ocorrência desse tipo de irregularidade, para tomar tal atitude.

De acordo com a pesquisa documental, foi averiguado que nunca ocorreu na UNIFAL-MG a situação de ter que oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, e sim de cientificar a Administração de algumas ocorrências como casos de parcelamento dos valores junto ao INSS, o que explica a ocorrência desse resultado.

Ao se comparar os coeficientes de variação entre as grandezas de execução e importância, observa-se haver mais homogeneidade entre os questionamentos nos itens do grau de importância, onde infere-se que os respondentes da pesquisa, consideram que os itens são relevantes para a fiscalização dos contratos de terceirização, porém, a sua execução pode não ocorrer, já que é apenas uma suposição e averiguação da condição da empresa.

Para o Fator 8, seguem as frequências e elementos estatísticos atribuídos para a atividade da fiscalização a ser feita quando da rescisão ou extinção do contrato, conforme regra a ser seguida de acordo com a IN n. 02/2008. A conferência desses itens, pelos fiscais, tem grande importância, pois garante que ao encerrar a prestação dos serviços, a empresa tenha acertado todos os direitos trabalhistas rescisórios com os trabalhadores terceirizados, eximindo a Administração Pública da responsabilidade subsidiária (TABELA 13).

Tabela 13 - Fator 8: fiscalização a ser feita quando da rescisão ou extinção do contrato

Grau de Execução	Frequência				Estatística				
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
8.1 Verificar e arquivar os termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, devidamente homologados.	3	1	1	6	2,91	4	4	1,38	47
8.2 Verificar e arquivar as guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referentes às rescisões.	3	1	-	7	3,00	4	4	1,41	47
8.3 Verificar e arquivar os extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado.	3	2	-	6	2,82	4	4	1,40	50
8.4 Verificar e arquivar os exames médicos demissionais dos empregados dispensados.	3	1	1	6	2,91	4	4	1,38	47
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>2,91</b>	---	---	---	---

Grau de Importância	Frequência				Estatística				
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	$\mu$ Média	Md Mediana	Mo Moda	$\sigma$ Desvio Padrão	C.V. %
8.1 Verificar e arquivar os termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, devidamente homologados.	-	-	-	11	4,00	4	4	0,00	0
8.2 Verificar e arquivar as guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referentes às rescisões.	-	-	-	11	4,00	4	4	0,00	0
8.3 Verificar e arquivar os extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
8.4 Verificar e arquivar os exames médicos demissionais dos empregados dispensados.	-	-	1	10	3,91	4	4	0,30	8
<b>MÉDIA GERAL</b>					<b>3,96</b>	---	---	---	---

Fonte: Resultado da Pesquisa

Na Tabela 13 pode-se verificar que todas as dimensões tiveram médias superiores a 3, com exceção dos itens “Verificar e arquivar os termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, devidamente homologados” (2,91), “Verificar e arquivar os extratos

dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado” (2,82) e “Verificar e arquivar os exames médicos demissionais dos empregados dispensados” (2,91), indicando baixa execução nessas atividades. Ao se averiguar a explicação para essa estatística, observou-se que esse fato se deva ao fato que alguns fiscais ainda não presenciaram a rescisão ou término de algum contrato de prestação de serviços terceirizados ou deixaram essa atribuição a cargo do setor de divisão de contratos.

A média geral referente ao grau de execução está abaixo do valor de parâmetro, o que indica baixa efetividade na atividade e quanto ao grau de importância o valor apresentado está dentro do valor estipulado. Portanto, pode-se inferir que apesar de julgarem importante, muitos não o fazem ou nunca fizeram.

A mediana e a moda, referentes ao grau de execução e nível de importância, apresentaram todos valores iguais a 4, o que indica tendência a execução. Já para o nível de importância também há uma unanimidade nos valores, o que indica que a maioria julga muito importante todo o processo a ser feito quando da rescisão ou extinção do contrato.

Quanto ao desvio padrão e coeficiente de variação, pode-se observar que para o nível de importância, há uma baixa dispersão de dados, o que indica que todos consideram importante, porém, para o grau de execução, todas indicam grande dispersão de respostas entre os participantes, onde infere-se que nem todos os fiscais tenham presenciado a rescisão ou extinção de algum contrato.

Por fim, ao se analisar a estatística de todos os fatores, observa-se que apesar de constar, médias, medianas e modas, iguais ou acima de 3, ainda assim apresenta altas dispersões de respostas, medidas pelo desvio padrão e interpretadas através dos coeficientes de variação. Observa-se que a dispersão das respostas é ocasionada parte pelos fiscais designados como substitutos, pois esses geralmente não atuam de forma contínua, e parte por fiscais que tem sobrecarga de trabalho e não conseguem executar todos os itens, de acordo com a IN n. 02/2008. Constatou-se também que há ao seu comparar as duas dimensões, há mais homogeneidade nas respostas referente ao grau de importância do que do grau de execução.

Alguns aspectos extraídos durante a fase de coleta de dados se convergiram com as percepções dos fiscais, consolidando com a análise dos dados. De acordo com os índices do coeficiente de variação e tendo em vista que o setor de Divisão de contratos não tem um índice para mensuração e elaboração da gestão de riscos pertinentes à fiscalização de contratos terceirizados quanto a grau de execução das atividades, segue quadro onde foi agrupado por níveis, os itens que apresentam baixo, médio e elevado percentual de dispersão de respostas (QUADRO 8).

Quadro 8 - Classificação da dispersão de respostas quanto ao grau de execução

Baixa dispersão	Média dispersão	Grande dispersão
1.1 Manter cópia dos documentos da licitação, como edital e termo de referência	2.4 Verificar se o salário dos terceirizados coincidem com o previsto no contrato e na Convenção Coletiva de Trabalho.	1.2 Manter cópia do contrato assinado, aditivos, notas de empenho e publicações referentes ao contrato.
2.1 Elaborar planilha-resumo do contrato com informações dos empregados terceirizados.	2.6 Verificar a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho.	2.2 Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS.
2.3 Verificar se o número de terceirizados coincide com o previsto no contrato.	5.2 Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços, em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho.	2.5 Verificar a existência de obrigações adicionais, para a empresa terceirizada, constantes na Convenção Coletiva de Trabalho.
4.1 Consultar a situação da empresa junto ao SICAF.	6.2 Solicitar, por amostragem, à empresa contratada comprovantes de entrega de benefícios suplementares obrigatórios por força legal, convenção ou acordo coletivo (VT, VA e outros).	3.1 Conferir a relação autenticada dos empregados com nome completo, função, horário de trabalho, RG, CPF, e indicação dos responsáveis técnicos pelos serviços.
4.2 Conferir as Certidões Negativas de Débito do INSS, de Tributos e Contribuições Federais, do FGTS, e a de Débitos Trabalhistas, caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.	6.3 Verificar a folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços.	3.2 Conferir as CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada.
4.3 Encaminhar a nota fiscal ao setor financeiro do órgão dentro do prazo legal para a retenção da contribuição previdenciária.	6.4 Verificar a cópia dos contracheques dos empregados em qualquer mês da prestação do serviço ou sempre que necessário.	3.3 Verificar os exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.
5.1 Realizar solicitações de serviços, reclamações ou cobranças diretamente ao preposto da empresa.		6.1 Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados.
5.3 Orientar aos empregados terceirizados que qualquer alteração na forma de prestação do serviço, deve ser tratada diretamente com a empresa contratada.		6.5 Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato.
7.1 Nos casos de irregularidades na prestação dos serviços, comunicar à Administração para a aplicação das sanções cabíveis.		7.2 Nos casos de irregularidades no recolhimento das contribuições previdenciárias, oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, bem como comunicar à Administração.
		7.3 Nos casos de irregularidades no recolhimento do FGTS, oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego, bem como comunicar à Administração.
		8.1 Verificar e arquivar os termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, devidamente homologados.
		8.2 Verificar e arquivar as guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referentes às rescisões.
		8.3 Verificar e arquivar os extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado.
		8.4 Verificar e arquivar os exames médicos demissionais dos empregados dispensados.

Fonte: Resultado da Pesquisa

Os itens que apresentaram baixa dispersão de respostas na pesquisa, provavelmente são executados de acordo com o que a legislação recomenda, porém, os itens que apresentaram média e grande dispersão de respostas devem ser analisados e averiguados pela gestão dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG, como forma de amenizar os riscos para a instituição na atividade de fiscalização de contratos de terceirização.

Quanto ao grau de importância, não será necessário demonstrar as dispersões de respostas através de um quadro, tendo em vista que somente o item “Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados” apresentou uma média variabilidade de dados (19%), e indica que nem todos consideram importante essa atividade, porém, os demais estão todos dentro dos parâmetros.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Ao se analisar e interpretar o comportamento das variáveis do estudo, onde é investigado a percepção dos fiscais, o traço de seus perfis, os principais desafios, as opções mais utilizadas no desempenho da função, sugestões de melhorias e as possíveis relações entre o grau de execução e o nível de importância atribuídos à fiscalização de contratos de terceirização, é possível pontuar alguns pontos fortes e fragilidades no processo.

Diante dos resultados apresentados e seguindo como parâmetro a IN n. 02/2008 e a legislação vigente, pode-se identificar através dos resultados da pesquisa, que o ponto mais forte da equipe de fiscalização ocorre através da conferência dos procedimentos antes do pagamento da fatura. O que indica um fator muito positivo, pois essa atividade da fiscalização exige a Administração Pública da responsabilidade subsidiária quanto aos direitos trabalhistas e solidária quanto à previdência social.

Pode-se observar, no que se refere ao grau de importância atribuído pelos participantes da pesquisa, que a maioria considera importante todo o processo de acompanhamento e fiscalização. A mediana e a moda de todos os itens demonstram essa afirmação, onde constam todos os valores iguais a 4. O desvio padrão e coeficiente de variação entre os respondentes em sua maioria é baixo, confirmando a evidência apresentada.

A diferença que ocorre entre o nível de execução e o nível de importância pode estar relacionada aos fiscais (81,82%) que exercem a função de fiscalização junto com outra atribuição. Onde 45,45% dos participantes afirmaram que este fator compromete sua atuação como fiscal. Sugere-se à Administração, a possibilidade de que os servidores designados fiscais de contratos de terceirização atuem somente nessa atividade.

Percebe-se também que os fiscais de outros Campi se sentem em desigualdade de condições, no que diz respeito ao quesito capacitação, em relação aos fiscais lotados na Sede da instituição. Outro ponto que merece destaque se refere aos fiscais substitutos. Esses fiscais necessitam de mais capacitação, visto que somente atuam em pequenos períodos na ausência do titular, podendo, nesse intervalo, comprometer o processo da fiscalização. Dessa forma é importante que o fiscal substituto atue mais junto com o fiscal titular, para que esse, quando necessário, assuma de forma efetiva o controle da fiscalização e dê continuidade as atividades já efetuadas pelo fiscal titular.

De acordo com os resultados apresentados, alguns itens obtiveram médias abaixo de 3, indicando uma baixa execução da atividade. Esses pontos críticos necessitam de um olhar especial da gestão, visto que suas conferências são de cunho muito importante para uma efetiva

fiscalização e podem eximir a Administração Pública da responsabilidade subsidiária e ao mesmo tempo resguardar e proteger os direitos trabalhistas dos funcionários terceirizados. Os itens apresentados no Quadro 9 representam as fragilidades apontadas na pesquisa e pontos que necessitam aferição.

**Quadro 9 – Índícios de fragilidades**

<b>Fator</b>	<b>Item</b>
Fator 2: fiscalização no início da prestação do serviço	- 2.2 Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS.
Fator 3: fiscalização no primeiro mês da prestação do serviço	- 3.2 Conferir as CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada. - 3.3 Verificar os exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.
Fator 6: cumprimento das obrigações trabalhistas	- 6.1 Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados. - 6.5 Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato.
Fator 8: fiscalização a ser feita quando da rescisão ou extinção do contrato	- 8.1 Verificar e arquivar os termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, devidamente homologados. - 8.3 Verificar e arquivar os extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado. -8.4 Verificar e arquivar os exames médicos demissionais dos empregados dispensados.

Fonte: Resultado da Pesquisa

Diante dos indícios de fragilidade na execução das atividades, apresentados no quadro 9 e pelo que foi observado durante a fase de coleta de informações no setor responsável pela gestão e guarda das documentações da fiscalização, esse fator pode ser reflexo da não execução frequente dos fiscais substitutos, bem como dos fiscais que exercem a função junto a outra atribuição. Constatou-se também que não foi verificado nos arquivos documentais a amostragem dos extratos das contas de INSS e FGTS dos empregados, bem como para o fator 8 – “fiscalização a ser feita quando da rescisão ou extinção do contrato”, que quando ocorreu, devido a urgência, foi feita pela equipe do setor de Divisão de Contratos e não pelos fiscais.

A partir da percepção dos participantes da pesquisa, evidenciou-se a necessidade de mais cursos de capacitação, incluindo os fiscais substitutos e de outros Campi, mais reuniões periódicas, averiguação da possibilidade de concessão de função gratificada, como forma de incentivo aos servidores designados para a atribuição de fiscal de contratos de terceirização de mão de obra, bem como uma melhor descrição de suas atribuições no início da atividade.

Outro fator importante, destacado pelos fiscais, é capacitar as chefias imediatas, coordenadores e diretores dos setores onde se utilize de serviços terceirizados para científica-

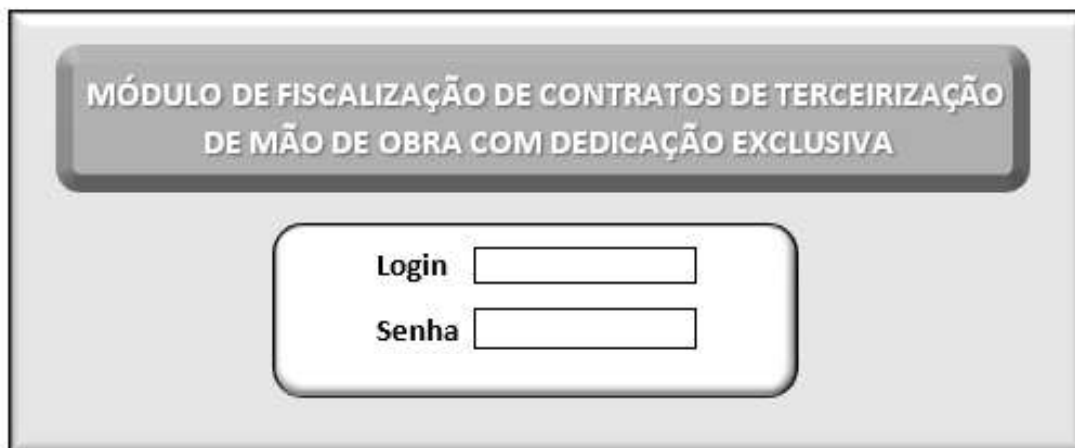
los ao não cometimento de ingerências, deixando claro que o terceirizado é funcionário da empresa prestadora dos serviços e não da instituição. Para tanto, sugere-se um curso ou um comunicado com orientações sobre o assunto.

Um fato que também deve ser revisto pela Administração da UNIFAL-MG é o fato de que no Campus de Alfenas e Unidade Educacional Santa Clara, um fiscal titular fiscaliza os serviços de 293 terceirizados, o que representa 79,84% do total de terceirizados da instituição. Diante da discrepância do total de terceirizados por fiscal, infere-se que na cidade de Alfenas, os serviços deveriam ser divididos para mais servidores fiscais ou que fosse contratado terceiros para auxiliar esse fiscal, conforme determina a legislação.

Portanto, diante da importância da fiscalização de contratos para a Administração Pública, sugere-se, como proposta de intervenção, a promoção de mais cursos de capacitação e a criação de um setor específico, dentro da Divisão de Contratos que cuide somente dos Contratos de terceirização de mão de obra. Tendo em vista que a gestão de todos os contratos da UNIFAL-MG é executada somente por uma servidora, com mais 3 servidores e 1 terceirizada para auxiliá-la. A criação desse setor desafogaria em partes a grande demanda que a terceirização impacta no setor, propiciando assim um controle administrativo totalmente efetivo.

Sugere-se também, para minimizar as fragilidades apontadas na pesquisa, a inclusão de um módulo de Acompanhamento e Fiscalização no Sistema de Informática do Setor de Divisão Contratos que pode ser chamado de “Agenda do Fiscal” e que os auxilie a cumprir “todos os itens” constantes no Anexo IV da IN n. 02/2008, seja no início da prestação dos serviços, no acompanhamento diário, mensal ou no encerramento dos contratos, bem como nas suas demais atribuições oriundas do contrato de terceirização.

De acordo com o que foi constatado durante o período de coleta documental efetuada no setor, como já consta no sistema de informática do setor, um cadastro com os dados de todos os terceirizados, os desenvolvedores do Núcleo de Tecnologia da Informação da instituição deveriam apenas desenvolver e inserir um módulo com o roteiro da “Agenda do fiscal” (com dados a serem discutidos entre gestor e os fiscais). Subdividindo-se a agenda nos itens: fiscalização inicial, diária, mensal, especial e rescisão/extinção. Onde ficaria formalizado e documentado, como um diário, conforme recomenda a legislação, as amostragens e obrigações da fiscalização. Para ilustrar a proposta de inserção do Módulo da “Agenda do Fiscal”, no sistema de informática do Setor de Divisão de contratos, para coordenação dos trabalhos de acompanhamento e fiscalização, proponho algumas telas com suas respectivas funções.

Figura 12 - Tela de *login*

MÓDULO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO  
DE MÃO DE OBRA COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA

Login

Senha

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com o *login*, o sistema identificará se o tipo do usuário é gestor, fiscal técnico ou administrativo (O cadastro do usuário obrigatoriamente deverá ter um campo para descrever o número da portaria de designação, com a respectiva atribuição). O Gestor terá acesso a todas as funcionalidades e terá a opção de validar a fiscalização dos fiscais técnico e administrativo.

Figura 13 - Tela Inicial do Módulo de Fiscalização



MÓDULO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO  
DE MÃO DE OBRA COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA

Agenda  
do Fiscal



GESTOR

FISCAL TÉCNICO

FISCAL ADMINISTRATIVO

SAIR

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao acessar o Módulo de Fiscalização, o sistema deixará ativo somente a opção ao qual o usuário tem a permissão de utilizar, de acordo com a sua portaria de designação. No perfil do

Gestor, terá a opção de emissão de relatórios, de onde poderá proceder a supervisão sobre a atuação do trabalho dos fiscais técnico e administrativo (FIGURA 14).

Figura 14 - Tela do Perfil do Gestor



Fonte: Elaborada pela autora.

No perfil do Fiscal Técnico, estará disponível as opções de fiscalização inicial, diária, mensal, especial, rescisão/extinção e o plano de fiscalização (FIGURA 15).

Figura 15 - Tela do Perfil do Fiscal Técnico



Fonte: Elaborada pela autora.

A fiscalização inicial se resume em conferir, por amostragem, se os dados de registro de trabalho nas Carteiras de Trabalho e Previdência Social (CTPS) dos terceirizados estão corretos e será feita no início da vigência contratual, de acordo com a IN nº 02/2008. Sugere-se por precaução que seja efetuado a verificação em todas as CTPS. Obrigatoriamente, o cadastro de todos os contratos terceirizados e seus respectivos colaboradores já deverá estar cadastrado no Sistema de Contratos (FIGURA 16).

Figura 16 - Tela da Fiscalização Inicial

**AGENDA DO FISCAL – PERFIL DO FISCAL TÉCNICO – FISCALIZAÇÃO INICIAL**

**FISCALIZAÇÃO INICIAL – Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS**

Contrato:  Data Inicial:

Terceirizado:  Campus:

Função:  Carga horária:

Remuneração:  Insalubridade/Periculosidade:

Laudo Técnico:  EPI:

Observação:

Fonte: Elaborada pela autora.

Para iniciar a fiscalização diária, o fiscal técnico terá a opção de lançar um plano de fiscalização, que poderá ser precedida de uma reunião com o gestor, para que ambos possam definir e traçar metas diárias e mensais, levando-se em consideração o espaço geográfico do campus. Os filtros permitem inserir os terceirizados a serem fiscalizados por contrato, campus e setor, garantindo assim, que todos sejam fiscalizados.

Logo após filtrar e marcar os terceirizados que irão compor a agenda da fiscalização diária, o sistema irá gerar um arquivo que deverá ser impresso para segui-lo como roteiro. Além da rota com o nome dos terceirizados, local de trabalho, carga horária, função, atribuições, demais vantagens garantidas pela Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), deverá ser impresso conjuntamente as cartas a serem entregues ao terceirizados fiscalizados, onde será solicitado para que seja verificado, mediante prazo, e entregue à Administração, o extrato de INSS e FGTS, para averiguação se a Empresa está cumprindo com as obrigações trabalhistas.

Figura 17 - Tela do Plano de Fiscalização diária

**AGENDA DO FISCAL – PERFIL DO FISCAL TÉCNICO  
– PLANO DE FISCALIZAÇÃO**

Contrato nº  Fiscal:  Data:

Terceirizados:

Filtro: Não Fiscalizados       Campus:   
 Fiscalizados                       Setor:   
 Todos

Fonte: Elaborada pela autora.

Após cumprir o roteiro da fiscalização diária, o Fiscal Técnico deverá lançar na tela de Fiscalização Diária os dados coletados durante a sua vistoria para que seja gerado o livro diário da fiscalização (FIGURA 18).

Figura 18 - Tela da Fiscalização diária

**AGENDA DO FISCAL – PERFIL DO FISCAL TÉCNICO – FISCALIZAÇÃO DIÁRIA**

**FISCALIZAÇÃO DIÁRIA**

Contrato:  Data:

Terceirizado:  Função:

Estava no local de trabalho:	Sim <input type="radio"/>	Não <input checked="" type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Executando a função:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Uniformizado:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Crachá:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
EPI:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Recebendo VA:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Recebendo VT:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Laudo LTCAT:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Extrato INSS:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
Extrato FGTS:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>
CTPS para conferência:	Sim <input checked="" type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Obs.: <input type="text"/>

Fonte: Elaborada pela autora.

Uma vez ao mês, o fiscal técnico deverá proceder a conferência de dados de natureza trabalhista e previdenciária antes de atestar o pagamento da fatura da Nota Fiscal de Prestação de Serviços (FIGURA 19).

Figura 19 - Tela da Fiscalização mensal

AGENDA DO FISCAL – PERFIL DO FISCAL TÉCNICO – FISCALIZAÇÃO MENSAL

FISCALIZAÇÃO MENSAL – ANTES DO PAGAMENTO DA FATURA

Contrato:  Mês/Ano:  Data:   
NF n:  Valor Bruto:   
Retenção INSS (11%):  Retenção Conta Vinculada:   
Valor líquido:  Situação do SICAF:   
Nota de Empenho:   
Observação:

Gerar Arquivo Fechar

Fonte: Elaborada pela autora.

A tela de fiscalização especial consiste em um local para arquivar informações importantes a respeito de cada tipo de função e tem a finalidade de consulta (FIGURA 20).

Figura 20 - Tela da Fiscalização especial

AGENDA DO FISCAL – PERFIL DO FISCAL TÉCNICO – FISCALIZAÇÃO ESPECIAL

INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS

Contratos e Termos Aditivos Férias e Licenças  
Convenções Coletivas Estabilidade Provisória

Fechar

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao final da vigência contratual, seja por rescisão ou extinção, o fiscal técnico procederá à conferência das informações relacionadas a documentação trabalhista e previdenciária dos colaboradores terceirizados, garantindo assim que todos recebam suas verbas trabalhistas rescisórias e que a documentação esteja correta (FIGURA 21).

Figura 21 - Tela da Fiscalização na extinção/rescisão

Fonte: Elaborada pela autora.

Como meio de consulta aos dados e para que possa subsidiar o seu trabalho de auxílio ao gestor, o fiscal administrativo terá a opção de efetuar consultas e emitir relatórios referentes a fiscalização efetuada pelo fiscal técnico (FIGURA 22).

Figura 22 - Tela do Perfil do Fiscal Administrativo

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com Tarapanoff (2006), a gestão da informação é descrita como sendo a aplicação dos princípios administrativos relativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos e o apoio à tomada de decisões tendo alto valor estratégico para as organizações.

Nesse contexto, espera-se que a sugestão da inclusão de um módulo de fiscalização de contratos de terceirização no sistema de informática do Setor de Divisão de contratos, como proposta de intervenção, auxilie os fiscais e o gestor em suas atuações, bem como minimize o risco da responsabilidade subsidiária sobre a UNIFAL-MG.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos terceirizados de mão de obra na UNIFAL-MG, com o propósito de investigar suas atuações, rotinas, principais desafios e assim poder avaliar e propor intervenções de sugestões de melhorias na gestão da fiscalização da instituição.

Para que o objetivo fosse atingido, buscou-se o respaldo na história da terceirização e na legislação vigente aos atuais contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG. Através de um questionário com perguntas abertas e fechadas, foi questionado e pontuado alguns parâmetros para a obtenção dos resultados.

Em relação ao alcance do objetivo específico “Identificar e analisar as rotinas de fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG”, buscou-se conhecer a rotina do setor onde é executado a gestão dos contratos de terceirização, onde foi possível fazer o levantamento de dados documentais sobre a atividade e reunir informações que pudessem ser confrontadas com a percepção dos respondentes da pesquisa.

No que se refere ao objetivo específico “Avaliar os principais desafios do acompanhamento e fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra”, obteve-se como os três principais resultados: a falta de capacitação, dificuldade em compatibilizar o trabalho rotineiro com a atividade de fiscalização e desconhecimento acerca da legislação que regulamenta as contratações públicas. Pontuam-se também outras dificuldades bastante significativas, como: número elevado de terceirizados nos contratos, falta de comunicação entre o fiscal titular com o seu substituto, relacionamento com o preposto da empresa prestadora dos serviços terceirizados e desconhecimento acerca das atribuições dos fiscais.

Em relação ao objetivo específico “Propor intervenções que visem à melhoria dos procedimentos e controles internos administrativos para o acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG”, através dos resultados da pesquisa, sugeriu-se promover mais capacitação aos fiscais, a criação de um setor específico, dentro da Divisão de Contratos, bem como a inclusão de um módulo de fiscalização, dentro do Sistema de informática do setor onde seja pontuado todos os itens obrigatórios da fiscalização.

Tendo em vista que o setor responsável pela gestão e suporte aos fiscais de todos os contratos da instituição, tem uma pequena equipe de trabalho, há de se convir que a Administração Pública reavalie o quantitativo de servidores que atuam no local. Pois levando-se em consideração a grande demanda de trabalho com todos os contratos administrativos

comuns da instituição, mais os 10 contratos de terceirização de mão de obra, observa-se que os servidores têm dificuldades para cumprir as suas atribuições.

Esse fator, talvez possa estar se refletindo sobre o acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização, no que diz respeito ao suporte que o setor deveria dar aos fiscais, pois não verificou-se o estabelecimento e acompanhamento de resultados, avaliações periódicas sobre a sobrecarga de trabalho dos fiscais, onde poderia ser mensurado e avaliado a complexidade dos contratos e o tempo hábil para concluir as atividades.

Para um alcance positivo de resultados, evidencia-se a importância de reuniões periódicas entre Administração Pública, gestor, preposto e fiscais de contratos terceirizados, para que possam ser traçados planos de trabalho, propor metas e avaliar resultados e assim estruturar uma equipe eficaz de trabalho. No entanto, ressalta-se, que mesmo diante das dificuldades enfrentadas pela pequena equipe de trabalho, o setor consegue cumprir as suas atribuições, mesmo que de forma estratégica.

Outro fator observado, referente a rotina de acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização e que se constitui um óbice para a atividade, é que quando ocorre de um funcionário terceirizado entrar com uma demanda de reclamação trabalhista, o trabalho dos fiscais, fica sujeito ao entendimento dos juízes do trabalho, sendo impossível prever a sua sentença. Dá-se aí a importância de cumprir rigorosamente “todos” os itens do guia de fiscalização da IN n. 02/2008. Pois quando do julgamento da ação trabalhista, para que o órgão público não seja condenado a responder subsidiariamente, deve-se comprovar que houve a efetiva fiscalização.

Porém, o fiscal deve estar sempre atento à sua conduta, devido ao fato de que muitos desenvolvem suas atividades junto a outra atribuição, e por isso devem sempre expor à Administração Pública quando não estiverem conseguindo cumprir suas atividades de fiscalização. Devendo sempre solicitar a sua capacitação, atualização e orientações. Pois, após uma ação trabalhista de um funcionário terceirizado, se for constatado que houve algum indício de negligência na fiscalização, os mesmos poderão ser responsabilizados com ações indenizatórias de regresso e ressarcimento ao erário.

Quanto à terceirização de serviços públicos, apesar de acarretar muitas discussões e controvérsias, devido ao fato de que a Constituição Federal declara que a investidura em cargo público se dá somente por meio de concurso público, tem-se mostrado a única saída pelos órgãos públicos, pois favorece a continuidade dos serviços, além de evitar o crescimento da máquina pública. O que deve haver, portanto, é sempre uma política pautada em planejamento, resultados e eficiência.

Ao se analisar o atual cenário do país, destaca-se a crise financeira do Governo Federal, que reduziu drasticamente as verbas destinadas às IFES. Com isso, as Administrações das Universidades tiveram que reduzir seus gastos. E diante desse contingenciamento de recursos, cabe aos servidores públicos reunirem esforços e apresentar medidas paliativas para a solução e a obtenção de resultados satisfatórios.

No entanto, diante desse quadro de incertezas políticas, destaca-se ações efetuadas pela Advocacia Geral da União (AGU) em Varginha-MG, que desenvolveu um Projeto de aperfeiçoamento da fiscalização e da atuação judicial, ministrando capacitação gratuita junto aos servidores fiscais das IFES. Porém, o projeto foi interrompido no início do ano de 2018 por falta de servidores para ministrar o curso. Destaca-se também a atuação da Auditoria Interna da UNIFAL-MG, cujo papel fundamental é o aprimoramento da gestão pública federal através de ações de controle.

De modo geral, pode-se concluir um resultado positivo no que se refere ao acompanhamento e fiscalização na UNIFAL-MG. Pois em sua maioria, os participantes da pesquisa sugeriram uma tendência à execução e a considerar importante todas as atividades de fiscalização. E tendo em vista que o ponto forte da equipe de fiscais de contratos terceirizados é a fiscalização feita antes do pagamento da fatura, pressupõe-se um fator fundamental pois garante-se que os funcionários terceirizados sempre receberão seus salários e direitos trabalhistas, bem como os fiscais podem comprovar suas atuações.

E por fim, para conseguir alcançar resultados relevantes, salienta-se a importância de somar esforços junto a tecnologia da informação da instituição, que tem um papel fundamental para os controles internos administrativos dentro da Administração Pública, no desenvolvimento de ferramentas, como forma de atingir objetivos da fiscalização dos contratos terceirizados, gerar transparência e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Ante o exposto, espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o alcance da eficiência, eficácia e efetividade na atividade de acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização na UNIFAL-MG. Ressalta-se também a importância do trabalho em equipe, onde ao se questionar os desafios enfrentados, pode-se pontuar soluções.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas a investigação da percepção dos fiscais dos contratos de terceirização de acordo com a nova legislação que entrará em vigor para os futuros contratos de terceirização, a IN n. 05/2017. Com a nova legislação, é alterado todo o cenário atual, inserindo-se novas figuras na fiscalização e alterando o modo do planejamento da licitação, das formas de pagamento, trazendo mais efetividade e redução de custos para a Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, Sandro. **Análise da gestão de contrato de terceirização de limpeza da Universidade Federal de Santa Maria**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado Profissional em gestão de organizações públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.
- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do TCU**, n. 114, p. 53-62, 2009.
- ALVES, Elyermeson. Responsabilidade subsidiária da Administração Pública na terceirização. **Revista Jus Navegandi**, jan. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/54912/responsabilidade-subsidiaria-da-administracao-publica-na-terceirizacao>. Acesso em: 6 set. 2018.
- ANDRADE, Everaldo Gaspar Lopes de. **Princípios de direito do trabalho: fundamentos teórico-filosóficos**. São Paulo: LTr, 2008.
- LATIF, Omar Aref Abdul. Contrato administrativo. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 10, n. 41, maio 2007. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=1828](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1828). Acesso em: 30 ago. 2017.
- BARBOZA, Juliana Cristina da Silva de França. **Capacitação de fiscais de contratos no serviço público**. Disponível em: [http://www.ichs.uff.br/wp-content/uploads/2016/01/TFC\\_JULIANA-CRISTINA-DA-SILVA-DE-FRAN%C3%87A-BARBOZA.pdf](http://www.ichs.uff.br/wp-content/uploads/2016/01/TFC_JULIANA-CRISTINA-DA-SILVA-DE-FRAN%C3%87A-BARBOZA.pdf). Acesso em: 16 jul. 2017.
- BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília, DF: Enap, 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/1/GESCON%20-%20Apostila.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2017.
- BEDNARSKI, Cristiane Taís. **Terceirização no serviço público: estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2012. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- BENTO, Flávio; CAVALCANTI, Marcia Hiromi. Aspectos atuais da terceirização trabalhista. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 20, n. 163, ago. 2017. Disponível em: [http://ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=19340&revista\\_caderno=25](http://ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=19340&revista_caderno=25). Acesso em: 31 ago. 2017.
- BERNARDO, William Herrison Cunha. Contrato administrativo: uma análise acerca da duração e prorrogação dos contratos de execução continuada. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 11, n. 51, mar. 2008. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=5013](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5013). Acesso em: 15 nov. 2017.

BIAVASCHI, Magda Barros; DROPPA, Alisson. A história da Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho: a alteração na forma de compreender a terceirização: mediações. **Revista de Ciências Sociais**, v. 16, n. 1, p. 131-138, 2011. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/9657>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm). Acesso em: 18 ago. 2017.

BRASIL. **Decreto n. 2.271, de 7 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 7 jul. 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm). Acesso em: 18 ago. 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 18, de 22 de dezembro de 1997**. Dispõe sobre regras e diretrizes para disciplinar a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do SISG. Brasília, DF, 29 ago. 1997. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/legislação/in/in18\\_97.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislação/in/in18_97.htm). Acesso em: 30 out. 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 02, de 30 de abril de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, DF, 30 abr. 2008. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008>. Acesso em: 28 jun. 2017.

BRASIL. **Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais. Brasília, DF, 10 dez. 1970. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5645.htm). Acesso em: 28 jun. 2017.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: 28 jun. 2017.

BRASIL. **Lei n. 8.212, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio. Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8212cons.htm). Acesso em: 28 jun. 2017.

BRASIL. **Lei n. 13.429/2017, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm). Acesso em: 31 ago. 2017.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria Federal de Controle Interno. Controladoria-Geral da União. Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. **Instrução Normativa n. 01, de 06 de abril de 2001**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2017.

BRASIL. Portal Brasil. **Educação**: reitores relatam crescimento das universidades por meio do Reuni. 10 abr. 2015. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/04/reitores-relatam-crescimento-das-universidades-por-meio-do-reuni>. Acesso em: 24 ago. 2017.

BRASIL. Portal de Compras – Governo Federal. **Nova instrução normativa de serviços**. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/in-servico-faq#P2>. Acesso em: 15 jun. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 839/2011 – Plenário, TC-003.118/2001-2**. Relator: Min. Raimundo Carreiro, 6 abr. 2011. Disponível em: [www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC\\_0839\\_11\\_11\\_P.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC_0839_11_11_P.doc). Acesso em: 01 set. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.632/2007 – Plenário**. Relator: Min. Augusto Nardes, 11 dez. 2007. Disponível em: [http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/CONSES/TCU\\_ATA\\_0\\_N\\_2012\\_2.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/CONSES/TCU_ATA_0_N_2012_2.pdf). Acesso em: 01 set. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.917/2010 – Plenário**. Brasília nov. 2010. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A2917%2520ANOACORDAO%253A2010/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1997/2006 – Plenário**. Relator: Min. Augusto Nardes. Brasília, DF, jul. 2006. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1694020030.PROC/%2520/DTR ELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>. Acesso em: 09 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2831/2011 – Plenário**. Relator: Min. Aroldo Cedraz. Julgado em: 25 out. 2011. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1694020030.PROC/%2520/DTR ELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>. Acesso em: 23 nov. 2018.

BRASIL. Planalto. **Decreto-Lei n. 5.452 de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Inclusão do Art. 442. Brasília, DF, 31 nov. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em: 31 out. 2017.

BRASIL. Planalto. **Lei n. 13.467 de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990 e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, 13 jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm). Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula de jurisprudência, enunciado nº 331** (Contrato de prestação de serviços. Legalidade). DEJT 27, 30 e 31 maio 2011. Disponível em: [www.tst.jus.br](http://www.tst.jus.br). Acesso em: 10 ago. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Governo federal padroniza contratações de serviços terceirizados**: implantação de novo modelo de gestão se reverterá em aumento de produtividade, inovação e redução de custos. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-federal-padroniza-contratacoes-de-servicos-terceirizados>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BRASIL. Portal de Compras Governo Federal. Compras Governamentais. **Cadernos de Logística**: conta vinculada. Brasília, DF, nov. 2014. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/cartilha-conta-vinculada.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Programa Avaliação Socioeconômica de Projetos**: estatística. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3034>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-96, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34, 1998a.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública burocrática à gerencial. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (org.). **Reforma do estado e Administração Pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CASTRO, Rubens Ferreira de. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.

CASTRO, Ana Célia Bastos de. **Obrigações trabalhistas em contratos de terceirização na Administração Pública**: o caso do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. 2010. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2010.

COSTA, Natalia Quezado. Da terceirização na Administração Pública. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 2 ago. 2016. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.56411>. Acesso em: 23 jul. 2017.

COSTA FILHO, José Vinícius da; COSTA, José Vinícius da; COSTA, Túlio Aquino Monteiro da; OLIVEIRA, Alex Fernandes de; MENDES, Edna. Art. 67 da Lei nº 8666/93: conhecimentos fundamentais para o responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato administrativo. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 18, n. 133, fev. 2015. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=15796&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=15796&revista_caderno=4). Acesso em: 18 ago. 2017.

CUNHA, Hamilton Mendes da. **Terceirização na Administração Pública: a gestão e a fiscalização dos contratos: estudo de caso no Instituto Federal**. 2016. 79 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Faculdades Alves Faria – Alfa, Goiânia, 2016.

CUNHA, Antonia Karina Barroso Gouveia. **A atividade de fiscalização de contratos de terceirização em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2011.

DINIZ, Bismarck Duarte. Flexibilização: uma abordagem crítica. **Revista do Ministério Público do Trabalho/Procuradoria-Geral do Trabalho**, Brasília, DF, ano 12, n. 23, p. 106-120, mar. 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ESTENDER, Antônio Carlos; MACEDO, Daniela Luiza de; AZEVEDO, Elis Regina. Vantagens e desvantagens em terceirizar atividades. **Revista Científica do Itpac**, Araguaína, v. 8, n. 1, 2015.

FARIA JÚNIOR, Anézio Eugênio de. **Impactos econômicos e financeiros da expansão da UNIFAL-MG para o município de Alfenas no período de 2002 a 2014**. 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2015.

FELÍCIO, Alessandra Metzger; HENRIQUE, Virgínia Leite. Terceirização: caracterização, origem e evolução jurídica. *In*: DELGADO, Gabriela Neves; HENRIQUE, Carlos Augusto Junqueira (coord.). **Terceirização no direito do trabalho**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

FERNANDES, Camila Padilha. A responsabilidade do fiscal de contrato administrativo. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 30 out. 2014. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50404>. Acesso em: 25 nov. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Manual de direito do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Método, 2013.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1995.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

GOMES, Carlos Afonso Rodrigues. Terceirização: da responsabilidade subsidiária do poder público. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 17 dez. 2012. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.41204&seo=1>. Acesso em: 5 set. 2017.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escovar Bello. **Sistema de controle da terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2006. 93 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GUERRA, Evandro Martins; D'AMATO, Mariana Coelho. Terceirização na Administração Pública. **Revista do TCEMG**, Belo Horizonte, v. 34, n. 4 p. 27-41, out./dez. 2016.

HAHN, Simone Justo. A responsabilidade dos fiscais dos contratos administrativos: conflitos da relação entre o procedimento ideal de fiscalização e a ação eficiente de fiscalizar. **Revista AGU**, Rio Grande do Sul, v. 11, jul. 2011. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/6864923>. Acesso em: 18 ago. 2017.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, jul. 2005.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a Administração Pública e privada**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1992a.

LIMA, Denise Hollanda Costa. **Terceirização na Administração Pública: as cooperativas de trabalho**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

LIMA, Fábio Caetano Freitas de. O papel do fiscal no âmbito do contrato administrativo. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 18 nov. 2016. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.57065&seo=1>. Acesso em: 19 ago. 2017.

LIMA, André Vinícius Gregório. **Projeto de intervenção na gestão e fiscalização dos contratos administrativos de terceirização de mão de obra da UFRN**. 2017. 118 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

LIMA NETO, Arnor. **Cooperativas de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2004.

MARCELINO, Paula. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Revista Pegada**, v. 8, n. 2, p. 55-71, dez. 2012. Disponível em: <http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/viewFile/1640/1570>. Acesso em: 12 ago. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANARINO, Michelle Peon. **Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra: o caso da universidade federal de juiz de fora em um estudo de caso**. 2017. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto. **A implementação de procedimentos de controle como estratégia de disseminação do conhecimento e instrumento para atingir eficiência na fiscalização de serviços terceirizados em uma universidade pública**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2012.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Maria do Carmo Araújo de. **A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos nesse processo no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal-agente**. 2014. 108 f. Dissertação (Mestrado em Política e Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. **A terceirização trabalhista no Brasil**. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena. **Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise na Universidade Federal de Viçosa**. 2018. 76 f. Dissertação

(Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2018.

OLIVEIRA, Alexandre Nery de. **Terceirização segundo a Lei n. 6.019/1974 com a redação da Lei n. 13.429/2017**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/57460/terceirizacao-segundo-a-lei-n-6-019-1974-com-a-redacao-da-lei-n-13-429-2017>. Acesso em: 31 ago. 2017.

OLIVEIRA, Katiane da Silva. A "conta depósito vinculada - bloqueada para movimentação": uma forma de pagamento diferida a fim de garantir os recursos para o cumprimento das obrigações sociais e trabalhistas em caso de inadimplemento da empresa contratada pela Administração. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 17 dez. 2014. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.51485&seo=1>. Acesso em: 20 nov. 2017.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

PALUDO, Augustinho Vivente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAMPLONA, Rodolfo. Terceirização e responsabilidade Patrimonial da Administração Pública. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, n. 11, p. 36, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

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

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001.

REBICKI, Rafael Antônio. A terceirização pela Administração Pública - a nova súmula 331 do TST. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 14, n. 95, dez. 2011. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10873](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10873). Acesso em: 23 ago. 2017.

REIS, Luciano Elias. Terceirização na Administração Pública: breves reflexões críticas. **Revista Síntese de Direito Administrativo**, n. 117, p. 59-63, set. 2015.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v.19, n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015.

SANTOS, Sandro Moreira dos *et al.* **Considerações sobre a terceirização no setor público: conhecendo a realidade da UFPR Litoral**. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132183>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SANTOS, Lucimar Rizo Lopes dos. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na Administração Pública – Artigo 67 – Lei nº 8.666/93. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 4, n. 2, p. 187-199, 2017.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. **Terceirização na Administração Pública: a gestão e a fiscalização dos contratos**. 2010. 61 f. Monografia (Especialização em Auditoria Governamental) – Universidade Gama Filho, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/terceirizacao-na-administracao-publica-a-gestao-e-a-fiscalizacao-dos-contratos.htm>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SILVA, Ricardo Margonari da; PREVITALI, Fabiane Santana. **A terceirização no setor público brasileiro: um estudo acerca da terceirização na Universidade Federal de Uberlândia e seus impactos na qualidade do ensino**. 2012. Disponível em: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/jornada/jornada11/artigos/3/artigo\\_simposio\\_3\\_560\\_ricardo\\_margonari@hotmail.com.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada11/artigos/3/artigo_simposio_3_560_ricardo_margonari@hotmail.com.pdf). Acesso em: 12 ago. 2017.

SILVA, Maria de Jesus Lopes. **Fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará**. 2015. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

SILVA, Vania Mendes Ramos da. **Terceirização no Setor Público Federal: entre o privado e o interesse público**. Curitiba: CRV, 2016.

SILVA, Weberson. **Nova IN substitui a IN 02/2008: Instrução Normativa publicada pelo MPOG moderniza a contratação de serviços na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.olicitante.com.br/instrucao-normativa-in-05-02/>. Acesso em: 31 ago. 2017.

SOARES, Ricardo José Bentim. **Enriquecendo a gestão da fiscalização de contratos via gestão do conhecimento: o caso de uma instituição federal de ensino**. 2015. 165 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

SPAGNOL, Débora. **A terceirização, a Lei n. 13.429/2017 e seus impactos: vantagens, desvantagens e modificações**. Disponível em: <https://deboraspagnol.jusbrasil.com.br/artigos/446554177/a-terceirizacao-a-lei-n-13429-2017-e-seus-impactos-vantagens-desvantagens-e-modificacoes>. Acesso em: 31 ago. 2017.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementariedade. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília, DF: IBICT: UNESCO, 2006.

UEHARA, Juliana Miky. **Os efeitos da IN 05/17 sobre os contratos em andamento**. Disponível em: [https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p\\_idNoticia=11348&n=os-efeitos-da-in-05/17-sobre-os-contratos-em-andamento](https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=11348&n=os-efeitos-da-in-05/17-sobre-os-contratos-em-andamento). Acesso em: 09 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAF)**. Alfenas: UNIFAL-MG, 2018. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/proaf/system/files/anexos/Resolu%C3%A7%C3%A3o%207-2017%20-%20PROAF%20-%20Organograma.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Institucional**. Alfenas: UNIFAL-MG, 2018. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/institucional/historico>. Acesso em: 22 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Auditoria Interna. **Relatórios de Auditoria e Gestão**. Alfenas: UNIFAL-MG, 2017. Disponível em <https://www.unifal-mg.edu.br/auditoria/relatorios>. Acesso em: 17 out. 2017.

VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Fiscalização de serviços terceirizados na Administração Pública**. Curitiba: ESAF: CENTRESAF-PR, 2014.

VELOSO, Marinalva Domingues Mendes. **Ferramenta de gestão de riscos aplicada à terceirização de mão de obra na Administração Pública**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2017.

VIANA, Márcio Tulio. Fraude à lei em tempos de crise. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, v. 21, p. 61-70, jul./dez. 1996.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madeline Rocha; FURTADO, Monique Rafaella Rocha. **Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática**. 4. ed. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## **APÊNDICE A - ANEXO IV – IN N. 02/2008 - GUIA DE FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO-DE-OBRA**

### **IN 02/2008 - (Redação dada pela Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013)**

#### **1. Fiscalização inicial (no momento em que a prestação de serviços é iniciada)**

1.1. Deve ser elaborada planilha-resumo de todo o contrato administrativo. Ela conterá informações sobre todos os empregados terceirizados que prestam serviços no órgão ou entidade, divididos por contrato, com os seguintes dados: nome completo, número de inscrição no CPF, função exercida, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos, sua especificação e quantidade (vale-transporte, auxílio-alimentação), horário de trabalho, férias, licenças, faltas, ocorrências e horas extras trabalhadas.

1.2. A fiscalização das Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS, será feita por amostragem. Todas as anotações contidas na CTPS dos empregados devem ser conferidas, a fim de que se possa verificar se as informações nelas inseridas coincidem com as informações fornecidas pela empresa e pelo empregado. Devem ser observadas, com especial atenção, a data de início do contrato de trabalho, a função exercida, a remuneração (corretamente discriminada em salário-base, adicionais e gratificações), além de demais eventuais alterações dos contratos de trabalho.

1.3. O número de terceirizados por função deve coincidir com o previsto no contrato administrativo.

1.4. O salário não pode ser inferior ao previsto no contrato administrativo e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.

1.5. Devem ser consultadas eventuais obrigações adicionais constantes na CCT para as empresas terceirizadas (por exemplo, se os empregados têm direito a auxílio-alimentação gratuito).

1.6. Deve ser verificada a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho, cuja presença levará ao pagamento dos respectivos adicionais aos empregados. Tais condições obrigam a empresa a fornecer determinados Equipamentos de Proteção Individual - EPI.

1.7. No primeiro mês da prestação dos serviços, a contratada deverá apresentar a seguinte documentação, devidamente autenticada:

a) relação dos empregados, com nome completo, cargo ou função, horário do posto de trabalho, números da carteira de identidade (RG) e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), e indicação dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso;

b) CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada; e

c) exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.

## **2. Fiscalização mensal (a ser feita antes do pagamento da fatura)**

2.1 Deve ser feita a retenção da contribuição previdenciária no valor de onze por cento sobre o valor da fatura e dos impostos incidentes sobre a prestação do serviço.

2.2. Deve ser consultada a situação da empresa junto ao SICAF.

2.3 Serão exigidos a Certidão Negativa de Débito – CND, junto ao INSS, a Certidão Negativa de Débitos de Tributos e Contribuições Federais, o Certificado de Regularidade do FGTS – CRF, e a Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas - CNDT, caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.

## **3. Fiscalização diária**

3.1 Devem ser evitadas ordens diretas da Administração dirigidas aos terceirizados. As solicitações de serviços devem ser dirigidas ao preposto da empresa. Da mesma forma, eventuais reclamações ou cobranças relacionadas aos empregados terceirizados devem ser dirigidas ao preposto.

3.2 Toda e qualquer alteração na forma de prestação do serviço, como a negociação de folgas ou a compensação de jornada, deve ser evitada, uma vez que essa conduta é exclusiva do empregador.

3.3 Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho.

## **4. Fiscalização especial**

4.1 É necessário observar a data-base da categoria prevista na CCT. Os reajustes dos empregados devem ser obrigatoriamente concedidos pela empresa no dia e percentual previstos, devendo ser verificada pelo gestor do contrato a necessidade de se proceder a repactuação do contrato, observado o disposto no art. 40 desta Instrução Normativa, inclusive quanto à necessidade de solicitação da contratada.

4.2 A Administração precisa se certificar de que a empresa observa a legislação relativa à concessão de férias e licenças aos empregados.

4.3 A Administração precisa se certificar de que a empresa respeita a estabilidade provisória de seus empregados (cipeiro, gestante, e estabilidade acidentária).

## **5. Fiscalização por amostragem**

5.1 A administração deverá solicitar, por amostragem, aos empregados, que verifiquem se as contribuições previdenciárias e do FGTS estão ou não sendo recolhidas em seus nomes.

5.2 A administração deverá solicitar, por amostragem, aos empregados terceirizados os extratos da conta do FGTS, devendo os mesmos ser entregues à Administração.

5.3 O objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano (sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez em um mesmo empregado), garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle;

5.4 A contratada deverá entregar, no prazo de 15 (quinze) dias, quando solicitado pela administração, por amostragem, quaisquer dos seguintes documentos:

5.4.1 Extrato da conta do INSS e do FGTS de qualquer empregado, a critério da Administração contratante, cópia da folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços, em que conste como tomador o órgão ou entidade contratante, cópia(s) do(s) contracheque(s) assinado(s) pelo(s) empregado(s) relativo(s) a qualquer mês da prestação dos serviços ou, ainda, quando necessário, cópia(s) de recibo(s) de depósito(s) bancário(s);

5.4.2 Comprovantes de entrega de benefícios suplementares (vale-transporte, vale alimentação, entre outros) a que estiver obrigada por força de lei ou de convenção ou acordo coletivo de trabalho, relativos a qualquer mês da prestação dos serviços e de qualquer empregado.

## **6. Fiscalização quando da extinção ou rescisão dos contratos**

6.1 A contratada deverá entregar, até 10 (dez) dias após o último mês de prestação dos serviços (extinção ou rescisão do contrato), cópias autenticadas dos documentos abaixo relacionados:

6.1.1 termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados prestadores de serviço, devidamente homologados, quando exigível pelo sindicato da categoria;

6.1.2 guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referente às rescisões contratuais;

6.1.3 extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado; e

6.1.4 exames médicos demissionais dos empregados dispensados.

6.2 A contratada poderá optar pela entrega de cópias não autenticadas, desde que acompanhadas de originais para conferência no local de recebimento.

## **7. Providências em caso de indícios de irregularidade**

7.1 Em caso de indício de irregularidade no recolhimento das contribuições previdenciárias, os fiscais ou gestores de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra deverão oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil – RFB.

7.2 Em caso de indício de irregularidade no recolhimento do FGTS, os fiscais ou gestores de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra deverão oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego.

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE****Pesquisador Responsável: Eliane Araújo Terra – UNIFAL - MG**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), de uma pesquisa da UNIFAL - MG. Este projeto tem como objetivo principal a análise da percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos terceirizados de mão de obra na UNIFAL – MG.

Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

Para tanto, caso concorde em participar da pesquisa, você deverá responder a um questionário.

Seu anonimato está garantido, de forma que não há riscos de que dados individuais sejam identificados como seus. Os benefícios alcançados com a pesquisa poderão contribuir futuramente como forma de sugestão de intervenção que visem a melhoria e a eficiência para os controles internos da Instituição. A análise dos resultados será feita e divulgada de forma agregada em códigos. Além disso, sendo necessário notificar algum acontecimento ou para entrar em contato com o pesquisador responsável, basta fazê-lo por meio do telefone: (xx) xxxxx-xxxx ou endereço: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx ou pelo e-mail: eliane\_terra@hotmail.com.

Declaro que recebi uma via do Termo, estou ciente do exposto e desejo participar do projeto.

Varginha, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Eu, Eliane Araújo Terra (telefone (xx) xxxxxx-xxxx), declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto ao participante e que o presente Termo consta em 2 (duas) vias, sendo uma para o pesquisador e outra para o participante da pesquisa.

Data: \_\_/\_\_/2018.

## APÊNDICE C - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA



Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Campus Avançado de Varginha - MG

Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional



---

Varginha, agosto/2018.

Prezado (a) Colega servidor (a),

Sou aluna do Programa de Mestrado em Administração Pública – Profiap – UNIFAL - MG, onde desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivo principal a análise da percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos terceirizados de mão de obra na UNIFAL – MG, sob a orientação do Professor Doutor João Estevão Barbosa Neto.

Peço sua colaboração, respondendo o questionário (tempo estimado de preenchimento é de até 25 minutos).

Ressalto que em nenhum momento você será identificado. Você é livre para deixar de participar dessa pesquisa a qualquer momento.

Muito obrigada!

Eliane Araújo Terra  
Prof. Dr. João Estevão Barbosa Neto

## APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Campus Avançado de Varginha - MG

Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional




---

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

---

#### Bloco 1 - Perfil do Participante

Questão 1 – Assinale com um “X” apenas uma opção para cada item a seguir:

##### 1.1- Sexo:

- Masculino  
 Feminino

##### 1.2- Maior nível de escolaridade (máxima concluída):

- |                          |                      |                          |                     |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ensino Médio         | <input type="checkbox"/> | Mestrado            |
| <input type="checkbox"/> | Graduação            | <input type="checkbox"/> | Doutorado           |
| <input type="checkbox"/> | Especialização / MBA | <input type="checkbox"/> | Outro (Especificar) |

1.3- Tempo na UNIFAL-MG (em anos): \_\_\_\_\_

1.4- Tempo como fiscal de contrato de terceirização (em anos): \_\_\_\_\_

##### 1.5 – Você é fiscal:

- Titular  
 Substituto (a)

##### 1.6- Qual o seu cargo:

- Auxiliar Administrativo  
 Assistente em Administração  
 Administrador  
 Outro \_\_\_\_\_

##### 1.7- Você é fiscal de quantos contratos de terceirização?

- Um  
 Dois  
 Três  
 Mais de três

**1.8- Esse (s) contrato (s), do (s) qual (is) você é fiscal, totaliza(m) quantos terceirizados?**

- Até 50  
 De 50 a 100  
 De 100 a 200  
 Mais de 200

**1.9- Você exerce a função de fiscal de contrato de terceirização juntamente com outra atribuição?**

- Sim  
 Não

**1.10- Se respondeu sim na pergunta anterior, este fator compromete sua atuação como fiscal?**

- Sim  
 Não

**1.11- Em relação à lei n. 8.666/93, qual o seu nível de conhecimento:**

- Nenhum  
 Baixo  
 Médio  
 Alto

**1.12- Em relação à Instrução Normativa n. 02/2008 e suas alterações, qual o seu nível de conhecimento:**

- Nenhum  
 Baixo  
 Médio  
 Alto

**Bloco 2 – Assinale as perguntas abaixo:**

**2.1 Assinale os 03 principais desafios que mais interferem no exercício da função de fiscal de contratos de terceirização:**

DESAFIO	
<input type="checkbox"/>	Falta de treinamento e qualificação para o exercício da função de fiscal.
<input type="checkbox"/>	Desconhecimento acerca das cláusulas constantes no instrumento contratual.
<input type="checkbox"/>	Desconhecimento acerca das atribuições e responsabilidades inerentes à função de fiscal.
<input type="checkbox"/>	Desconhecimento acerca da legislação que regulamenta as contratações públicas.
<input type="checkbox"/>	Relacionamento com o preposto da empresa.
<input type="checkbox"/>	Dificuldade em compatibilizar o trabalho rotineiro com a atividade de fiscalização
<input type="checkbox"/>	Outros (Especificar)

**2.2 – Informe com que frequência você participa de treinamentos voltados especificamente para o desempenho da atividade de fiscal de contratos de terceirização.**

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca          |
| <input type="checkbox"/> | Raramente      |
| <input type="checkbox"/> | Eventualmente  |
| <input type="checkbox"/> | Frequentemente |
| <input type="checkbox"/> | Sempre         |

**2.3 – Assinale as 2 principais opções abaixo que você utiliza com mais frequência para o desempenho da sua atividade como fiscal de contratos:**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Planilhas Excel   |
| <input type="checkbox"/> | Sistema de Informática desenvolvido pelo órgão                      |
| <input type="checkbox"/> | Troca de experiências entre fiscais                                 |
| <input type="checkbox"/> | Resolução de problemas através da minha experiência                 |
| <input type="checkbox"/> | Informações padronizadas disponibilizadas pela Divisão de Contratos |
| <input type="checkbox"/> | Outra (s): especifique _____  |

**Bloco 3 – Responda as perguntas abaixo:**

3.1 - Como você foi selecionado para ser fiscal de contrato de terceirização?

---



---



---



---



---

3.2 - O que a UNIFAL-MG poderia fazer para melhorar o seu desempenho como fiscal?

---



---



---



---



---

3.3 -Esse espaço é para você se manifestar (caso queira) com suas sugestões e/ou críticas sobre o tema da fiscalização de contratos de terceirização.

---



---



---



---



---

**Bloco 4 – Para as próximas indagações, considerar as legendas abaixo:**

<b>GRAU DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES</b>			
<b>1</b> Nunca	<b>2</b> Raramente	<b>3</b> Frequentemente	<b>4</b> Sempre

<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES</b>			
<b>1</b> Não Importante	<b>2</b> Pouco Importante	<b>3</b> Importante	<b>4</b> Muito Importante

<b>FATORES E DIMENSÕES</b>		
<b>1. Em relação à salvaguarda de documentos da licitação e da contratação, qual o grau de execução e importância para as atividades descritas abaixo:</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
1.1 Manter cópia dos documentos da licitação, como edital e termo de referência.	1 2 3 4	1 2 3 4
1.2 Manter cópia do contrato assinado, aditivos, notas de empenho e publicações referentes ao contrato.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>2. Em relação ao momento em que a prestação de serviço é iniciada, qual o grau de execução e importância para atividades descritas abaixo:</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
2.1 Elaborar planilha-resumo do contrato com informações dos empregados terceirizados.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.2 Conferir, por amostragem, as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.3 Verificar se o número de terceirizados coincide com o previsto no contrato.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.4 Verificar se o salário dos terceirizados coincidem com o previsto no contrato e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.5 Verificar a existência de obrigações adicionais, para a empresa terceirizada, constantes na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.6 Verificar a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>3. Em relação ao primeiro mês da prestação dos serviços, qual o grau de execução e importância para atividades descritas abaixo:</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
3.1 Conferir a relação autenticada dos empregados com nome completo, função, horário de trabalho, RG, CPF, e indicação dos responsáveis técnicos pelos serviços.	1 2 3 4	1 2 3 4
3.2 Conferir as CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada.	1 2 3 4	1 2 3 4
3.3 Verificar os exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>4. Em relação à fiscalização a ser feita antes do pagamento da fatura, qual o grau de execução e importância para atividades descritas abaixo:</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
4.1 Consultar a situação da empresa junto ao SICAF.	1 2 3 4	1 2 3 4
4.2 Conferir as Certidões Negativas de Débito do INSS, de Tributos e Contribuições Federais, do FGTS, e a de Débitos Trabalhistas, caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.	1 2 3 4	1 2 3 4
4.3 Encaminhar a nota fiscal ao setor financeiro do órgão dentro do prazo legal para a retenção da contribuição previdenciária.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>5. Em relação à fiscalização diária dos serviços, qual o grau de execução e importância para atividades descritas</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
5.1 Realizar solicitações de serviços, reclamações ou cobranças diretamente ao preposto da empresa.	1 2 3 4	1 2 3 4

5.2 Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho.	1 2 3 4	1 2 3 4
5.3 Orientar aos empregados terceirizados que qualquer alteração na forma de prestação do serviço, como negociar folgas e compensação de jornada deve ser tratada diretamente com a empresa contratada.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>6. Em relação ao cumprimento das obrigações trabalhistas, qual o grau de execução e importância para atividades descritas abaixo:</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
6.1 Verificar, por amostragem, os extratos da conta do INSS e do FGTS dos empregados.	1 2 3 4	1 2 3 4
6.2 Solicitar, por amostragem, à empresa contratada comprovantes de entrega de benefícios suplementares obrigatórios por força legal, convenção ou acordo coletivo (vale-transporte, vale- alimentação e outros).	1 2 3 4	1 2 3 4
6.3 Verificar a folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços.	1 2 3 4	1 2 3 4
6.4 Verificar a cópia dos contracheques dos empregados em qualquer mês da prestação do serviço ou sempre que necessário.	1 2 3 4	1 2 3 4
6.5 Solicitar à empresa comprovantes de realização de eventuais cursos de treinamento e reciclagem exigidos por lei ou pelo contrato.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>7. Em relação aos indícios de irregularidades, qual o grau de execução e importância para atividades descritas</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
7.1 Nos casos de irregularidades na prestação dos serviços, comunicar à Administração para a aplicação das sanções cabíveis.	1 2 3 4	1 2 3 4
7.2 Nos casos de irregularidades no recolhimento das contribuições previdenciárias, oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, bem como comunicar à Administração.	1 2 3 4	1 2 3 4
7.3 Nos casos de irregularidades no recolhimento do FGTS, oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego, bem como comunicar à Administração.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>8. Em relação à fiscalização a ser feita quando da rescisão ou extinção do contrato, qual o grau de execução e importância para atividades descritas abaixo:</b>	<b>GRAU DE EXECUÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
8.1 Verificar e arquivar os termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, devidamente homologados.	1 2 3 4	1 2 3 4
8.2 Verificar e arquivar as guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referentes às rescisões.	1 2 3 4	1 2 3 4
8.3 Verificar e arquivar os extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado.	1 2 3 4	1 2 3 4
8.4 Verificar e arquivar os exames médicos demissionais dos empregados dispensados.	1 2 3 4	1 2 3 4

Obrigada pela sua colaboração!

Eliane Araújo Terra