



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARIA CAROLINA BARRETO DE OLIVEIRA**

**TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DOS CONTRATOS PELA UNILAB - CEARÁ**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2021**

**MARIA CAROLINA BARRETO DE OLIVEIRA**

**TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DA  
GESTÃO DOS CONTRATOS PELA UNILAB - CEARÁ**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2021**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

O48t

Oliveira, Maria Carolina Barreto de.

Terceirização na Administração Pública : estudo de caso da gestão dos contratos pela Unilab - Ceará / Maria Carolina Barreto de Oliveira. - 2021.

55 f. : il. color.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2021.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

1. Contratos administrativos - Ceará. 2. Terceirização - Ceará. I. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Estudos de caso. II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 341.35208131

**MARIA CAROLINA BARRETO DE OLIVEIRA**

**TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DOS CONTRATOS PELA UNILAB - CEARÁ**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do título de Bacharela em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB.

Data de aprovação: 12/06/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque (Orientadora)**

Centro Universitário Estácio do Ceará - ESTÁCIO FIC

**Prof. Dr. Eduardo Soares Parente**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

**Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Otiliana Farias Martins**

Faculdade Ari de Sá - FAS

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por nos dar o dom da vida, a paciência e sabedoria para buscar a realização dos sonhos.

A minha amada mãe Altamira Barreto, pois antes de partir deixou um legado de muita garra e força para mim. Agradeço a Deus por ter me sustentado até aqui em meio a tantas dificuldades e perdas familiares que sofri nos últimos anos, mas ressalto que foi um fator importante para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos meus pais que me apoiam e me auxiliam mesmo de longe, pois sou uma privilegiada e possuo dois pais: José Rodrigues e Sonielson Ferreira. Agradeço também a meu amigo Igo da Cruz, no qual através da informação obtida, me apresentou esse curso de bacharelado em Administração Pública pelo qual foi um propulsor para o seguimento do meu sonho.

Cabem menções honrosas aos colegas e companheiros que tornaram o desafio da graduação mais agradável, toda minha turma de 2017.1.

Importante ressaltar que ao longo dessa caminhada, possuo amigos que com suas preocupações e apoio em diversos momentos tornaram essa caminhada mais leve e motivadora.

E por último agradeço a determinação, comprometimento e atenção da minha orientadora professora Jacqueline Rios F. Albuquerque, sua colaboração foi de extrema importância para abrir leques sobre o meu conhecimento em relação ao mundo acadêmico.

“É melhor ficar e lutar. Se fugir, somente morrerás cansado”.

Provérbio Viking

## RESUMO

A gestão de contratos é um fator imprescindível em todo e qualquer órgão público, que faz com que evite perigos legais e operacionais, e que em sua maioria resulta em grandes possibilidades de finalizar as contratações com representações negativas. Diante do exposto, procura-se entender como é realizada a gestão dos contratos das empresas terceirizadas pela UNILAB? Portanto, o objetivo geral deste trabalho, é verificar como é realizada a gestão dos contratos terceirizados pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira/CE-Campus das Auroras. Como objetivos específicos, pretende-se (a) apresentar os indicadores de desempenho que são utilizados pela UNILAB para medir a efetividade dos contratos e (b) apurar como é realizado as melhorias a serem comandadas para melhorar a eficácia das atividades realizadas, (c) investigar como é prática de relacionamentos entre gestores e fiscais e empresas terceirizadas. A fundamentação teórica sustenta-se nos pensamentos dos autores Manarino (2017), em que descreve que a terceirização abrange vários tipos de atividades, inclusive nas Universidades Públicas, como também é baseado na teoria de Costa (2010), onde ele destaca que A atividade do fiscal de contratos é necessária para garantir o princípio da primazia da administração pública que é a supremacia do interesse público. A pesquisa é de abordagem quantitativo e qualitativo, de natureza aplicada, os objetivos são de natureza exploratória e descritiva, e os procedimentos, uma pesquisa bibliográfica, e foi realizado um estudo de caso e pesquisa de campo, através de um questionário respondido pelos gestores, foi concebível identificar que a gestão de contratos na administração pública, especificamente na UNILAB/CE, Campus das Auroras, tem um impacto importante para manter o desenvolvimento saudável das atuais e futuras contratações das empresas terceirizadas, garantindo assim a eficácia, eficiência e credibilidade de toda a Instituição, além de servir como futuro objeto de estudo.

**Palavras-chave:** Contratos administrativos - Ceará. Terceirização - Ceará. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Estudos de caso.

## ABSTRACT

Contract management is an indispensable factor in any public agency, which makes it avoid legal and operational dangers, and most of them result in great possibilities of finalizing contracts with negative representations. In view of the above, we seek to understand how the management of contracts of outsourced companies is carried out by UNILAB. Therefore, the general objective of this work is to verify how the management of outsourced contracts is carried out by the Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira/CE-Campus das Auroras. As specific objectives, it is intended to (a) present the performance indicators that are used by UNILAB to measure the effectiveness of contracts and (b) determine how improvements are made to improve the effectiveness of activities, (c) investigate how is the practice of relationships between managers and inspectors and outsourced companies. The theoretical foundation is based on the thoughts of the authors Manarino (2017), who describe that outsourcing covers various types of activities, including in public universities, as well as based on the theory of Costa (2010), where he points out that The activity of the contract supervisor is necessary to ensure the principle of the primacy of public administration that is the supremacy of public interest. The research is of quantitative and qualitative approach, of applied nature, the objectives are of exploratory and descriptive nature, and the procedures, a literature search, and a case study and field research was conducted, through a questionnaire answered by managers, it was conceivable to identify that contract management in public administration, specifically in UNILAB/CE, Campus das Auroras, has an important impact to maintain the healthy development of current and future contracts of outsourced companies, thus ensuring the effectiveness, efficiency and credibility of the entire Institution, in addition to serving as future object of study.

**Key-words:** Administrative contracts - Ceará. Outsourcing - Ceará. University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony - Case Studies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
SEGES	Secretaria de Gestão
CSO	Comissão de Serviços Operacionais
DIMOP	Divisão de Manutenção e Apoio Operacional
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
IMR	Índice de Medição e Resultado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
2.1	TERCEIRIZAÇÃO CONCEITOS E FUNDAMENTOS	15
2.2	TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	17
2.3	TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	18
2.4	TERCEIRIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO BRASIL	20
2.5	GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	26
3.1	QUANTO À ABORDAGEM	26
3.2	QUANTO À NATUREZA	27
3.3	QUANTO AOS OBJETIVOS	27
3.4	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	27
<b>3.4.1</b>	<b>Pesquisa bibliográfica</b>	27
<b>3.4.2</b>	<b>Estudo de caso</b>	28
<b>3.4.3</b>	<b>Pesquisa de campo</b>	28
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO E RESULTADOS</b>	30
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	30
<b>4.1.1</b>	<b>Gênero</b>	30
4.2	GESTÃO DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZADOS	32
<b>4.2.1</b>	<b>Atendimento a legislação</b>	32
<b>4.2.2</b>	<b>Motivos do não atendimento a legislação</b>	33
<b>4.2.3</b>	<b>Comunicação entre gestores, fiscais e prepostos</b>	34
<b>4.2.3.1</b>	<i>Justificativa de cada gestor sobre como funciona essas relações entre gestores, fiscais de contrato e preposto das empresas</i>	34
<b>4.2.4</b>	<b>Atendimento das demandas pelas empresas terceirizadas</b>	35
<b>4.2.5</b>	<b>Justificativa dos gestores quanto ao atendimento das demandas fornecidas pelas empresas para UNILAB/CE</b>	36
<b>4.2.6</b>	<b>Descumprimento de cláusulas contratuais</b>	36
<b>4.2.7</b>	<b>Motivos quanto ao descumprimento das cláusulas contratuais das empresas terceirizadas para a UNILAB - CE</b>	37
<b>4.2.8</b>	<b>Verificação da documentação trabalhista</b>	38
<b>4.2.9</b>	<b>Justificativa dos gestores quanto a verificação mensal da documentação trabalhista, quantos aos cumprimentos, se são feitas de maneira correta</b>	38

<b>4.2.10</b>	<b>Distrato contratual</b>	<b>39</b>
<b>4.2.11</b>	<b>Justificativa dos gestores, quanto ao distrato contratual</b>	<b>40</b>
<b>4.2.12</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>40</b>
<b>4.2.13</b>	<b>Motivos que são utilizados para medir os indicadores de desempenho</b>	<b>41</b>
<b>4.2.14</b>	<b>Foi perguntado quais são as práticas de relacionamento utilizadas entre gestores e fiscais para lidar com as empresas terceirizadas</b>	<b>42</b>
<b>4.2.15</b>	<b>Foi perguntado como é realizada a gestão dos funcionários terceirizados</b>	<b>42</b>
<b>4.2.16</b>	<b>E por último, foi perguntado quais sugestões os gestores e fiscais dos contratos terceirizados da UNILAB, dariam para melhorar a eficácia e eficiência da gestão dos contratos das empresas terceirizadas</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>49</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Contratos Administrativos, nos tempos atuais é uma prática bastante complexa, se observar que fornecer a posse de um bem, é mais fácil do que se encontrar com as fases e processos que lhe precede ou lhe decorre.

Seguir as solicitações da gestão de contratos pode ser um exercício difícil, sobretudo quando o excesso de colaboradores e provedores ou fornecedores é elevado. No entanto, mesmo que seja um desempenho complicado, é de suma importância, já que garante o cumprimento dos requisitos e ajuda a companhia a exercer decisões mais eficazes com eixo no histórico de contratos.

Com a alta competitividade do mercado atual, a eficiência é um dos pilares fundamentais que proporcionam e sustentam o sucesso de um negócio, seja qual for o segmento, por isso, é fundamental que as instituições entendam o ciclo de vida dos contratos e busque maneiras de progresso a gestão deles. Apostar em estratégias para encontrar soluções e ferramentas eficazes é um dos passos importantes e pode facilitar muito toda a gestão.

Assim sendo o panorama, o aperfeiçoamento do gerenciamento de contratos acontece por uma preferência das entidades, uma vez que a evolução dos processos administrativos e financeiros impulsiona, de formidavelmente, a produtividade e produz lucros verdadeiros para a companhia que a efetiva.

Além disso, a Gestão Pública tem a responsabilidade de garantir o crescimento da sociedade e da economia de uma cidade, de um estado e um país. Contudo para que haja eficácia na gestão que se adapte à administração, há que se constituir organizações nas gestões, organizar objetivos que correspondam ao engrandecimento que se almeja alcançar para, enfim, concluir a gestão de maneira competente.

Um dos princípios fundamentais para uma gestão pública de qualidade é “excelência”. Por ela os processos de fundamentação da estrutura da sociedade, a qualidade de administração fundamentada em necessidade da coletividade e o domínio dos valores solicitados na gestão será essencial para a ocorrência de resultados que beneficie tanto a estrutura física dos municípios, estados e país, como sua essência econômica e a qualidade de vida dirigida à vida de todas as pessoas que a compõe.

Portanto, as organizações públicas e demais sociedades governamentais que agem em regime de concorrência detêm finalidades empresariais e objetivos sociais específicos a cumprir, e devem firmar seus contratos visando sempre o interesse público.

Refletindo que existem vários assuntos polêmicos que atingem o tema contratos administrativos é indispensável autenticar que de maneira geral, a gestão dos contratos busca atingir o cumprimento integral da intenção pública e para isso estabelece inúmeras relações jurídicas com diferentes instâncias da sociedade.

Assim, a Gestão de Contratos tem papel indispensável, pois cabe a esta acompanhar cada etapa e analisar o cumprimento contratual bem como atuar desde o planejamento das atividades até a conclusão delas. Diante do exposto, procura-se entender como é realizada a gestão dos contratos das empresas terceirizadas pela UNILAB?

O trabalho justifica-se pelo fato de promover reflexões a respeito das transformações socioeconômicas ocorrentes e suas consequências relacionadas à estrutura organizacional da gestão dos contratos, visando esclarecer conceitos, atividades, normas, leis e responsabilidades, no que se refere ao modelo de terceirização de serviços executados mediante cessão de mão-de-obra.

Portanto, o objetivo geral do trabalho é verificar como é feita a gestão dos contratos de terceirizados pela UNILAB/CE. Como objetivos específicos pretende-se (a) apresentar os indicadores de desempenho que são utilizados pela UNILAB para medir a efetividade dos contratos e (b) apurar como é realizado as melhorias a serem comandadas para melhorar a eficácia das atividades realizadas, (c) investigar como é prática de relacionamentos entre gestores e fiscais e empresas terceirizadas.

Assim, considera-se que o trabalho é relevante, pois permitirá obter uma análise dos princípios da eficiência, na prática da gestão pública. Outro ponto relevante a ser considerado é que o estudo deixará um legado para futuras pesquisas sobre o tema.

A metodologia de pesquisa que serviu de suporte para a elaboração do trabalho, caracteriza-se por: quanto à abordagem quantitativo e qualitativo, quanto a natureza é uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos, o estudo é caracterizado como sendo descritivo e explicativo, quanto aos procedimentos é uma pesquisa bibliográfica, é um estudo de caso e uma pesquisa de campo, visto que os resultados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, para quatro gestores de

contratos da UNILAB/CE, pelo *Google Forms* com dez questões objetivas e subjetivas com alternativas de múltipla escolha. Os resultados foram tabulados e apresentados por meio de gráficos.

Este estudo está estruturado em 4 seções além da introdução e da conclusão. A seção 2 (dois), intitulada Referencial Teórico, está subdividida em subseções, em que a 2.1 Terceirização Conceitos e Fundamentos, a 2.2 Terceirização no Brasil 2.3 Terceirização na gestão pública das universidades, 2.4 Gestão dos Contratos terceirizados pelas universidades públicas. A seção 3 diz respeito aos procedimentos metodológicos. E a seção 4, à análise e à discussão dos dados e a seção 5 a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TERCEIRIZAÇÃO CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A terceirização/subcontratação é um fenômeno velho e novo. Velho porque é uma prática comum desde a Revolução Industrial e novo porque na atualidade se metamorfoseou, deixando de ocupar uma posição periférica, para ocupar uma posição central no mundo do trabalho, encontrando-se presente em grande parte dos novos contratos de trabalho (DRUCK; FRANCO, 2007).

Ainda segundo as autoras, nas últimas duas décadas do século XX, a “lógica do mundo financeiro” passou a estar presente em todas as esferas da vida social, reconfigurando o trabalho e a vida dos indivíduos.

A terceirização foi muito praticada ao decorrer da segunda guerra mundial, as indústrias bélicas daquele tempo precisavam se concentrar na produção, cada vez melhor das armas necessárias e para a manutenção adequada da supremacia dos aliados.

Portanto, identificaram que algumas atividades de suporte à fabricação das armas poderiam ser transferidas para outras companhias que eram prestadoras de serviços. A batalha acabou, mas a ideia, não só ficou, como progrediu e se firmou como uma técnica da administração eficaz, quando praticada de maneira correta.

A terceirização em virtude da realidade de suas várias possíveis naturezas (fornecimento de bens ou serviços; de empreitada; de franquia; de locação de serviços; de concessão; etc.), é um contrato de prestação de serviços de natureza jurídica (MARTINS, 2017).

Logo, entende-se que a característica da parceria na terceirização, por outro lado, é indispensável. A distinção se dá precipuamente pelo fato de a terceirização ser uma relação triangular (trabalhador, prestador de serviços, tomador de serviços), ao passo em que contratos de trabalho são bilaterais entre empregado e empregador. Existem outras definições para esta técnica administrativa, dentre elas:

O vocábulo “terceirização” é utilizado para designar uma moderna técnica de administração de empresas que visa ao fomento 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. Esta técnica recebe outras denominações, tais como

focalização, horizontalização, *outsourcing*, externalização de atividades, parceria, contrato de fornecimento, subcontratação, entre outras (CASTRO, 2000 p.78).

Para (QUEIROZ, 1992), a terceirização sugere a existência de uma outra empresa, denominada terceiro, que, possui capacidade técnica para prestar serviços a uma empresa ou Instituição contratante. Segundo o autor, os donos de empresas ficam impossibilitados de entender bem este conceito, podendo assim se tornar desatualizado, tendo que ver sua empresa “perder a competitividade” eficácia empresarial e a eficiência, fazendo por tornar o seu produto desatualizado em relação ao consumidor. Ele contesta que a terceirização é o modelo de futuro a ser seguido pelas grandes empresas e instituições, ficando essas mais enxutas e mais velozes, desenvolvendo suas atividades-fim e ganhando competitividade por todo o mercado.

Por esses conceitos, pode-se afirmar que a terceirização é um exemplo administrativo que tem como propósito a concentração de encorajamento no motivo de ser da empresa (atividades-fim), podendo transportar para terceiros, idôneos e especialistas, tudo que não fizer parte do objetivo principal na empresa.

Para (QUEIROZ, 1992), o reconhecimento das atividades-fim, a companhia deve determinar qual é o seu negócio, ou seja, quais são as atividades que formam em seu objetivo de ser, em sua essência. Para efetuar-se a terceirização, deve-se também identificar todas as funções na empresa que estejam ligados de maneira direta e inerente às suas atividades-fim logo, não devem ser terceirizadas.

As atividades-meio, por outro lado, são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, podendo ser passadas a terceiros. O autor evidencia que os exercícios principais das companhias não devem e nem podem ser delegados a terceiros. Não devem, pois de maneira estratégica não é recomendável; e não podem, porque juridicamente é impossível.

Com resultado, a ação das companhias em desenvolvimento de terceirização de transferir para terceiras aquelas demandas em que são especialistas (o que são atividades-meio para a empresa que toca são as atividades-fim para as empresas que prestam serviços), repousa no fato de que a economia de escala, os meandros de experiência e o uso de maneiras mais modernas e produtivas que podem possibilitar ao terceiro a melhoria econômica dos custos e da qualidade da mercadoria ou do trabalho prestado.

## 2.2 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

O início da terceirização tal como ela se configura na produção hoje, deu-se nos Estados Unidos da América por volta de 1940, quando esse país estabeleceu vínculos industriais com países europeus para a produção de armamentos, com o objetivo de combater o nazismo. No Brasil, a terceirização começou a ser instaurada com a entrada das empresas multinacionais, principalmente do setor automobilístico. Para esse escritor, os processos de terceirização ganharam proporção porque representam a postura do “ganha-ganha”, logo, todas as partes que tenham tido envolvimento tendenciavam a ter vantagens (QUEIROZ, 1995).

Para a empresa que contratava o serviço de uma terceira, a serventia era ela poder focalizar sua elaboração de modo a agregar seus capitais, foco e produtividade tecnológico naquilo que é sua atividade-fim. Para os trabalhadores e para a economia de maneira geral, o desenvolvimento da terceirização significa um aumento no número de trabalhos decorrente do surgimento de várias pequenas empresas.

Ainda segundo (QUEIROZ,1992), as duas fundamentais vantagens da terceirização são a redução dos custos administrativos de gente e a criação de condições de desmobilização para as movimentações das greves. E olhando por este lado, do ponto de vista do capital, esse é um ganho de termos de recomposição do domínio sobre a classe dos trabalhadores.

Corroborando, Martins (1994, p.19), ressalta:

[...] a terceirização tem duas consequências fundamentais: provoca a diminuição do número de empregos sem, entretanto, afetar a produtividade e faz com que uma parcela dos trabalhadores tenha seu salário achatado, pois eles são sempre menores do que os daqueles das empresas que terceirizam. Ao contrário do que diz o discurso empresarial, a terceirização não afeta simplesmente a transferência de postos, mas aumenta o desemprego, pois o trabalho é organizado de forma a não necessitar do mesmo número de trabalhadores.

Assim, as vivências da terceirização e as próprias circunstâncias a que são obrigadas as subcontratadas e seus colaboradores demonstram que a base central desse exercício, num balanço que finda os seus resultados, é a redução de custos. É ela que faz com que a contratação do trabalho de terceiros uma tática fundamental do padrão produtivo como o Toyotista.

No ano de 2016, com a crise econômica que assolou o país gerando milhares de desempregos, o Presidente Michel Temer propôs e apresentou um projeto de lei, em 23 de dezembro de 2016, que alterava significativamente a CLT de 1943. Esse projeto passou por sucessivas discussões e mudanças no Congresso Nacional, sendo aprovado na Câmara dos Deputados em 26 de abril de 2016 por 296 votos favoráveis e 177 contrários e, logo após em 13 de julho de 2017 foi aprovado pelo Senado por 50 votos favoráveis, 26 contrários e uma abstenção; no dia 13 de agosto foi sancionado pelo Presidente. Entrou em vigor no dia 11 de novembro de 2017. (MATTOS, 2017)

### 2.3 TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Ramos (2001), A função administrativa, é considerada em sua compreensão objetiva (atividade de dirigir), pode ser realizada pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, assim como por funcionários terceiros autorizados a atuar em nome do Estado, como se dá com os permissionários e concessionários de serviços públicos.

Em suma, é a união das atividades de desenvolvimento, polícia administrativa, serviço público e intervenção. Merece análises a noção de serviço público como função administrativa do Estado, na medida em que o instituto da terceirização na Administração Pública é matéria a ser apreciada dentro deste conceito.

A terceirização, nesta via, passa a ser incorporado à Administração Pública, constituindo, em princípio ser vantajoso para o tomador de serviços (no caso, o Estado), tendo em vista que se transfere a outrem o papel de empregador, permitindo o repasse da responsabilidade direta pelos encargos sociais.

A prestação de serviços públicos é uma atividade atribuída ao Estado com o objetivo de atender concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcial. A prestação de serviços está definida na Constituição Federal, art.175, Lei No 8.987/95 que regulamenta a concessão e permissão de serviços públicos (DI PIETRO, 2009).

Conforme a Lei 8.987/95, são princípios do serviço público, o princípio da Generalidade, princípio da Modicidade das Tarifas, princípio do Serviço Adequado princípio da Atualidade, princípio da Continuidade do Serviço Público, princípio da Cortesia e princípio da Eficiência.

### Princípio da Generalidade segundo o art. 6º, § 1º da Lei 8.987/95:

[...] também chamado de princípio da impessoalidade. Os serviços públicos devem beneficiar o maior número possível de indivíduos sem discriminação dos usuários, isto é, a prestação deve ser feita de forma igual e impessoal, indistintamente à totalidade dos usuários que deles necessitem, em busca da universalidade. (BRASIL, 1995, p.1)

Diz respeito a obtenção do trabalho, tal base antevê que ele seja aberto e expresso a todos.

Princípio da Modicidade das Tarifas o art. 6º, § 1º da Lei 8.987/95, “(...) os serviços públicos devem ser remunerados a preços módicos, que atendam à realidade econômica da população, pois, se forem pagos com valores elevados, muitos usuários serão alijados do universo de beneficiários.” (BRASIL, 1995, p.1)

Isto é, para que ocorra um serviço conveniente, se faz o atendimento das precisões ou comodidades selecionável pelos utilizadores, de base objetiva.

### Princípio do Serviço Adequado art. 6º, § 1º,

Toda concessão ou permissão de serviço público pressupõe a prestação de um serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários. **§ 1º** Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. (BRASIL, 1995, p.1)

### Princípio da Atualidade art. 6º, § 1º e 2º,

[...] também chamado de princípio da atualização ou adaptabilidade. A atualidade na prestação do serviço público compreende a modernidade das técnicas utilizadas, a modernidade dos equipamentos disponíveis, a modernidade das instalações e a sua respectiva conservação. Abrange, ainda, a constante melhoria e expansão do serviço público. **§ 2º** A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. (BRASIL, 1995, p.1-2)

### Princípio da Continuidade do Serviço Público art. 6º, § 3º:

[...] as atividades qualificadas como serviço público não podem ser interrompidas, devendo ser eternamente contínuas e ininterruptas a sua prestação (art. 6º, § 1º). Todavia, o princípio não proíbe a interrupção do fornecimento do serviço público. A legislação elencou três possibilidades de

paralisação do serviço sem que esta interrupção fosse considerada uma descontinuidade. (BRASIL, 1995, p.2)

Como é de se compreender, explica no sentido de que os serviços públicos não devem ser impedidos, permitida a sua natureza e relevância, pois são exercícios materiais determinadas e qualificadas pelo legislador como tais em algum momento histórico, em função das emergências de alguma coletividade.

A Administração Pública vem cada vez mais levando à iniciativa privada a prestação de serviços públicos, o princípio da eficiência é um dos que devem ser especialmente reparados. Declarado a princípio, reza que o administrado não obtém apenas o direito à prestação do serviço, mas à sua prestação satisfatória, célere e efetiva. Assim:

O serviço público é toda atividade material que a lei atribui ao Poder público, para que diretamente, ou por meio de seus delegados, sejam satisfeitas necessidades de interesse público, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2004, p. 99)

Ainda segundo a autora a prestação de serviços públicos é conduzido por princípios únicos, que dentre eles, a igualdade dos usuários diante do serviço, a continuidade do serviço público, a mutabilidade do regime jurídico, a generalidade e a eficiência.

Em síntese, se uma atividade exigir um detalhamento demasiado a ser observado pelo eventual contratado, o que causaria dificuldades para a fiscalização pela Administração Pública, deve se ponderar se este seria caso de terceirizar ou dar preferência à execução direta pelo Estado. Essa decisão é discricionária, onde deve prevalecer o bom-senso, ou seja, deve se decidir pela opção menos onerosa e mais eficiente ao atendimento do interesse público.

#### 2.4 TERCEIRIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO BRASIL

A Terceirização abrange vários tipos de atividades, inclusive no ramo das Universidades públicas, ao se lançar um olhar atento à rotina de terceirização de mão de obra no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), percebe-se sua intensificação em decorrência, principalmente, da implementação do programa

federal do Ministério da Educação de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (MANARINO,2017).

Conforme a autora:

O significativo aumento no número de vagas nos cursos de graduação ofertados pelas universidades, além da criação de novos cursos – medidas implementadas pelo supracitado programa governamental – levaram ao proporcional incremento da necessidade por mão de obra trabalhadora, dentre professores, técnicos-administrativos em educação e demais funcionários. Cresceu, conseqüentemente, a utilização do mecanismo de terceirização das atividades-meio, sob o argumento de que esse procedimento reduziria custos orçamentários, além de resolver, de maneira mais imediata, a questão da manutenção de uma infraestrutura em processo de expansão (MANARINO, 2017, p.15).

Em suma, a administração pública, por recursos de procedimentos licitatórios, faz o firmamento dos contratos administrativos com empresas que lhe fornecem funcionários para executar, indiretamente, os serviços acessórios necessários às IFES. Assim é que, a cada ano, aumenta consideravelmente o número de trabalhadores terceirizados nas universidades federais.

Segundo Souto Maior (2011) quando uma instituição pública, como por exemplo, uma universidade contrata uma empresa terceirizada, essa instituição está automaticamente precarizando o trabalho que foi terceirizado, pois ela transfere de uma instituição sólida, a instituição pública, para uma empresa vulnerável economicamente, a terceirizada, as responsabilidades trabalhistas. E com isso, os maiores prejudicados são os trabalhadores terceirizados.

Para Souza (2012), antes da criação da Lei 8.666/1993- Lei de Licitações, a contratação de empresas terceirizadas para atuarem no serviço público se dava via contratação direta. A partir da criação dessa lei, a licitação passa a ser obrigatória sempre que no serviço público houver contratação de serviços terceirizados; realização de obras; compra ou alienação de bens; e concessão e permissão de serviços. Isso pode ser feito através das seguintes modalidades: concorrência, tomada de preços, leilão, concurso e convite.

## 2.5 GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme a lei 8.666/93, no atual regime licitatório e contratual administrativo brasileiro, boa parte dos contratos administrativos está submetido às regras especiais da norma, em outros casos é necessária uma aproximação das regras contratuais às práticas do direito privado, observados (diz a Constituição Federal) e tão somente os princípios da Administração Pública.

Os artifícios para celebração de contratos conforme Santana e Camarão (2015, p. 16):

Os procedimentos para celebração de contratos com a Administração são previamente fixados pelo respectivo ente público, afastada a participação direta do particular na elaboração do contrato. A administração não é inteiramente livre na criação de tais cláusulas, limita-se ao que impõem as leis, os regulamentos e os princípios que regem todos os contratos administrativos. Além disso, o contrato deve ser elaborado considerando os termos do edital e da proposta, a qual as partes vinculam.

Tendo em consideração, a Gestão de Contratos tem função fundamental, pois cabe a esta facilitar cada fase e observar o acatamento contratual bem como trabalhar desde a forma de planejar as atividades até o término delas.

A administração pública tem a obrigação de acompanhar e fiscalizar o desempenho dos contratos administrativos por ela celebrados. Tal preceito é estabelecido pelo art. 58, inciso III da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e reforçado pelo mesmo dispositivo, em seu art. 67, que determina que “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração, especialmente designado” (BRASIL, 1993).

O Tribunal de Contas da União, compreende, conforme Acórdão nº 2.632/2007Plenário, que devem ser estabelecidos, para a função de fiscal de contrato, servidores públicos qualificados para a gestão dos contratos, tornando-os responsáveis por garantir a regularidade e adequação na execução contratual, porém, o mesmo órgão não considera a falta de qualificação ou a qualificação incompatível com as exigidas pela atividade como fiscal, argumento suficiente para justificar a recusa de uma fiscalização; embora, os erros cometidos na fiscalização realizado por agente desqualificado, podem alcançar o servidor público que o nomeou.

Previendo esse problema da falta de pessoal com qualificação específica para a fiscalização, há permissão legal (art. 67 da Lei 8.666/93) para que a Administração contrate terceiros para assisti-la e subsidiá-la no exercício da fiscalização contratual, quando essa não possuir competência técnica específica. Ressalta-se, todavia, que a responsabilidade primária pela fiscalização continua sendo da Administração, conforme profere o TCU no Acórdão nº 1919/2012 – Plenário.

Essa situação encontrada constitui clara afronta aos arts. 67 e 69 da Lei 8.666/1993, no que se refere à fiscalização da execução dos contratos. Nesse caso, a Administração utiliza-se da faculdade constante do “caput” do art. 67 dessa lei para contratar um terceiro a fim de assisti-la e subsidiá-la, porém não adota as medidas de sua responsabilidade no tempo devido. Ou seja, apesar de ser informado pela supervisora sobre as incorreções ocorridas, o órgão contratante não exigiu do (...) reparo dos serviços em que houve vícios ou defeitos resultantes da execução dissonante com o projeto, em total ultraje ao art. 69 da Lei de Licitações e Contratos (BRASIL, 2012, p.2).

O art. 67 da Lei 8666/93 refere-se ao fiscal de contrato como o representante da administração, elencando nos seus dois parágrafos a base de atuação do fiscal de contrato:

§ 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, p.41)

Durante a atuação do contrato, caberá ao fiscal a caracterização das irregularidades cometidas pela empresa contratada, a partir da correta anotação nos livros dos contratos, da juntada tempestiva de informações e documentos comprobatórios das ocorrências, possibilitando assim a aplicação de penalidades no caso de inexecução de cláusulas contratuais com a precisa caracterização da ocorrência da irregularidade a ser penalizada (FERNANDES, 2006).

A fiscalização do contrato consiste no acompanhamento da execução do objeto contratado, de forma proativa e preventiva, visando observar seu correto

cumprimento, pelo contratado, das obrigações previstas nas cláusulas contratuais (PEREIRA; DOTTI, 2011).

Assim, o correto exercício da fiscalização contratual é determinante para que uma contratação consiga atingir o seu propósito.

A atividade do fiscal de contratos é necessária para garantir o princípio da primazia da administração pública que é a supremacia do interesse público. Logo, caso o agente público incumbido dessa função atue de forma lesiva, ele poderá responder nas esferas civil, por ação culposa (negligência, imperícia, imprudência) ou dolosa (dever de ressarcir o dano), criminal (caso a conduta seja tipificada como crime), administrativa (nos termos do estatuto a que estiver submetido) e por atos de improbidade administrativa (COSTA, 2010).

Destacam-se, a esse respeito, os Acórdãos 2512/2009 e 859/2006 do TCU – Plenário:

Ao atestar notas fiscais concernentes a serviços comprovadamente não prestados, o agente administrativo (...) tornou-se responsável pelo dano sofrido pelo erário e, conseqüentemente, assumiu a obrigação de ressarcir-lo (...).A negligência de fiscal da Administração na fiscalização de obra ou acompanhamento de contrato atrai para si a responsabilidade por eventuais danos que poderiam ter sido evitados, bem como às penas previstas nos arts. 57 e 58 da Lei nº 8.443/92 (BRASIL, 2009, p.21)

Para executar o exercício de fiscalização contratual, os servidores públicos precisarão de constante atualização e executoriedade de competências, observando-se que esses devem dispor de conhecimento suficiente para o exercício da atividade, já que a desconformidade na verificação documental ou o descumprimento das práticas aplicáveis no acompanhamento da execução do contrato podem trazer prejuízos à administração e, ainda, a responsabilidade civil do agente público (GONÇALVES, 2006; MARINHO, 2012; NERY; NERI, 2010).

Nessa lógica, Ribeiro (2014) e Barral (2016) evidenciam a importância da qualificação para uma ótima condução da fiscalização contratual, já que, para o cumprimento de sua missão institucional, o fiscal de contrato requer de conhecimentos cada vez mais específicos para desempenhar adequadamente suas funções, resguardando a correta aplicação dos recursos públicos (VIEIRA, 2014).

Considerando que a fiscalização de contratos administrativos é um trabalho complicado, que compreende a garantia da execução contratual e o controle dos

gastos públicos, é unânime, entre os autores que estudam o tema, a sua importância para o desempenho das organizações públicas (MARINHO, 2012).

A atuação do fiscal de contrato deverá se pautar na prevenção, para que as irregularidades sejam identificadas a tempo de serem corrigidas, evitando assim falhas na execução do contrato que venham causar prejuízos ao erário.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve e define os procedimentos e instrumentos necessários para realização da pesquisa em seus principais aspectos que são: quanto à abordagem, quanto à natureza, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos (estudo de caso, pesquisa de campo, coleta de dados através de entrevista estruturada e universo, população e amostra da pesquisa). Foi aplicado um questionário pelo *Google Forms*, com 100% de retorno dos entrevistados.

#### 3.1 QUANTO À ABORDAGEM

O método utilizado foi a abordagem quali-quantitativa. Em um primeiro momento, faz-se uma análise quantitativa dos dados e, depois, uma análise qualitativa das variáveis apresentadas.

Existem muitas discussões sobre a pesquisa quantitativa e qualitativa visto que se esbaram em olhares paradigmáticos e de pontos de vistas diferentes que norteiam às ciências sociais, de um lado uma perspectiva realista-objetivista e do outro, uma perspectiva idealista-subjetivista (SANTOS FILHO, 1995).

Segundo Rosental;Frémontier-Murphy (2001), a pesquisa quantitativa objetiva a aquisição de resultados e é passível de ser medida em escala numérica.. seus dados são coletados por meio de variáveis singulares e em geral, são apresentados por meio de tabelas e gráficos (FACHIN, 2003).

Já a abordagem qualitativa marcada pela subjetividade e do simbolismo:

A compreensão das relações e atividades humanas com os significados que as animam é radicalmente diferente do agrupamento dos fenômenos sob conceitos e/ou categorias genéricas dadas pelas observações e experimentações e pela descoberta de leis que ordenariam o social (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 244).

Logo, tanto a pesquisa qualitativa quanto a pesquisa quantitativa apresentam discrepâncias com pontos fracos e fortes. Entretanto, uma natureza de pesquisa completa a outra.

### 3.2 QUANTO À NATUREZA

Quanto à natureza a pesquisa é aplicada pois objetiva gerar informações e solucionar problemas do cotidiano assim, “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (GIL,2010)

### 3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos o trabalho é de natureza exploratória e descritiva.

Segundo Gil (2010) pesquisas descritivas, são aquelas que visam descobrir a existência de associações entre as variáveis, como por exemplo, pesquisas das eleições que apontam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimento ou de escolaridade.

Conforme Gil (2008) a pesquisa exploratória é aquela que descreve um fenômeno ou objeto de estudo (população, empresa, governo, situação-problema) e estabelece relações entre as suas variáveis.

### 3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

#### **3.4.1 Pesquisa bibliográfica**

Quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica pois foi baseada em materiais já elaborados, em especial, livros e artigos científicos, pesquisa documental que pode ser extraído de cartas, diários, ofícios, regulamentos etc.

Fachim (2010) exemplifica a pesquisa bibliográfica como sendo a mais valiosa no trajeto da pesquisa, eis que constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar, compreender. A pesquisa de laboratório caracteriza-se como conhecimentos experimentais, enquanto a de campo é a “que se realiza com o fato social situado em seu contexto natural”.

### 3.4.2 Estudo de Caso

A pesquisa também é um estudo de caso pois consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, tendo como propósitos: explorar situações da vida real ainda não-definidas, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação, formular hipóteses e/ou desenvolver teorias, explicar as variáveis causais do fenômeno em situações complexas (GIL,2008).

O ambiente é o lugar onde a instituição a ser pesquisada está inserida, sua estrutura, com suas características dinâmicas e sistêmicas. A ênfase nas relações e ambiente leva também ao desenvolvimento de seus estudos, que enfatizam o processo de decisão em suas relações com o ambiente (ROESCH,1999).

O estudo de caso foi realizado na Unilab, no Campus das Auroras, localizado entre os municípios de Redenção e Acarape, em terreno doado pelo Governo do Estado, o Campus das Auroras, foi inteiramente construído para abrigar a Unilab. Parte do projeto ainda está em andamento, e futuramente terá capacidade para atender cerca de cinco mil estudantes, 800 funcionários e 400 professores em suas diversas atividades. O Campus das Auroras conta com vinte cursos de graduação presenciais: Administração Pública, Administração Pública – EAD, Agronomia, Antropologia, Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades, Ciências Biológicas, Ciências Sociais, Enfermagem, Engenharia da Computação, Engenharia de Energias, Farmácia, Física, História, Letras – Língua Portuguesa, Letras – Língua Inglesa, Matemática, Pedagogia, Química, Sociologia, Relações Internacionais.

### 3.4.3 Pesquisa de Campo

Utilizou-se também da pesquisa de campo através de pesquisas *online* com os gestores do Campus das Auroras.

Segundo Gonçalves (2001, p.67):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Por essa orientação, foi aplicado um questionário pelo *Google Forms* junto com os fiscais e gestores dos contratos terceirizados da Instituição, e que foi registrada por meio de coleta de dados, tabulação e apresentados por meio de gráficos.

Em relação ao Termo de Livre Consentimento (TCLE), em que os gestores aceitaram participar da pesquisa, sendo informado com antecedência em reunião.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), segundo a Resolução CNS nº 466/2012, é o documento no qual é explicitado o consentimento livre e esclarecido do participante e/ou de seu responsável legal, de forma escrita, devendo conter todas as informações necessárias, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propôs participar.

Pesquisa de campo "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes, e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los" (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.69).

Para a realização da entrevista foi elaborado um questionário com perguntas (fechadas, abertas, fechadas e abertas) para delimitar as respostas dos respondentes com intenção de diminuir as possibilidades de respostas, o que facilita na compilação dos dados pesquisados.

O universo da pesquisa consiste em explicitar que pessoas, coisas ou fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como a organização a qual pertence 50%.

Foram usados como universo da pesquisa além da Instituição, os gestores e fiscais dos contratos terceirizados da Unilab-CE, Campus das Auroras. As pessoas entrevistadas foram compostas por uma amostra de 5 técnicos administrativos da Universidade.

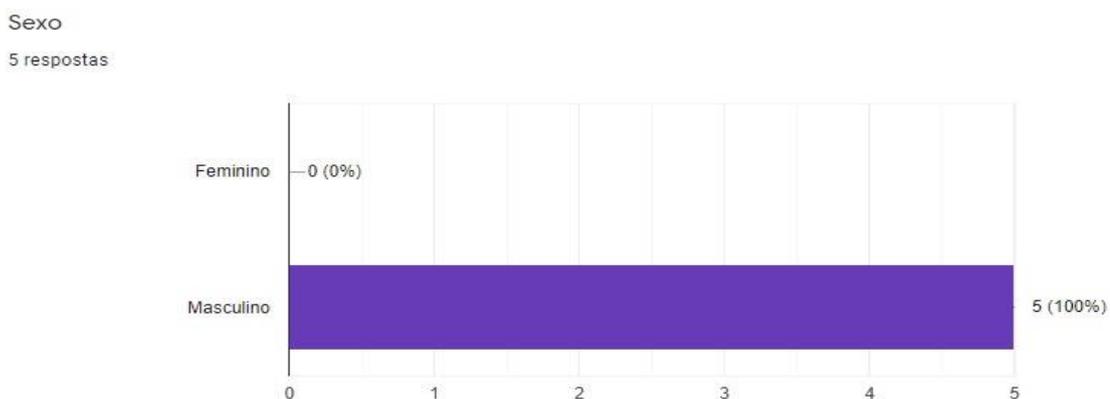
## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Após o questionário ter sido aplicado, foi possível realizar a análise dos resultados referentes aos objetivos de cada seção. Em relação ao perfil dos respondentes a pesquisa obteve retorno de 4 Gestores de contratos terceirizados da UNILAB/CE (Campus das Auroras) Conforme abaixo descrito:

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

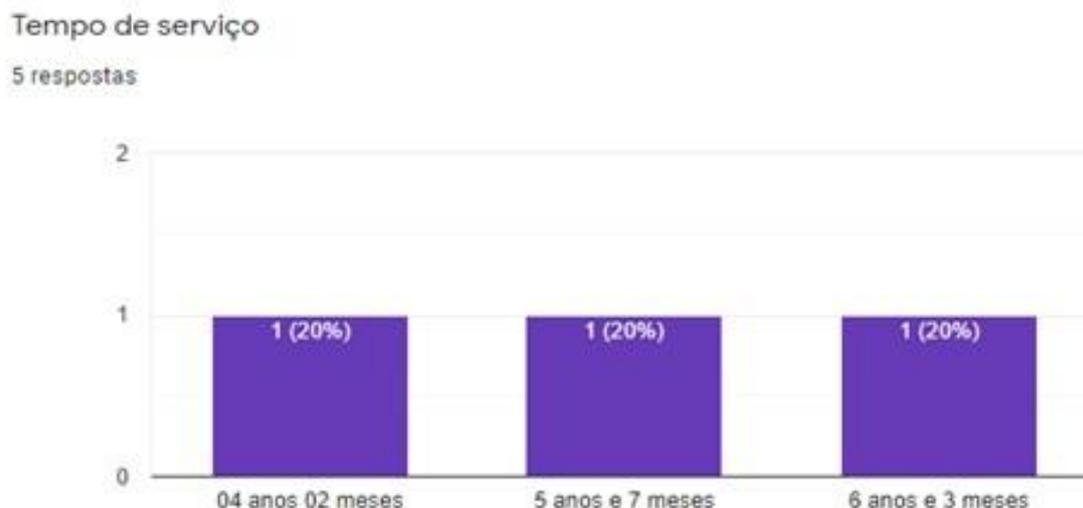
#### 4.1.1 Gênero

**Figura 1 - Sexo**



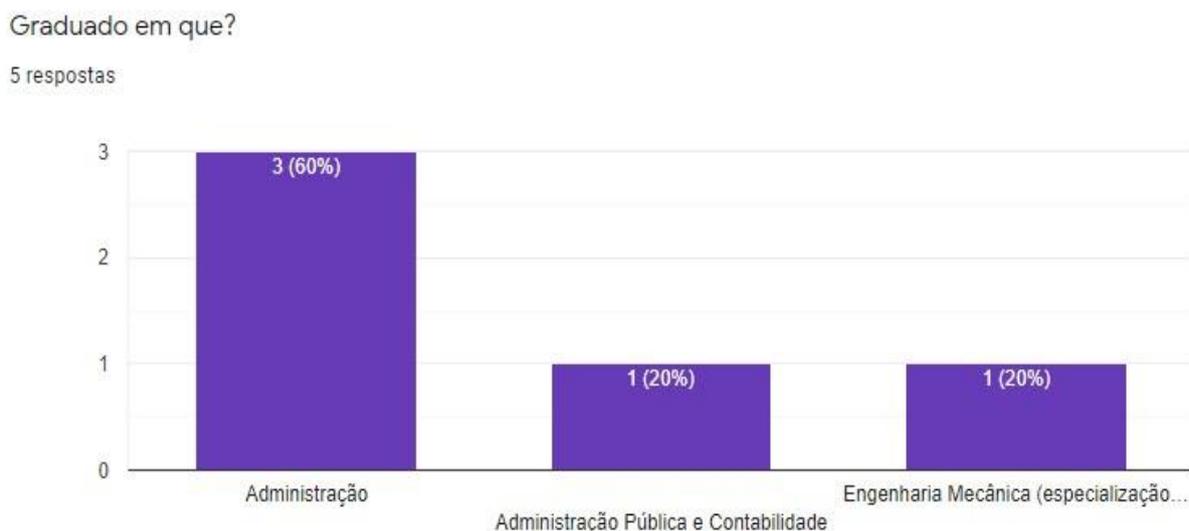
Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em relação ao gênero sexual dos entrevistados, 100% são do sexo masculino, conforme apresentado na **Figura 1**.

**Figura 2 - Tempo de Serviço**

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em relação ao tempo de serviço, 20% dos gestores possuem mais de quatro anos de serviço, 20% possuem mais de cinco anos de serviço e 20% mais de seis anos de serviço. O que significa dizer que os gestores dos contratos possuem larga experiência na área laboral, conforme apresentado na **Figura 2**.

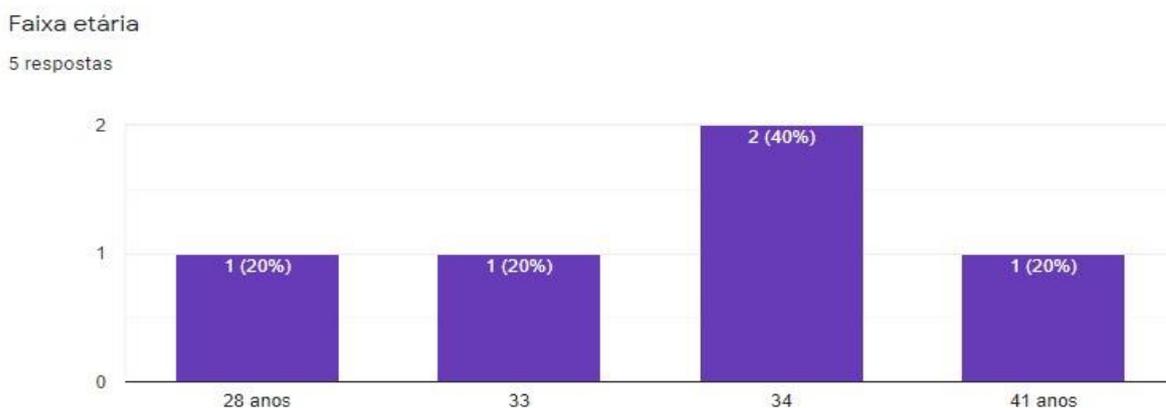
**Figura 3 - Graduação**

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em relação ao grau de instrução, 60% dos gestores são formados em Administração, 20% em Administração Pública e Contabilidade e 20% em Engenharia

Mecânica. O que demonstra que 80% dos gestores são formados em administração, e destaca a importância de os gestores terem se profissionalizado nessa formação pois tem a visão direcionada para o planejamento, execução, o controle e as correções necessárias para o objetivo final, sempre em busca da eficácia e eficiência do processo. conforme apresentado na **Figura 3**.

**Figura 4 - Faixa etária**



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em relação a faixa etária apresentada na figura 4, demonstra que: 20% dos entrevistados possuem vinte e oito anos, 20% possuem trinta e três anos, 40% possuem trinta e quatro anos, e 20% possuem quarenta e um anos. Conforme apresentado na **Figura 4**.

## 4.2 GESTÃO DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZADOS

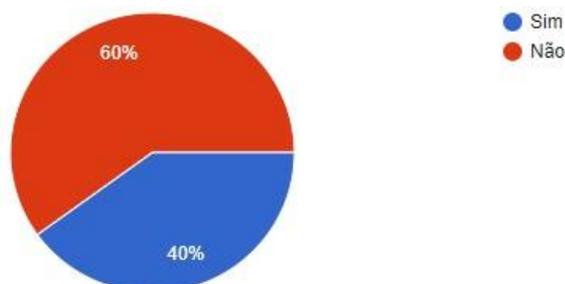
### 4.2.1 Atendimento a legislação

Em relação ao atendimento a legislação, 40% dos gestores responderam que os contratos atendem a legislação específica, enquanto 60% dos gestores responderam que não atendem. Logo é possível constatar que existe um elevado índice de empresas que não cumprem a legislação vigente. Conforme apresentado na **Figura 5**.

**Figura 5 - Atendimento a legislação**

1. Na sua opinião, a gestão de contratos na UNILAB atende plenamente a legislação específica?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

#### 4.2.2 Motivos do não atendimento a legislação

*“A legislação se atualiza em ritmo mais veloz do que a administração consegue acompanhar”.* (Respondente 1)

*“Ainda é necessária a fase de avaliação de serviços prestados pela empresa contratada com base na Instrução Normativa MPDG n° 5, de 26 de maio de 2017”*  
(Respondente 2)

*Na Unilab, utilizamos como base para execução das atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos, os dispositivos constantes da Lei n° 8.666 de 21 de junho de 1993, e da Instrução Normativa SEGES/MP n°05 de 26 de maio de 2017. Por meio da busca de atendimento às disposições dos referidos normativos, acredita-se que a Coordenação de Serviços Operacionais (CSO/PROAD) tem atingido plenamente os objetivos atinentes às atividades de gestão e acompanhamentos contratuais.* (Respondente 3)

*A gestão dos contratos administrativos da Unilab é executada sob as diretrizes constantes nos dispositivos da Lei n° 8.666/93, e da instrução normativa SEGES/MP n° 05/2017, esses dispositivos têm norteado os objetivos e as atividades de gestão dos contratos sob a égide da Coordenação de serviços Operacionais.* (Respondente 4)

Por essas informações entende-se a importância de os gestores ficarem em constante atualização das mudanças da legislação, que por ser constante, a falta de entendimento mediante a falta de alguns recursos obtidos pelos mesmos de executarem o seu trabalho, faz com que cada vez mais as empresas terceirizadas contratadas sejam de processos licitatórios ruins ou fracassados, não tendo assim nenhuma credibilidade para a Universidade.

### 4.2.3 Comunicação entre gestores, fiscais e prepostos

Em relação a comunicação entre gestores, fiscais e preposto das empresas, 100% informaram que funciona de maneira adequada, o que leva a crer que existe uma comunicação assertiva entre gestores, fiscais e prepostos. Conforme apresentado na **Figura 6**.

**Figura 6** - Comunicação entre gestores, fiscais e prepostos

2. A comunicação entre os gestores, fiscais de contrato e preposto das empresas funciona de maneira adequada?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

#### 4.2.3.1 Justificativa de cada gestor sobre como funciona essas relações entre gestores, fiscais de contrato e preposto das empresas

*“Pelo tamanho do Campus, as atividades fluem entre os servidores com maior velocidade”.* (Respondente 1)

*“Todos os agentes responsáveis são vinculados a uma única unidade”.*  
(Respondente 2)

*A comunicação entre gestores e fiscais de contratos gerenciados pela CSO (Comissão de Serviços Operacionais) com os prepostos das empresas tem funcionado muito bem. Neste período de pandemia, as reuniões têm sido realizadas virtualmente por meio do Google Meet, a formalização das comunicações ocorre habitualmente por Ofício, e em alguns casos, por e-mail.* (Respondente 3)

*“A comunicação ocorre muito bem, e de forma satisfatória, onde todos os trâmites da gestão e as demandas são solucionadas por meio das comunicações em*

*documentos oficiais, e-mails, e reuniões virtuais com uso da ferramenta Google Meet”.*  
(Respondente 4)

Como em qualquer relacionamento, a comunicação é um instrumento que proporciona sinergia para alcançar os resultados desejados e, quando bem trabalhada, contribui na integração entre os colaboradores. Mas o desenvolvimento somente é bem-sucedido quando o destinatário recebe, compreende e interpreta a mensagem

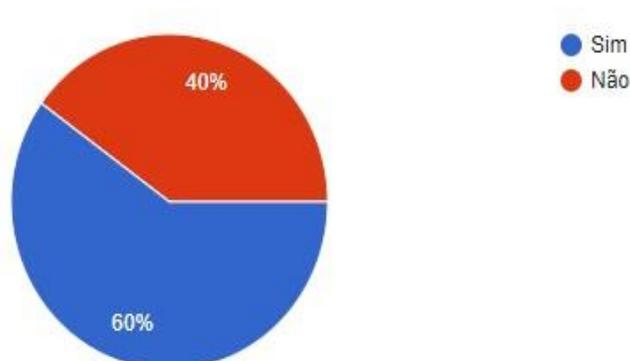
#### 4.2.4 Atendimento das demandas pelas empresas terceirizadas

Em relação ao atendimento das demandas feitas pela Unilab para as empresas terceirizadas, 60% dos respondentes afirmaram que atendem de maneira esperada e 40% alegam que não atendem de maneira esperada. O que faz refletir como um fator preocupante, pois se as empresas que são contratadas não atendem de maneira adequada, só faz promover os rompimentos contratuais cada vez mais constantes, e além de levar a insegurança para a equipe de terceirizados, faz com que as empresas também percam suas credibilidades. Conforme apresentado na **Figura 7**.

**Figura 7** - Atendimento das demandas pelas empresas terceirizadas

3. As empresas contratadas atendem as demandas da UNILAB?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

#### 4.2.5 Justificativa dos gestores quanto ao atendimento das demandas fornecidas pelas empresas para UNILAB/CE.

*“Não encontramos muitas dificuldades em geral no atendimento das demandas”* (Respondente 1)

*As empresas dos contratos gerenciados pela CSO (Comissão de Serviços Operacionais), têm prestado bons serviços, que têm atendido às demandas da Unilab. Contribui para isso, certamente o fato de que as atividades de gestão e fiscalização de contratos tem ocorrido de maneira a minimizar os efeitos de eventuais falhas das empresas contratadas.* (Respondente 2)

*Os serviços prestados pelas empresas gerenciados pela CSO, prestam um bom serviço e atendem as demandas da Unilab de maneira satisfatória, tanto a gestão e fiscalização dos contratos, bem como a disponibilidade das empresas em prestar o melhor serviço, tem contribuído para os serviços sejam prestados com eficiência e com breve resolução das eventuais falhas encontradas.* (Respondente 3)

Apesar da minoria dos gestores composto por 40% terem respondido que as empresas terceirizadas, não atendem as demandas da Unilab-CE, 60% dos gestores responderam positivamente quanto as demandas das empresas, o que significa que apesar das dificuldades existentes, o processo de qualidade das empresas tem subido aos poucos e prestando serviços satisfatórios, segundo os gestores.

#### 4.2.6 Descumprimento de cláusulas contratuais

Em relação as demandas aos descumprimentos de cláusulas, foi perguntado se as empresas que terceirizam seus serviços já foram sancionadas por descumprir as cláusulas contratuais, 100% dos gestores alegam que sim. Infelizmente o descumprimento de cláusulas contratuais de empresas terceirizadas, são firmadas e por simples motivos como: invalidade de propostas, dados de contas bancárias inválidas, qualificações, falta de descrição dos produtos ou com informações discrepantes, indefinição de valores etc. Conforme apresentado na **Figura 8**.

**Figura 8** - Descumprimento de cláusulas contratuais

4. Alguma empresa já foi sancionada por descumprimento de cláusulas contratuais?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

#### 4.2.7 Motivos quanto ao descumprimento das cláusulas contratuais das empresas terceirizadas para a UNILAB - CE

*“Infelizmente as sanções fazem parte de quase todos os contratos administrativos, principalmente depois de algumas prorrogações. Ajustar o serviço de modo a atender às necessidades da administração de forma atrativa para a empresa é uma dificuldade constante”.* (Respondente 1)

*“Não tenho essas informações”.* (Respondente 2)

*No âmbito da Coordenação de Serviços Operacionais, já houve aplicação de sanções do tipo ‘advertência’ (atraso na prestação de garantia de execução de contrato) e ‘multa’ (descumprimento obrigações trabalhistas e previdenciárias devidas aos funcionários alocados na execução contratual) as empresas que descumpriram cláusulas contratuais.* (Respondente 3)

*“Ocorreu a aplicação de sanção do tipo de advertência por atraso na prestação de garantia de execução de contrato, multa, por descumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias devidas aos funcionários”* (Respondente 4)

Segundo os gestores, entrevistados, já foram aplicadas multas por descumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias aos funcionários, fazendo assim com que em muitos casos, haja uma dificuldade em manter um contrato

de uma empresa na Instituição, e levando sempre a constantes desgastes para os gestores em ter que abrir processos licitatórios e pregões para contratação de novas empresas que atendam o mínimo do que se é obrigatório.

#### 4.2.8 Verificação da documentação trabalhista

Em relação as demandas de verificação mensal da documentação trabalhista das empresas e dos contratos, 100% dos fiscais cumprem as verificações. Extremamente importante a participação dos gestores e fiscais dos contratos para a eficácia e eficiência da Administração Pública. Conforme **Figura 9**.

**Figura 9** - Verificação da documentação trabalhista

5. Os fiscais verificam mensalmente a documentação trabalhista das empresas dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

#### 4.2.9 Justificativa dos gestores quanto a verificação mensal da documentação trabalhista, quantos aos cumprimentos, se são feitas de maneira correta

*“Essa é uma obrigação do fiscal sem a qual a nota fiscal não segue para pagamento”.* (Respondente 1)

*“Os fiscais sempre acompanham”.* (Respondente 2)

*Os fiscais administrativos, vinculados à Divisão de Manutenção e Apoio Operacional (DIMOP/CSO/PROAD), realizam mensalmente, análise das documentações comprobatórias enviadas pelas empresas, atinentes ao cumprimento das obrigações trabalhistas, sociais e previdenciárias das empresas que prestam serviços de terceirização (no âmbito dos contratos gerenciados pela CSO). (Respondente 3)*

*“A análise da documentação trabalhista dos empregados das empresas de mão de obra é realizada mensalmente pelos fiscais administrativos dos contratos, por meio dos servidores da Divisão de Manutenção e Apoio Operacionais”. (Respondente 4)*

O fiscal é responsável pelo assistencialmente da atividade do objeto do contrato. Dentre outras atribuições, deve exigir da contratada o fiel cumprimento de todas as responsabilidades contratuais e cumprir medidas para que a fiscalização assegure a quantidade e a qualidade do produto fim.

#### 4.2.10 Distrato contratual

Foi perguntado se a UNILAB/CE (Campus das Auroras), se já fez algum distrato contratual com alguma empresa terceirizada, 100% informaram que sim, o distrato é o meio adequado para anular, quando há vontade de todas as partes, e seja por inúmeros motivos, e é uma forma de extinguir formalmente o vínculo, obrigações e deveres. Conforme **Figura 10**.

**Figura 10** - Distrato contratual

6. A UNILAB já fez algum distrato contratual com alguma empresa terceirizada?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

#### 4.2.11 Justificativa dos gestores, quanto ao distrato contratual

##### Respondente 1:

*“Já foi necessário revogar um contrato de uma empresa que não estava cumprindo as obrigações trabalhistas”.* (Respondente 1)

*“Não tenho esse conhecimento”.* (Respondente 2)

*A coordenação de Serviços Operacionais, realizou este ano, três distrato contratuais, ocorreram por conta da homologação de certames cujas contratações foram mais vantajosas que os contratos já celebrados, de forma que foi instruído processo de rescisão destes.* (Respondente 3)

*“Foi realizado três distrato contratuais por conta de homologação de certames, cujas contratações foram mais vantajosas que os contratos celebrados, resultando no processo de rescisão destes contratos”.* (Respondente 4)

Assim, sendo necessário o serviço, não pode o gestor, discricionariamente, permitir o fim do contrato. E, caso a contratada não esteja desempenhando suas atribuições a contento, é dever do gestor aplicar as sanções previstas nos arts. 86 e 87 da Lei 8.666/1993.

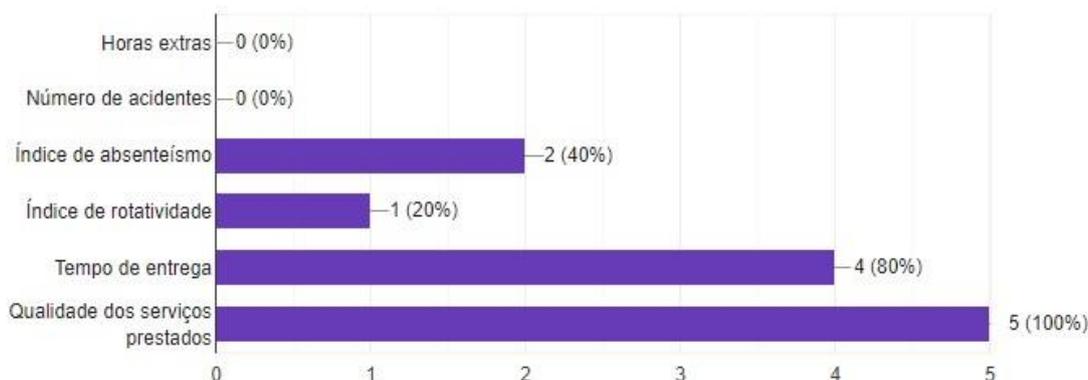
#### 4.2.12 Indicadores de desempenho

O gráfico a seguir, questiona-se quais os indicadores são utilizados para medir o desempenho dos serviços prestados, em que foi medido por 40% de índice de absenteísmo que é conceituado como ausência do trabalhador ao seu posto de trabalho, 20% de índice de rotatividade, 80% dos entrevistados avaliam o tempo de entrega, e 100% dos entrevistados, avaliam a qualidade dos serviços prestados, conforme **Figura 11**:

**Figura 11** - Indicadores de desempenho

7. Quais os indicadores que são utilizados para medir o desempenho dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas?

5 respostas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Foi perguntado entre sim e não, se existe, e quais são os indicadores de desempenho além dos mencionados na Figura 11, 80% dos entrevistados disseram que sim, enquanto 20% disseram que não.

#### 4.2.13 Motivos que são utilizados para medir os indicadores de desempenho

*O desempenho dos serviços é medido por um documento específico, o IMR- índice de medição de resultado, que é estabelecido no edital de licitação com todos os critérios que serão utilizados para avaliar a execução de serviço que possui um IMR apropriado. (Respondente 1)*

*“Qualidade e especificação dos materiais, peças, componentes, ferramentas, utensílios e equipamentos utilizados na prestação dos serviços e prazos para atendimento e conclusão dos serviços demandados”. (Respondente 2)*

*“Qualidade e especificação dos materiais, peças, componentes, ferramentas, utensílios, equipamentos utilizados na prestação dos serviços e prazos para atendimento e conclusão dos serviços demandados”. (Respondente 3)*

A utilização de indicadores de desempenho, consente mensurar e comparar os resultados obtidos em um determinado processo e compará-los com o que foi planejado. Os indicadores podem ser usados para manifestar a qualidade de um serviço, produto, processo ou para verificar se uma determinada quantidade foi atingida.

#### **4.2.14 Foi perguntado quais são as práticas de relacionamento utilizadas entre gestores e fiscais para lidar com as empresas terceirizadas**

*“As práticas são as instruções normativas, leis trabalhistas e interesse público”.*

(Respondente 1)

*“Não tenho esse conhecimento”.* (Respondente 2)

*O relacionamento, como pontuado no questionamento n° 02, é realizado a partir da comunicação entre fiscais/gestores e prepostos das empresas contratadas. Como práticas principais, podemos citar a educação, formalidade, busca pela confiança e pela presteza, sempre.* (Respondente 3)

*“É realizado com a comunicação entre fiscais, gestores e prepostos das empresas contratadas. Com as práticas de formalidade, confiança presteza e educação”.* (Respondente 4)

#### **4.2.15 Foi perguntado como é realizada a gestão dos funcionários terceirizados**

*“A gestão dos funcionários é de responsabilidade da empresa, a administração faz a gestão do serviço”.* (Respondente 1)

*“A gestão é feita pela Coordenação de Serviços Operacionais (CSO)”.*  
(Respondente 2)

*A gestão dos funcionários terceirizados é realizada diretamente pela empresa contratada, visto que pode ser considerado ato de ingerência administrativa exercer o poder de mando sobre os empregados terceirizados, motivo pelo qual nos reportamos somente aos prepostos/supervisores indicados pela empresa. O que fato a UNILAB faz é a gestão e fiscalização dos contratos ao qual se vinculam os funcionários terceirizados.* (Respondente 3)

*“A gestão dos funcionários é realizada diretamente pelas empresas contratadas. Os gestores e fiscais dos contratos apenas se reportam aos prepostos ou supervisores indicados pelas empresas”.* (Respondente 4)

Por esse motivo as relações entre as partes, pode ser entendida como a transferência da execução de atividades da empresa contratante (inclusive sua atividade principal) a empresas prestadoras de serviço. Envolve uma relação trilateral entre empregado, empregador e contratante que nesse caso é a Administração

Pública: entre o contratante e a empresa prestadora é firmado um contrato de natureza civil ou empresarial; entre a empresa prestadora e o empregado é firmado um contrato de trabalho.

#### **4.2.16 E por último, foi perguntado quais sugestões os gestores e fiscais dos contratos terceirizados da UNILAB, dariam para melhorar a eficácia e eficiência da gestão dos contratos das empresas terceirizadas**

*“Atualização constante, organização e fiel atendimento à legislação”.*

(Respondente 1)

*“Realização de avaliações periódicas dos serviços prestados pelos usuários dos serviços”.* (Respondente 2)

*Creio que seja necessária/importante a Unilab disponibilizar/realizar cursos, oficinas e/ou trabalhos práticos em grupo, que tenham como objetivo melhorar e aperfeiçoar a capacitação dos servidores (incumbidos para este fim) nas atividades de gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados, principalmente no tocante ao gerenciamento de riscos e à fiscalização das obrigações trabalhistas, sociais e previdenciárias.*  
(Respondente 3)

*Que a Unilab disponibilize cursos e oficinas com trabalhos práticos para melhorar e aperfeiçoar as atividades dos gestores e fiscais dos contratos, de serviços de terceirizados, com vistas principalmente à gestão de risco e à fiscalização das obrigações, trabalhistas, sociais e previdenciárias.*  
(Respondente 4)

Administrar contratos é algo muito habitual na rotina das empresas, mas nem sempre é acessível e fácil. Se não forem geridos de forma eficiente, pode haver impactos negativos na rentabilidade do negócio. Entretanto, a gestão de contratos eficaz tem se mostrado determinante para o sucesso da organização.

E o que se nota ao entrevistar os gestores é que apesar das dificuldades, eles mantêm uma forma competente de selecionar e acompanhar as melhores empresas para fornecer os melhores serviços dentro da Instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os entrevistados, foi de suma importância entender como é feita a gestão dos contratos terceirizados da UNILAB/CE, Campus das Auroras, pois demonstra o impacto que a efetiva e eficiente gestão causa no desempenho da Universidade, uma vez que os resultados em forma de tabulações apresentam aspectos necessários para o entendimento da real necessidade de haver gestores comprometidos e competentes no ramo em que atua. Os resultados demonstram que 100% dos respondentes são do sexo masculino, com faixa etária entre 28 a 41 anos, em relação ao tempo de serviço, 20% dos respondentes possui 04 anos e alguns meses, 20% possui 05 anos e alguns meses e 20% possui 6 anos e alguns meses, 60% são formados em Administração de empresas, 20% em Administração Pública e 20% em Engenharia Mecânica.

Em relação a comunicação entre gestores, fiscais e prepostos 100% dos entrevistados informaram que funciona de maneira adequada, 60 % dos entrevistados afirmaram que as demandas pelas empresas terceirizadas atendem de maneira adequada, e 40% afirmaram que não atendem, sobre o descumprimento das cláusulas contratuais 100% dos entrevistados afirmaram que já houve em dado momento o descumprimento, 100% dos entrevistados também afirmaram que verificam mensalmente as documentações trabalhistas das empresas, em relação ao distrato contratual, 100% dos entrevistados afirmaram que já houve distrato.

Quanto aos indicadores de desempenho, foi perguntado quais são para medir o desempenho dos serviços prestados, que foram: Horas extras 0%, números de acidentes 0%, índice de absenteísmo 40%, índice de rotatividade 20%, tempo de entrega 80%, qualidade dos serviços prestados 80% e por último, foi perguntado quais as sugestões de melhorias os gestores dariam para se tornar mais eficaz a gestão dos contratos das empresas terceirizadas, a maioria dos respondentes informaram que seria interessante uma atualização constante de oficinas e cursos para o aprimoramento profissional dos fiscais.

Todo órgão público é passível à ocorrência de erros, fraudes e desonestidades e deve analisar a expansão e o abismo da integralização de controles que se considerem os seus riscos, a sua abrangência, a sua natureza e a sua dificuldade. É obrigação do Governo assegurar o preparo de seus servidores públicos, com observância especial aos gestores e fiscais de contrato administrativo. Estes são os

que garantem o cumprimento de todas as condições contratuais, quanto ao grau de qualidade e a quantidade de produtos ou serviços licitados. A prática incompetente do contrato público exhibe de maneira pública as vulnerabilidades da administração pública, sejam elas de maneira técnica ou moral.

Este estudo possibilita ter o melhor entendimento sobre a importância de como uma boa gestão aliada a bons profissionais trazem para a sociedade, sobretudo, para o campo estudado que foi a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, a pesquisa consegue demonstrar também algumas dificuldades existentes no cenário desafiador em que os gestores precisam lidar, principalmente no período que a sociedade passa na época atual, que é justamente em época pandêmica, em ter que lidar com nossas problemáticas de manter um contato mais sólido com as empresas terceirizadas, e se ajustar as tecnologias que a situação atual exige, porém eles conseguem driblar com estratégias as adversidades encontradas.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Funcionários terceirizados da Universidade Federal Fluminense mantêm greve. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://goo.gl/dgmH9N>. Acesso em: 16 fev. 2017

BRASIL. **Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 jul. 1997. Disponível em: <https://goo.gl/jSbhAr>. Acesso em: 8 out. 2012.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 fev. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8987compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987compilada.htm). Acesso em: 7 jan. 2021.

BRASIL. Lei nº 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 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 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: 7 jan. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 859/2006. Plenário. Relator: Ministro Marcos Vinícios Vilaça. Brasília, 07 de junho de 2006. Diário Oficial da União, 07 jun. 2006.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.632/2007. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, 05 de dezembro de 2007. Diário Oficial da União, 05 dez. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.512/2009. Plenário. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Brasília, 28 de outubro de 2009. Diário Oficial da União, 28 out. 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.919/2012. Plenário. Relator: André Luís de Carvalho. Brasília, 25 de julho de 2012. Diário Oficial da União, 30 jul. 2012.

CASTRO, Rubens Ferreira. **A Terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

DE ARAÚJO, Sâmia Gomes. Terceirização da Universidade Federal da Bahia. *In*: Congresso da Associação Latino-americana de Sociologia – ALAS, 31., 2017, Montevideu. **Anais eletrônicos [...]** Montevideu: Alas, 2017. Disponível em:

[https://www.easyplanners.net/alias2017/opc/tl/5879\\_samia\\_gomes\\_de\\_araujo.pdf](https://www.easyplanners.net/alias2017/opc/tl/5879_samia_gomes_de_araujo.pdf). Acesso em: 01 mar. 2021

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DINIZ, Igor Nogueira. **Análise crítica constitucional da terceirização na reforma trabalhista**. 2018. 59f. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade federal da Bahia, Salvador, 2018.

DRUCK, G.; FRANCO, T. Terceirização e Precarização: o binômio anti-social em indústrias. *In*: DRUCK, G.; FRANCO, T.(org.) **A Perda da Razão Social do Trabalho**: terceirização e precarização. Salvador, Brasil: Boitempo, 2007. p.97-118.

DRUCK, G.; MONY, A. Terceirização: a erosão dos direitos trabalhistas na França e no Brasil. *In*: DRUCK, G. FRANCO, T. (org.). **A Perda da Razão Social do Trabalho**: terceirização e precarização. Salvador, Brasil: Boitempo, 2007. p. 23-58.

FARIA, A. Terceirização: Um desafio para o movimento sindical. *In*: MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo (org.). **Terceirização**: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec - CEDI/NETS, 1994. p. 41 - 61. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>. Acesso em: 29 jan. 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARINHO, Rita de Cássia Pinto. **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**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

MATTOS, Cibele Naoum. **Reforma trabalhista**: modernização ou retrocesso? Disponível em:<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI265160,81042Reforma+trabalhista+m odernizacao+ou+retrocesso>. Acessado em: 20 nov. 2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. Terceirização lícita e ilícita. **Repertório IOB de Jurisprudência: Trabalhista e Previdenciário**, São Paulo n. 8, p. 155–158, 2. quin. abr., 1997.

MENDONÇA, Mariana de Oliveira. **Terceirização**: favorável ou não aos trabalhadores e/ou instituições? 2008. 41f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.

PERELMAN, Chaïm. **Ética e Direito**. Tradução de Maria Ermantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTr, 2001.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - ANDES-SN . Terceirizados da UFRRJ e da UFF paralisam atividades por falta de pagamento. **Portal Andes**, Brasília, 22 dez. 2015. Disponível em: <http://portal.andes.org.br/andes/print-ultimas-noticias.andes?id=7915>. Acesso em: 02 dez. 2020.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

1. Na sua opinião, a gestão de contratos na UNILAB atende plenamente a legislação específica?

( ) Sim ( ) Não

2. A comunicação entre os gestores, fiscais de contrato e preposto das empresas funciona de maneira adequada?

( ) Sim ( ) Não

3. 3. As empresas contratadas atendem as demandas da UNILAB?

( ) Sim ( ) Não

4. Alguma empresa já foi sancionada por descumprimento de cláusulas contratuais?

( ) Sim ( ) Não

5. Os fiscais verificam mensalmente a documentação trabalhista das empresas dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra?

( ) Sim ( ) Não

6. A UNILAB já fez algum distrato contratual com alguma empresa terceirizada?

( ) Sim ( ) Não

7. Quais os indicadores que são utilizados para medir o desempenho dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas?

- ( ) Horas extras
  - ( ) Número de acidentes
  - ( ) Índice de absenteísmo
  - ( ) Índice de rotatividade
  - ( ) Tempo de entrega
  - ( ) Qualidade dos serviços prestados
8. Quais as práticas de relacionamento são utilizadas para lidar com as empresas terceirizadas?
9. Como é realizada a gestão dos funcionários terceirizados?
10. Quais sugestões você daria para melhorar a eficácia da gestão de contratos de empresas terceirizadas.

**ANEXOS**

## ANEXO A - TCLE



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE CONTRATOS DA UNILAB – CEARÁ". O resultado da pesquisa apresentará os dados para embasamento do Trabalho de Conclusão do Curso, desenvolvida por Maria Carolina Barreto de Oliveira, discente de Graduação em Administração Pública da UNILAB, modalidade EAD, Campus dos Malês, São Francisco do Conde (BA), semestre 2021.1. sob orientação do Professor (a) Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

O objetivo central do estudo é: realizar um estudo sobre a gestão contratual dos terceirizados da Instituição. Justificativa: A reflexão acerca desse assunto visa compreender o entendimento de um sistema cada vez mais adotado nos âmbitos da administração pública, em específico a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) no Campus das Auroras situado na cidade de Redenção no Ceará, que é o sistema sobre a terceirização de mão de obra como os setores de vigilância, limpeza, manutenção e apoio administrativo.

O convite a sua participação se deve à sua importante participação no processo direto desse assunto, por ser o gestor principal da Universidade, e por acompanhar assiduamente os contratos envolvidos da mesma.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá nenhum pagamento por participar da pesquisa.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista/questionário on-line à pesquisadora do projeto. A entrevista somente será gravada/computadorizada se houver autorização do entrevistado(a).

A entrevista será transcrita e armazenada, em arquivos digitais, mas somente terão acesso à mesma o aluno e seu professor (a) orientador (a).

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS nº 466/12.

O benefício (direto ou indireto) relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de ampliação do conhecimento sobre o como funciona no dia a dia um assunto que faz parte de

é de suma importância para o funcionamento da UNILAB que é o apoio desses colaboradores terceirizados.

Riscos: Insatisfação relacionada a tensão de eventuais repercussões, perda de tempo e desgaste emocional em decorrência de possivelmente não saber responder às perguntas. Nesse caso estarei preparada para intervir, sugerindo a suspensão da resolução do formulário, deixando o mesmo disponível na plataforma Formulários Google para que você responda em outro momento, quando se sentir mais confortável.

Os resultados serão divulgados na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ao público participante que será o orientador (a) e na monografia.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, situado na Sala 303, 3º Andar, Bloco D, Campus das Auroras – Rua José Franco de Oliveira, s/n, CEP: 62.790-970, Redenção – Ceará – Brasil, com Tel: 3332.6190 e E-mail: cep@unilab.edu.br, ou acesse a Plataforma Brasil no link: <http://aplicacao.smda.gov.br/plataformabrasil/login.jsf>

– Deve conter que: "o abaixo assinado

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ anos, declara que é de livre e espontânea vontade que está participando como voluntário da pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. Em caso de dúvidas relativas à pesquisa, pode entrar em contato com a coordenadora da pesquisa através dos contatos: 71 9 93860933 (Maria Carolina), e-mail: [mariacarolinabarretodeoliveira@gmail.com](mailto:mariacarolinabarretodeoliveira@gmail.com). Ressalto que esse termo poderá ser impresso, como comprovante do mesmo.

Nome e Assinatura do Pesquisador

SAO FRANCISCO DO CONDE – BA 19/10/2020.

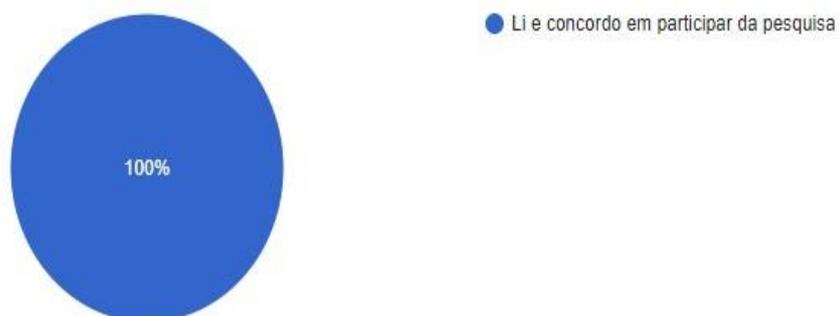
Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)  
Nome do participante:

Ativar o Windc  
Acesse Configuração

Diante das explicações, fui suficientemente informado(a) e declaro que concordo em participar da pesquisa. Ao clicar no botão abaixo, você concorda em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador.

5 respostas



## ANEXO B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS



De: Maria Carolina Barreto de Oliveira

Para: A Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP)

Solicitação para realização de pesquisa

Senhor(a), Na condição de graduanda do Curso de bacharelado em Administração Pública, pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, em processo de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (exigência parcial para a obtenção do título de graduação), venho por meio desta, solicitar a autorização de V.Sª. para desenvolver a pesquisa com o título de: "TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE CONTRATOS DA UNILAB – CAMPUS DOS MALÉS", sob minha responsabilidade. A escolha por desenvolver a pesquisa na referida instituição, deve-se ao fato de compreender o funcionamento cada vez mais em ascensão que é a terceirização nas esferas da Administração Pública, sobretudo no ramo da gestão contratual das empresas terceirizadas. Para operacionalizar a investigação solicito a participação de um dos gestores do Campus dos Malés – São Francisco do Conde-Ba, em forma de entrevista on-line solicitando a participação do mesmo. Cabe ressaltar que a pesquisa está sob orientação do(a) professor(a) Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

Saliento que os dados referentes aos voluntários da pesquisa serão apresentados de maneira anônima. Somente o nome da vossa instituição poderá constar no relato do trabalho caso seja autorizado no espaço abaixo, assinalando a opção desejada:

( x ) Autorizo que o nome da instituição seja mencionado no relato da pesquisa

( ) Prefiro participar da pesquisa mantendo o nome da instituição em sigilo

Sem mais para o momento, coloco-me à disposição para o que for necessário. Obs: contato pelo telefones celular (71) 9 93860933 e e-mail: [mariacarolinabarretodeoliveira@gmail.com](mailto:mariacarolinabarretodeoliveira@gmail.com).

Assinatura do discente pesquisador: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Assinatura do orientador: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

[Carimbo e assinatura do orientador]

Autorizado por: \_\_\_\_\_ Data 04/12/2020

[Nome e assinatura e carimbo do profissional que autorizou a realização da pesquisa na instituição]