



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

DIANA CLÉSIA ARRUDA CARNEIRO

**ENTRAVES NO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DE EMPRESAS
TERCEIRIZADAS NO INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS CAMPUS PALMAS**

**PALMAS
2018**

DIANA CLÉSIA ARRUDA CARNEIRO

**ENTRAVES NO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DE EMPRESAS
TERCEIRIZADAS NO INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS CAMPUS PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública
do Instituto Federal do Tocantins –
Campus Palmas, como exigência à
obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão
Pública.

Orientadora: Prof.^a. Me. Ana Carolina
Nogueira Falcão

Coorientadora: Prof.^a. Dr.^a. Sylmara
Barreira

**PALMAS
2018**

DIANA CLÉSIA ARRUDA CARNEIRO

**ENTRAVES NO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DE EMPRESAS
TERCEIRIZADAS NO INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS CAMPUS PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública
do Instituto Federal do Tocantins –
Campus Palmas, como exigência à
obtenção do grau em Tecnólogo em
Gestão Pública.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof.^a. Me. Ana Carolina Nogueira Falcão
(Orientadora)
IFTO – *Campus* Palmas

Prof.^a Dr^a Sylmara Barreira
(Coorientadora)
IFTO – *Campus* Palmas

Prof.^a. Me. Leila Dias Pereira do Amaral
(Examinadora)
IFTO – *Campus* Palmas

Prof^o. Esp. Lourival Gonçalves da Glória
(Examinador)
IFTO – *Campus* Palmas

“Este trabalho é dedicado às pessoas que estiveram ao meu lado ao longo da minha vida: meus pais Nelson e Laurilene. Também dedico às minhas irmãs Ussileia e Jezilene, meus sobrinhos, Gracielly, Mateus, Samuel, Júlio Cesar e Gabriela, ao meu noivo Lícius e à minha sogra Sylmara”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e por ter me proporcionado chegar até aqui.

Agradeço aos meus familiares, ao meus pais, minhas irmãs, meus sobrinhos que são pessoas importantíssimas e fundamentais para realização desse objetivo.

Agradeço ao IFTO Campus Palmas e ao corpo docente, que me proporcionaram conhecimento, o desenvolvimento do caráter e da educação no processo de formação profissional.

Agradeço imensamente ao meu futuro esposo Lício, que não mediu esforços para me ajudar na elaboração de alguns trabalhos, sempre quando eu precisava, me dando apoio de forma incondicional.

Agradeço de forma especial à minha sogra, Sylmara, que além de tudo é minha coorientadora; agradeço por todo o seu zelo, cuidado e ensinamentos ao me ajudar a construir este trabalho. É com certeza uma pessoa que me inspira, pois é uma mulher guerreira e dedicada à Educação e isso contribuiu muito para que eu chegasse até aqui. Meu muito obrigada.

Agradeço à minha orientadora, Professora Ana Carolina, por ter assumido a direção desse trabalho, mesmo estando cheia de atividades na coordenação do curso e, mesmo assim, ter tido a paciência e a gentileza de me auxiliar e apoiar.

Agradeço aos meus amigos que nunca estiveram ausentes, agradeço a amizade e o carinho que sempre me disponibilizaram.

Agradeço aos meus colegas de aula, pela amizade e companheirismo.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

Não haverá borboletas se a vida não passar por
longas e silenciosas metamorfoses.

Rubem Alves

RESUMO

O presente artigo visa tratar de um tema discutido amplamente na Administração Pública que são as dificuldades no gerenciamento dos contratos com empresas terceirizadas que desenvolvem as atividades-meio nas organizações. Foi desenvolvido um estudo do conceito, do histórico, das características, da problemática, da inserção na Administração Pública e dos papéis e responsabilidades dos gestores e fiscais de contratos. Neste trabalho de pesquisa, especificamente, foram analisados os problemas no IFTO campus Palmas, em relação à fiscalização dos contratos através de entrevistas com os fiscais e gestores de contratos. Verificou-se que, apesar da existência de legislação e instruções normativas pertinentes, alguns servidores são designados para exercer a função sem a capacitação necessária. Ainda, a ausência de rotina na comunicação entre organização e empresa terceirizada contribui para falhas na busca pela eficiência.

Palavras-chave: Administração Pública. Terceirização. Fiscalização. Entraves.

ABSTRACT

The presente article aims to examine a topic which is widely discussed in the Public Administration: the difficulties in managing the outsourcing contracts that carry out the support activities in the organizations. It was put through a study of the concept, the history, the characteristics, the issues, the insertion on the Public Administration and the roles and responsibilities of the managers and auditors of the contracts. In this research work, specifically, there have been analysed the problems in the IFTO campus Palmas, considering the auditing of the contracts through interviews with the auditors and managers of contracts. It was verified that, although there are relevant legislation in force and normative ruling, some public servants are designated to perform the function without the necessary qualification. Yet, the lack of a routine in the communication between the organization and the outsource firm contributes to flaws in seeking efficiency.

Keywords: Public Administration. Outsourcing. Auditing. Flaws.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Respostas referentes à questão número 1	33
Quadro 2 – Respostas referentes à questão número 2	34
Quadro 3 – Respostas referentes à questão número 3	35
Quadro 4 – Respostas referentes à questão número 4	36
Quadro 5 – Respostas referentes à questão número 5	37
Quadro 6 – Respostas referentes à questão número 6	38
Quadro 7 – Respostas referentes à questão número 7	40
Quadro 8 – Respostas referentes à questão número 8	41
Quadro 9 – Respostas referentes à questão número 9	42
Quadro 10 – Respostas referentes à questão número 10	44
Quadro 11 – Respostas referentes à questão número 11	45
Quadro 12 – Respostas referentes à questão número 12	46
Quadro 13 – Respostas referentes à questão número 13	47
Quadro 14 – Respostas referentes à questão número 14	49

LISTA DE TABELA

Tabela 1- Dados dos fiscais (sexo, tempo de serviço e escolaridade)	33
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EaD – Educação à Distância

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

IN – Instrução Normativa

OS – Ordem de Serviço

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A Administração Pública	16
2.2 A Terceirização de serviços	20
2.3 A Terceirização na Administração Pública	22
2.3.1 Serviços Terceirizáveis e não terceirizáveis	25
2.3.2 Vantagens e desvantagens da terceirização na Administração Pública	26
2.3.3 O gerenciamento dos serviços terceirizados	27
2.3.4 A fiscalização dos serviços terceirizados	28
2.4 A terceirização de serviços no IFTO campus Palmas	29
2.4.1 A capacitação no gerenciamento dos serviços terceirizados no IFTO Campus Palmas	29
2.4.2 O <i>feedback</i> do gerenciamento dos serviços terceirizados no IFTO Campus Palmas	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	33
5 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS FEITAS AOS FISCAIS	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

INTRODUÇÃO

A Administração Pública refere-se ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico, que consiste no conjunto das normas, leis e funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2015, art. 37).

É nesse contexto que a pesquisa deste trabalho foi desenvolvida: em um órgão de administração pública indireta, uma autarquia.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) é resultante da integração da Escola Técnica Federal de Palmas (ETF) e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA), e foi criado por meio da Lei nº 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Hoje, o IFTO possui oito campi e três campi avançados em pleno funcionamento, além de dezesseis polos de educação a distância.

O tema escolhido para a pesquisa foi “Os entraves no gerenciamento dos contratos das empresas terceirizadas do IFTO campus Palmas”, pois observou-se que várias atividades-meio do campus são desenvolvidas por esse tipo de empresa.

Questionou-se como são os contratos dessas empresas, como são administrados e se a fiscalização desses contratos colabora para que o serviço prestado seja eficiente e eficaz, reduzindo assim os custos para a Administração central do campus e promovendo qualidade para servidores e estudantes.

A pesquisa abrangeu os diversos tipos de contratos e termos de referência existentes no campus, como as atividades de vigilância, de apoio, de copiadoras, de motoristas, etc.

O problema que gerou esta pesquisa foi: quais entraves podem prejudicar o bom gerenciamento dos contratos e, conseqüentemente, reduzir a eficiência dos serviços das empresas terceirizadas?

O objetivo geral do trabalho de pesquisa aqui proposto foi investigar os problemas que surgem na gestão de contratos de empresas terceirizadas e, de modo específico, identificar fragilidades nos contratos, analisar o modo como as funções que

as empresas devem executar são dialogados e avaliar se a capacitação dos fiscais de contrato ou a ausência dessa capacitação pode influir na diminuição dos entraves no gerenciamento dos contratos.

Justifica-se a pesquisa pelo conhecimento que ela traz a respeito de uma atividade de Gestão Pública e por reconhecer-se que a terceirização de atividades faz com que a Administração do campus possa direcionar seu foco primordial para atividades de ensino, pesquisa e extensão, papel dos Institutos Federais de Educação, cuja missão é fornecer esses serviços com qualidade.

A terceirização de serviços tem ajudado as organizações a transferir as atividades que não estão diretamente relacionadas ao seu foco principal para empresas especializadas, que possam desempenhar esses serviços, liberando a organização para que concentre seus esforços em seu papel principal, sua atividade-fim. No caso do IFTO campus Palmas, a administração pode colocar seu foco em proporcionar a atividade-fim a que se propõe e, com apoio das empresas terceirizadas, evoluir em produtividade, reduzir custos e ser mais eficiente.

O trabalho de pesquisa aqui proposto justifica-se porque pretendeu mostrar como se dá o gerenciamento dos contratos de empresas terceirizadas e as dificuldades que esse gerenciamento encontra para o bom desempenho dessa tarefa, concorrendo assim para a ausência de satisfação dos usuários dos serviços das empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas.

Como acontece muitas vezes no serviço público, o processo de terceirização e a atuação das empresas externas fracassa ou não atinge os objetivos esperados porque os contratos são feitos baseados em resultados de licitação e, nem sempre a qualidade e capacitação técnica são observados. Os serviços são contratados com base nos baixos preços e, depois da assinatura dos contratos, os efeitos negativos podem aparecer.

O objetivo geral proposto para este trabalho de pesquisa foi investigar os problemas que surgem na gestão de contratos de empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas, considerando os anos de 2016 e 2017.

Para o alcance desse propósito, subdividiu-se o mesmo em objetivos específicos: identificar fragilidades dos contratos das empresas terceirizadas; analisar a maneira como as atividades são passadas para as terceirizadas de modo a serem

compreendidas e efetivadas e avaliar a relação entre a qualificação dos fiscais de contrato e a diminuição dos entraves no gerenciamento das empresas terceirizadas.

O trabalho foi desenvolvido tomando-se em consideração os contratos vigentes em 2016 e 2017, assim como foram entrevistados os fiscais e gestor de contratos que atuaram nesse período.

Estudou-se o conceito de Administração, contexto macro desta investigação. Ainda, buscou-se conhecimentos a respeito da Terceirização na Administração Pública, bem como as vantagens e desvantagens da utilização dessa estratégia na gestão pública.

O gerenciamento e a fiscalização dos serviços terceirizados foram também estudados, pois serviram de aporte para a pesquisa.

A terceirização de serviços no IFTO campus Palmas, assim como a capacitação dos servidores que exercem a função de fiscais de contratos das empresas terceirizadas no campus foram estudados e analisados.

Depois da análise das obras que deram o apoio teórico e dos documentos apresentados pela Administração do Campus, foram levadas a termo as entrevistas com os fiscais de contrato e os resultados foram analisados para o alcance dos objetivos propostos.

2. Referencial Teórico

O aporte teórico que norteou essa pesquisa foi escolhido dentre autores de Administração Pública e Direito Administrativo tais como Meirelles (2016), Di Pietro (2014), Vieira et al (2008), Paludo (2012), Flores (2010), dentre outros e Gil (2010) para apoio metodológico.

Para que os objetivos propostos fossem alcançados e o problema colocado fosse analisado, foi necessário, primeiramente, que se contextualizasse a temática. Para tal finalidade, o referencial teórico foi pensado e dividido em tópicos, do conceito de Administração Pública, perpassando pelas caracterizações de Terceirização e suas normas até abranger-se o Gerenciamento dos contratos de serviços terceirizados e suas especificidades.

Como aporte teórico deste trabalho, diversos autores foram estudados, como por exemplo: Di Pietro (2014), Meirelles (2016), Vieira et al. (2008), Matias-Pereira (2009).

2.1 A Administração Pública

A Constituição Federal dispõe em seu art.37, sobre a Administração Pública, mencionando regras e princípios a serem seguidos, norteados pela ética e a transparência.

Diversos autores conceituaram e caracterizaram a Administração Pública.

Matias-Pereira (2009, p.9) define Administração Pública como aquela que

[...] envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle. Nesse sentido, a administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e de como se atendem aos interesses públicos.

Di Pietro (2014, p.55), outro autor, coloca que,

[...] em sentido objetivo, a Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas; corresponde à função administrativa, atribuída referencialmente aos órgãos do Poder Executivo.

Ainda, o mesmo estudioso Di Pietro (2014, p.271) define a Administração Pública quanto à sua competência:

No âmbito constitucional, cabe fazer referência à inovação introduzida pela Constituição de 1988, quanto à competência para legislar sobre contrato. Seu artigo 22, inciso XXVII, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-98, inclui entre as matérias de competência legislativa privativa da União as "normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no artigo 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do artigo 173, § 1º, III".

Em relação à organização pertinente a Administração Pública, Meirelles (2016, p. 67) conceitua:

Após a organização soberana do Estado, com a instituição constitucional dos Três Poderes que compõem o Governo, e a divisão política do território nacional, segue-se a organização da Administração, ou seja, a estruturação legal das entidades e órgãos que irão desempenhar as funções, através de agentes públicos (pessoas físicas). Essa organização faz-se normalmente por lei, e excepcionalmente por decreto e normas inferiores, quando não exige a criação de cargos nem aumenta a despesa pública.

Para um bom desempenho das atividades no setor público, regras e princípios devem ser observados e devem ser levados em conta quando se pensa políticas públicas, por exemplo e influenciam na gestão pública brasileira.

São eles, respectivamente, os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Esses apresentados são referentes à Administração Pública e estão presentes no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Através dele, todas as pessoas que fazem parte dessa administração devem se pautar, em obediência à Constituição Brasileira. É importante ressaltar, que os princípios citados não são os únicos, mas há referência de outros princípios em leis esparsas e específicas.

O princípio da Legalidade é definido por Di Pietro (2014, p.64)

Este princípio, juntamente com o de controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade.

Complementando o princípio da Legalidade, Di Pietro afirma:

O princípio da Impessoalidade, que aparece pela primeira vez com essa denominação no art. 37 da Constituição de 1988, está dando margem a diferentes interpretações, pois, ao contrário dos demais, não tem sido objeto de cogitação pelos doutrinadores brasileiros. Exigir impessoalidade da Administração tanto pode significar que esse atributo deve ser observado em relação aos administrados como à própria Administração. No primeiro sentido, o princípio estaria relacionado com a finalidade pública que deve nortear toda a atividade administrativa. Significa que a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento. Aplicação desse princípio encontra-se, por exemplo, no artigo 100 da Constituição, referente aos precatórios judiciais; o dispositivo proíbe a designação de pessoas ou de casos nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para esse fim.

A respeito do princípio da Moralidade, Di Pietro (2014, p.77) afirma:

Nem todos os autores aceitam a existência desse princípio; alguns entendem que o conceito de moral administrativa é vago e impreciso ou que acaba por ser absorvido pelo próprio conceito de legalidade. No entanto, antiga é a distinção entre Moral e Direito, ambos representados por círculos concêntricos, sendo o maior correspondente à moral e, o menor, ao direito. Lícitude e honestidade seriam os traços distintivos entre o direito e a moral, numa aceitação ampla do brocardo segundo o qual *non omne quod licet honestum est* (nem tudo o que é legal é honesto).

O autor Di Pietro (2014, p. 72) explica o princípio da Publicidade, que vem agora inserido no artigo 37 da Constituição:

[...] exige a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas em lei. Existem na própria Constituição (art. 5º) outros preceitos que ou confirmam ou restringem o princípio da publicidade.

Considerando o princípio da Eficiência, Di Pietro (2014, p. 84) declara que

[...] este apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

O autor/administrador Paludo (2012, p. 20) conceitua a administração como a ciência que trata das organizações, e sua história remonta ao ano 5.000 a.C. O termo administração é utilizado para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução.

A Administração Pública, em sentido amplo, compreende: o governo (que toma decisões políticas), a estrutura administrativa, e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo e demais atividades.

Paludo (2012, p. 23) também expõe que os princípios administrativos constitucionais são recentes no ordenamento jurídico brasileiro:

A principiologia antes vigente decorria da construção doutrinária, sujeitas a mudanças dadas pelo legislador, não gozando de prestígio de norma constitucional. Tinha-se o entendimento de que os princípios constituíam fontes formais do Direito de natureza subsidiária, e não de natureza primária como hoje são reconhecidos.

Paludo (2012, p. 24) considera principalmente o princípio da Legalidade por se tratar de um princípio basilar do Estado Democrático de Direito:

Por esse princípio, a Administração Pública, em toda sua atividade, prende-se aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de o ato ser declarado inválido e o seu autor ser responsabilizado pelos danos ou prejuízos causados. Assim, toda a ação estatal deve ser regulada por lei, caso contrário, será injurídica e expõem-se a anulação.

Ainda, Paludo (2012, p.24) compreende que a lei de improbidade administrativa ratifica o princípio da Impessoalidade ao estabelecer que os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a respeitar o princípio da impessoalidade. O autor também deixa claro em suas publicações que a moralidade administrativa deve ser observada pelos órgãos públicos:

Está contida na Constituição Federal e é a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais prevalecentes e voltada à realização dos seus fins.

Para Paludo (2012, p. 25) os atos administrativos, normativos e judiciais devem ser publicados para produzirem efeitos externos. A divulgação oficial dos atos administrativos constitui requisito de eficácia e moralidade do ato administrativo, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição e, ainda, a eficiência deve ser observada.

Considerando a Administração Pública, conforme art.37 da Constituição Federal de 1988, Paludo (2012) demonstra que ela compreende a Administração direta e a Administração indireta. A administração direta é composta por órgãos integrantes dos três poderes, que possuem competências específicas, e a Administração indireta é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria, ora de Direito Público e ora de Direito Privado.

Compõem a Administração Pública indireta: as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e os consórcios públicos instituídos como associação pública.

Este trabalho de pesquisa versa sobre o gerenciamento de contratos de empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas, que é uma autarquia.

Conceituando Autarquias, Paludo (2012, p 30) coloca:

As autarquias são pessoas jurídicas administrativas e correspondem a uma extensão da Administração direta, visto que prestam serviços públicos e executam atividades típicas do Estado de forma descentralizada. São atribuídas as autarquias as seguintes características principais: são criadas por lei específica; possuem personalidade jurídica própria de Direito Público; possuem patrimônio e receita próprios; possuem capacidade específica (restrita à sua área de atuação); possuem autonomia administrativa e financeira (mas não econômica); encontra-se sujeita ao controle ou tutela do Ministério a que encontram vinculadas; e enquadram-se no conceito de descentralização administrativa.

Tendo como contexto a Administração Pública, é necessário que se conheça os conceitos de Terceirização de Serviços para o bom desenvolvimento deste objeto de pesquisa.

2.2 A Terceirização de Serviços

Com a finalidade de se examinar os contratos das empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas, fez-se necessário que se conceituasse Terceirização, sua legalidade e como os contratos são realizados no modelo de gestão da Administração Pública.

A Terceirização teve seu início nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial e, segundo relatado por Vieira et al (2008, p. 23):

A terceirização foi um desafio ou a maneira que as indústrias bélicas encontraram para delegar algumas atividades para empresas contratadas e se dedicarem exclusivamente à produção de armamentos, especialmente para o Eixo.

Nos anos 80, aconteceram mudanças no cenário internacional de mercado e o consumidor passou a ser o foco principal, o que levou algumas empresas menores

a alcançarem um patamar mais alto e obrigaram as empresas maiores a reverem seus conceitos e mudarem suas atitudes em relação ao mercado. A Terceirização foi implementada como uma maneira de enfrentamento de crises.

Esse foi um modelo administrativo trazido para o Brasil nas décadas de 50 e 60 pelas companhias do setor automotivo. O modelo serviu para promover a criação de novas empresas, aumentando assim a demanda por mão de obra.

A partir do exemplo do setor automotivo, outros setores optaram pela mão de obra terceirizada e, finalmente, o modelo alcançou a Administração Pública.

As grandes empresas, no entanto, precisavam se colocar novamente dentro do mercado de forma intensa, pensando em “olhar para dentro”, acabaram descobrindo saídas para entrar de forma competitiva. Foi introduzido o *downsizing*, que nada mais é do que a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma e reduzindo o número dos cargos dentro das empresas, o que agiliza as tomadas de decisão. O processo permitiu que as empresas obtivessem uma evolução parcial ao tentarem se tornar mais ágeis.

Com isso, a reorientação empresarial fez com que chegassem à conclusão de que, para tornar ainda mais ágil, deveriam transferir para terceiros a incumbência de execução de atividades secundárias, focando todos os esforços da empresa nas atividades principais. Isso gerou mais resultados e ficou conhecido como *outsourcing*, ou terceirização, em português.

A terceirização foi inserida no Brasil de forma diferente. O mercado estava cada vez mais restrito e com isso as oportunidades diminuía. Isso fez com que fosse necessário encontrar novas abordagens buscando a minimização de perdas. Com isso, o exemplo do estrangeiro foi seguido.

No entanto, havia um outro lado: o surgimento de novas empresas com especialização em determinadas atividades, que geraram oportunidades de oferta de mão de obra. Isso restringiu o impacto social da recessão e do desemprego no Brasil. Porém, o mercado de trabalho foi precarizado.

Tanto na esfera privada quanto na pública, a terceirização consiste em contratar-se terceiros para a realização de atividades que não constituem a finalidade principal da empresa. A produção de bens, os serviços de limpeza, vigilância e outros, até mesmo alguns serviços temporários são exemplos de terceirização.

Atualmente, é uma ferramenta moderna de administração, caracterizada por basear-se no processo de gestão que leva à mudanças estruturais da empresa, além de mudança cultural, sistemas, controles e procedimentos que têm como objetivo atingir resultados mais satisfatórios. O sucesso da aplicação está, portanto, na visão estratégica dos dirigentes quanto à aplicação da terceirização na empresa como metodologia e prática.

2.3 A Terceirização na Administração Pública

Há vários conceitos acerca da Terceirização na Administração Pública.

A terceirização costuma ser definida como o processo de gestão empresarial que consiste na transferência para terceiros de serviços que, originalmente, seriam executados dentro da própria empresa. Com a terceirização, libera-se a empresa da realização de atividades, permitindo a concentração de esforços em segmentos considerados mais relevantes. A terceirização ampara-se na ideia de eficiência, permitindo, ainda, em tese, a redução de custos.

O fenômeno da terceirização surgiu, primeiramente, na iniciativa privada, com o intuito de reduzir os custos da produção e melhorar a eficiência e a qualidade da atividade produtiva desempenhada.

Já na Administração Pública, isso se deu com a Reforma Administrativa Brasileira, trazida pela Emenda Constitucional nº19/98, cujo objetivo principal foi aumentar a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público e diminuir sua morosidade, a terceirização surge no âmbito da Administração Pública como uma alternativa para que o Estado pudesse focalizar seus esforços em suas atividades próprias e essenciais, aumentando sua capacidade administrativa, deixando, portanto, a execução de funções não nucleares nas mãos da iniciativa privada.

Meirelles (2000, p.708) trata desse assunto:

A finalidade do Estado é a prestação de serviços à coletividade, visando a promover o bem-estar geral. Mas, para atingi-la, necessita de meios adequados, materiais e humanos, que, em seu conjunto, constituem a máquina administrativa [...]. Daí, vê-se que o Estado, ou melhor, a Administração, exercita duas espécies de atividades: as atividades-fim e as atividades-meio, aquelas empregadas na consecução de seu objetivo específico, e estas, na organização, acionamento e manutenção da infraestrutura administrativa, sem a qual as primeiras não podem ser realizadas. [...]

Consoante Matias-Pereira (2009, p. 1.), as necessidades da nova gestão pública geram desafios que precisam ser trabalhados:

Os desafios da gestão pública contemporânea são decorrentes das mudanças de paradigmas no mundo. Uma visão mais abrangente do mundo atual nos permite vislumbrar as transformações que a denominada “sociedade do conhecimento” está provocando na sociedade mundial. O ritmo do processo de globalização, numa velocidade cada vez maior, especialmente com a utilização das redes digitais, está provocando e exigindo mudanças profundas nos Estados-nação, nos governos e administrações públicas, na sociedade, nos âmbitos: local, regional, nacional e global, que vão além das esferas econômica, social e ambiental.

Ainda, é necessário que se observe que, mesmo trazendo benefícios, terceirização trouxe alguns problemas considerando o mercado de trabalho, cujas relações são, por vezes, estabelecidas à margem da legislação.

Para fazer face a esses desafios, a administração pública precisa manter o foco em suas atividades-fim, para maior agilidade e eficiência. Para tanto, considera viável e legal utilizar-se da terceirização de serviços.

A terceirização pode ser pensada por vários conceitos e declarada como uma tomada de decisão estratégica, para reduzir custos e adquirir maior eficiência.

Em termos de Estado, pelo seu caráter administrador do dinheiro público, há que se colocar como primeiro plano o uso dos recursos de maneira racional, já que a arrecadação pública é por vezes escassa.

Flores (2010, p.19) conceitua Terceirização como

[...] estratégia empresarial que consiste em uma empresa transferir para outra, e sob o risco desta, a atribuição, parcial ou integral, da produção de uma mercadoria ou realização de um serviço, objetivando - isoladamente ou em conjunto a especialização, a diminuição de custos, a descentralização da produção ou substituição temporária de trabalhadores.

Ainda, seria “transferir para terceiro, através de contrato profissional liberal, autônomo ou empresa prestadora de serviço para a organização contratada às atividades acessórias” (MACHADO, 2008, p.18). Ou seja, as atividades-meio, e não as atividades predominantes da entidade. Esse procedimento no setor público pode ocorrer mediante licitação.

Considerando-se a legalidade da terceirização na Administração Pública, Vieira et al (2008, p.24) coloca como

[...] primordial o Decreto-Lei nº 200, de 25 de julho de 1967, que estabeleceu a reforma administrativa e reuniu várias normas gerais e especiais sobre o assunto, definindo que a Administração Pública poderá utilizar sempre que possível a execução indireta de algumas atividades, mediante contrato.

Diversas outras normativas dão amparo à contratação de serviços terceirizados nas mais variadas formas. Vieira et al. (2009, p. 26) cita, dentre outras:

1. Decreto nº2.271/97, que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, e estabelece em seu art. 1º a possibilidade de terceirização de serviços relativos às

atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, compreendendo várias atividades, dentre elas: conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, etc.

2. Decreto nº2.487, de 02 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre a qualificação das autarquias e fundações como agências executivas, estabelece critérios e procedimentos para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão e dos planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional das entidades qualificadas e dá outras providências.

3. Lei Complementar nº101, de 04 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Essa Lei, denominada de Lei da Responsabilidade Fiscal, limita os valores dos contratos de *terceirização* de mão- de- obra que se referem à substituição de servidores e empregados públicos. Sobre essa matéria, vemos ainda a Decisão TCU nº1.084/01, Plenário, publicada no *DOU* de 24 de janeiro de 2002, onde define que esse tipo de despesa será contabilizado como “Outras Despesas de Pessoal”.

Além de seguir as normativas e legislação que regem a terceirização, a Administração Pública ou as Instituições devem seguir alguns preceitos relacionados à conduta. Vieira et al. (2008, p.34) explicam

É muito importante que a Instituição saiba conviver de forma harmoniosa com essa mão-de-obra que vai ser agregada no seu ambiente de trabalho, com objetivo de que os serviços executados não venham a ser prejudicados e não sofram interrupção de continuidade. Como, por exemplo, podemos citar os salários e horários diferenciados, ambientes de trabalho, relações humanas, benefícios, etc.

Em relação à proteção dos direitos dos trabalhadores em empresas terceirizadas, alguns critérios tiveram que ser elaborados.

O Tribunal Superior do Trabalho, com o objetivo de evitar fraudes de empresas inescrupulosas aos direitos dos trabalhadores, editou a Súmula 331, na qual se estabeleceu alguns critérios indispensáveis para a averiguação da licitude desse novo tipo de contratação:

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 atividade-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.

A fim de se entender os contratos das empresas terceirizadas no âmbito do IFTO Campus Palmas, é necessário que se identifique ou caracterize quais são as atividades que podem ser terceirizadas.

2.3.1 Serviços terceirizáveis e não terceirizáveis

Sendo a Terceirização a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária (interposta) entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços, a relação de emprego faz-se entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante (tomador) destes.

Há atividades que podem sair da esfera de gerenciamento direto da Administração Pública e essa terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definidas como atividade-meio. Por exemplo, as seguintes atividades: Serviços de alimentação, serviços de conservação patrimonial e de limpeza, serviço de segurança, serviços de manutenção geral predial e especializada, engenharias, arquitetura, manutenção de máquinas e equipamentos, serviços de oficina mecânica para veículos, frota de veículos, transporte de funcionários, serviços de mensageiros, distribuição interna de correspondência, serviços jurídicos, serviços de assistência médica, serviços de telefonistas, serviços de recepção, serviços de digitação, serviços de processamento de dados, distribuição de produtos, serviços de movimentação interna de materiais, administração de recursos humanos, administração de relações trabalhistas e sindicais, serviços de secretaria e em serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador de serviços, dentre outros.

A CLT, no art. 581, § 2º dispõe que se entende por atividade-fim a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente em regime de conexão funcional.

Existem ainda, as atividades que não podem ser terceirizadas e é considerado ilegal se tal ato ocorrer, pois são atividades ligadas diretamente ao produto final, ou seja, à atividade-fim. Isolando a atividade-fim, todas as demais podem ser legalmente terceirizadas.

A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada. As demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são

caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, as quais podem ser terceirizadas.

2.3.2 Vantagens e desvantagens da terceirização na administração pública.

A terceirização de atividades na Administração Pública favorece a gestão porque permite que haja maior dedicação para as atividades específicas ou atividades-fim e, no caso de ausência de concurso público ou escassez de pessoal, as atividades-meio são desenvolvidas sem causar transtornos.

O órgão público pode suprir essa deficiência de pessoal através da contratação de empresa prestadora de serviços, sem que essa atitude possa ser configurada como uma transferência de atividade própria do órgão, para uma empresa privada, que visa lucros.

Essa é uma das vantagens da terceirização de serviços.

Mas, em oposição a isso, coloca a autora Carneiro (2016, p.11):

A prática descontrolada e intensiva da terceirização na Administração Pública poderia fazer com que o Estado se tornasse completamente dependente dos serviços executados pelas empresas prestadoras de serviços. Essa dependência seria inevitável, uma vez que o Estado abriria mão de realizar concurso público para contratação de pessoal, preferindo contratar empresas para substituir a mão-de-obra direta. No entanto, em que pese essa possibilidade, há de se observar, fundamentando-se na mesma premissa, que empregados terceirizados não podem substituir, nas atividades especializadas, aqueles que são contratados mediante aprovação em concurso público.

Além desses fatores, há que se pensar na licitude da terceirização.

Sobre esse pormenor, a Constituição de 1988 lançou uma especificidade no tocante aos efeitos jurídicos da terceirização efetuada por entidades da administração pública direta, indireta e fundacional. A Constituição colocou a aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos como requisito inadmissível para a posse em cargo ou emprego público, considerando nulo o ato de admissão efetuado sem a observância de tal requisito (art. 37, II e § 2º, CF/88) (DELGADO, 2014, p. 473).

Outra vantagem da terceirização é a oportunidade que a Administração Pública tem de melhorar a qualidade do serviço que ela oferta. Ao contratar uma terceirizada, tanto o órgão público como a empresa contratada objetivam a redução de custos baseada no princípio da eficiência, que provoca também a competitividade e a simplificação da estrutura de um órgão público. No caso desta pesquisa, a contratante é uma Autarquia, uma Instituição de Ensino.

A autora Tavares (2011, p.21) cita as vantagens que a terceirização pode ocasionar:

As empresas não precisam se especializar em atividades que não tem a ver com seu negócio principal; A empresa pode se concentrar em melhorias na sua atividade-fim; Maior mobilização para crescimento da própria empresa, já que não há contrato de exclusividade, a princípio; 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; 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; Diminuição da ociosidade das máquinas, maior poder de negociação, ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas, possibilidade de crescimento sem grandes investimentos, economia de escala, diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão.

A exemplo das empresas, em autarquias como o IFTO campus Palmas, com a terceirização, há sempre o risco de a contratada não cumprir suas obrigações, causando problemas no controle operacional da Administração Pública.

Tavares (2011) elenca exemplos de desvantagens quando a empresa terceirizada não for competente para as funções que lhe são designadas, ou até mesmo por ter problemas financeiros. Como exemplo, Tavares (2011, p. 22) menciona:

Desconhecimento da administração e da filosofia da empresa pelo terceirizado pode atrapalhar; Muitas vezes há dificuldade para encontrar a empresa parceria ideal; Sempre existe um risco de não cumprimento de contratos; Empresa deve arcar com custo de manutenção e dos encargos trabalhistas; Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; Resistências e conservadorismo; Falta de parâmetros de custos internos; Demissões na fase inicial; Falta de cuidado na escolha dos fornecedores; Conflito com os sindicatos; Mudanças na estrutura do poder; Perda do vínculo para com o empregado; Desconhecimento da legislação trabalhista; Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; Perda da identidade cultural da empresa, em longo prazo, por parte dos funcionários.

2.3.3 O gerenciamento dos serviços terceirizados

Para um gerenciamento eficiente dos contratos de serviços terceirizados deve-se seguir os preceitos da Administração Pública.

Consoante Paludo (2012, p. 389),

a administração deve estruturar uma direção, uma supervisão, um setor ou mesmo designar um único funcionário responsável pelas atribuições em geral relacionadas aos contratos, como: controlar os prazos de vigência, aditamentos, reequilíbrio econômico-financeiro, atualidade dos documentos

de contratado, pagamentos efetuados pelo ente e demais questões relacionadas ao contrato.

Ainda, devem ser observadas as diferenças entre fiscalização e gestão. De acordo com Vieira et al. (2008, p. 178),

os termos causam confusão para quem está no dia-a-dia da Administração, pois estas atividades se confundem na prática. Muito embora essas palavras tenham significado diferenciado, conforme o dicionário brasileiro da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira “Fiscalização: Ato ou efeito de fiscalizar. Fiscalizar: Velar por; vigiar; examinar; observar; sindicar; censurar os atos de outrem; exercer o ofício de fiscal. Gestão: Ato de gerir; gerência; administração de negócios”.

2.3.4 A fiscalização dos serviços terceirizados

Para o bom andamento das atividades terceirizadas, faz-se necessário que os serviços sejam acompanhados.

Não há uma legislação específica sobre o termo usado com referência ao servidor que executa a fiscalização do serviço terceirizado. A Administração Pública, conforme reza o art. 67 da Lei nº8.666/93, deve designar um servidor do órgão para acompanhar o cumprimento do que estipula o contrato com a empresa terceirizada.

Comumente são usadas terminologias tais como: fiscal de contrato, gestor de contrato, executor de contrato, dentre outras, que verificam o andamento dos serviços a serem desenvolvidos.

Os fiscalizadores trabalham em consonância com o Ordenador de Despesas, ou seja, com o responsável pela gestão orçamentária, financeira, contábil e patrimonial.

Os autores Alexandrino e Paulo (2009, p. 501) citam:

A prerrogativa que possui a administração, de controlar e fiscalizar a execução do contrato administrativo é um dos poderes a ela inerentes e, por isso, a doutrina assevera estar esse poder implícito em toda contratação pública, dispensando cláusula expressa. De qualquer forma, a Lei 8.666/1993 expressamente enumera como prerrogativa da administração a fiscalização da execução dos contratos administrativos (art.58, III).

Ainda em relação à fiscalização, Alexandrino e Paulo (2009, p.501) explanam:

Nos termos da Lei 8.666/1993, deverá ser designado um representante da administração especialmente para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (art.67). Esse poder-dever de fiscalização e acompanhamento é permanente e abrange todo o período de execução do contrato.

No IFTO campus Palmas, há um Manual de Procedimentos de Fiscalização de Contratos do IFTO, seguido por todas as unidades do Instituto. Esse manual foi

aprovado pela Resolução nº 69/2013/CONSUP/IFTO, de 11 de dezembro de 2013, e encontra-se publicado no Website do Instituto, na aba Documentos.

2.4 A terceirização de serviços no IFTO campus Palmas

A terceirização de contratos de serviços no IFTO campus Palmas segue a legislação e normativas pertinentes e atualmente conta com várias atividades-meio em contratos de empresas terceirizadas, como por exemplo:

- apoio;
- artífices;
- motoristas;
- cartão;
- serviços como luz, água, internet (tipo específico de contrato);
- limpeza;
- vigilância;
- ar condicionado;
- copiadoras;
- restaurante (concessão, mas tem características iguais aos das terceirizadas).

Para o acompanhamento desses contratos, é necessário que os servidores responsáveis recebam capacitação específica e a instituição deve oferecê-la e, conforme autores da administração pública, deve também planejar a divisão entre os fiscais para que não haja concentração de várias atividades para um só fiscal.

2.4.1 A capacitação no gerenciamento dos serviços terceirizados no IFTO Campus Palmas

No IFTO há a prática de se promover seminários e cursos aos servidores que atuam como fiscais de contrato ou tem a intenção de desenvolver essa atividade e nesses eventos os palestrantes instruem sobre o que fiscalizar, como fiscalizar e quais as responsabilidades da Administração Pública e do fiscal de contrato.

2.4.2 O *feedback* do gerenciamento dos serviços terceirizados no IFTO Campus Palmas

Para que se alcance o máximo de eficiência e o gerenciamento eficaz, é preciso que o gestor de contratos receba o *feedback* das ações dos fiscais, para que fique inteirado de todas as atividades desenvolvidas no campus e possa prestar contas à Administração Central.

O Gestor de contratos tem a função de um administrador. De acordo com Vieira et al. (2008, p. 179),

assumindo a responsabilidade da gestão do Contrato solidariamente com o Ordenador de Despesas, que na forma do art. 80 do Decreto-lei nº 200/67 é o responsável pelos atos de gestão orçamentária, financeira, contábil e patrimonial podendo responder na forma da Lei Orgânica TCU nº 8.443/92 e outras legislações aplicáveis, civil e penal.

Para o bom andamento dessa função, existe no IFTO campus Palmas um gestor de contratos que oferece suporte administrativo aos fiscais de contratos e é também responsável pelos contratos de natureza continuada (passíveis de prorrogação, sem necessidade de nova licitação).

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa desenvolvida foi de natureza básica, sem aplicação prática prevista. É também considerada qualitativa, pois sua preocupação abordou aspectos da realidade que não podem ser quantificados. De acordo com Gil (2010, p.27), a capacidade e o estilo do pesquisador ditarão os caminhos para análise dos dados. O espaço das relações, significados, aspirações e crenças são estudados.

Os objetivos propostos determinam uma pesquisa de caráter exploratório, pois informações foram levantadas através da bibliografia selecionada. É ainda uma pesquisa documental, pois segundo o aporte de Gil (2010, p. 30) a respeito desse tipo de pesquisa:

A pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas [...] se recomenda que seja considerado fonte documental quando o material consultado é interno à organização.

Foram utilizados como fonte os documentos providos pela administração do IFTO campus Palmas, tais como contratos e termos de referência, assim como o manual de fiscalização de contratos.

Há no campus Palmas 6 (seis) fiscais de contratos e 1 (hum) gestor de contratos, que cuida da parte administrativa dos mesmos.

Decidiu-se por entrevistar os fiscais que trabalharam durante os anos de 2016 e 2017.

Por se tratar de um universo reduzido de fiscais, todos foram entrevistados para um melhor resultado.

Alguns contratos do campus Palmas contam com dois fiscais, que gerenciam atividades diferentes.

Existem, ainda, no campus Palmas, variados tipos de contratos com empresas terceirizadas, isso será estudado e faz parte da metodologia da pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos é uma pesquisa bibliográfica pois, conforme GIL (2010, p.30),

a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Quanto à coleta e tratamento de dados, a pesquisa utilizou ferramenta etnográfica, a entrevista em ambiente comercial, com limitação de tempo.

Consoante Severino (2007, p.119):

A pesquisa etnográfica visa compreender, na sua cotidianidade, os processos do dia-a-dia em suas diversas modalidades. Trata-se de um mergulho no microssocial, olhado com uma lente de aumento. Aplica métodos e técnicas compatíveis com a abordagem qualitativa. Utiliza-se do método etnográfico, descritivo por excelência.

Para a organização do trabalho e a busca por otimização de tempo, a pesquisa foi planejada por passos metodológicos.

Foi feita a revisão da literatura pertinente como início do trabalho de pesquisa. A seguir, foi selecionado o material de acordo com os objetivos propostos. Após essa etapa, o material bibliográfico foi analisado e separado, considerando as partes previstas para o alcance do objetivo do trabalho. A seguir, foram elaboradas as questões de entrevista e contatados os servidores/fiscais de contrato das empresas terceirizadas que atuam no IFTO campus Palmas para agendamento e posterior desenvolvimento das entrevistas. As entrevistas foram levadas a termo e em uma fase seguinte, foram analisados os dados e elaborada a conclusão do estudo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p.82), as entrevistas variam conforme o propósito do entrevistador.

Neste trabalho de pesquisa optou-se por entrevistas com a finalidade de coletar informações a respeito do gerenciamento dos contratos de empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas. Ao entrevistar-se os fiscais de contratos, buscou-se entender a operacionalidade dos contratos por eles gerenciados e, assim, analisar se há entraves na condução do trabalho desenvolvido no campus.

Elegeram-se o tipo de entrevista padronizada ou estruturada. Esse tipo, consoante Marconi e Lakatos (2013, p.82).

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Ainda, conforme Marconi e Lakatos (2013, p.82)

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo “que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”.

Ao utilizar-se a entrevista como técnica de coleta de dados, deve-se ter em mente de que há vantagens e limitações. Tem-se como algumas vantagens, como cita Marconi e Lakatos (2013, p. 83):

- Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;
- Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

O uso da entrevista pode acarretar também algumas desvantagens ou limitações, de acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 83):

- Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, suas ideias, opiniões, etc.
- Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.

Seguindo as instruções de Marconi e Lakatos (2013, p.84), a entrevistadora deste trabalho de pesquisa observou algumas diretrizes.

Foi elaborado um questionário de quatorze (14) perguntas que serviram de roteiro para as entrevistas. O modelo de questionário encontra-se no apêndice A.

Houve um primeiro contato com os entrevistados (fiscais de contrato) selecionados. Essa seleção foi elaborada tomando por base a quantidade de contratos de empresas terceirizadas existentes no campus Palmas e os fiscais designados para trabalhar nos anos de 2016 e 2017.

As respostas foram anotadas no momento da entrevista e foram também gravadas, com a anuência dos entrevistados.

Considerou-se que, de acordo com os objetivos propostos para este trabalho, as respostas foram relevantes.

As entrevistas gravadas foram transcritas e passaram pela conferência de fidedignidade, quando o texto transcrito foi comparado ao gravado.

Para a análise das respostas dos fiscais quando das entrevistas, elas foram agrupadas por números.

Os sete (7) fiscais de contratos das empresas terceirizadas do IFTO campus Palmas selecionados e entrevistados são técnicos administrativos e possuem escolaridade de nível superior.

Para que seja preservada a identidade dos fiscais, seus nomes foram alterados para A, B, C, D, E, F e G.

Tabela 1: Dados dos fiscais

ENTREVISTADO	SEXO	TEMPO DE ATUAÇÃO COMO FISCAL	ESCOLARIDADE
A	Masculino	6 ANOS	SUPERIOR
B	Feminino	3 ANOS	SUPERIOR
C	Feminino	2 ANOS E MEIO	SUPERIOR
D	Masculino	8 ANOS	SUPERIOR
E	Feminino	6 ANOS	PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
F	Masculino	2 ANOS	SUPERIOR
G	Masculino	5 ANOS	SUPERIOR

Fonte: própria

4. Transcrição das entrevistas

As entrevistas aos fiscais dos contratos das empresas terceirizadas foram levados a termo nos locais de trabalho dos mesmos, no IFTO campus Palmas e foram transcritas como se segue nos quadros.

Quadro 1-Respostas referentes à questão nº 1:

A	De prestação de serviço, 1 ano e de concessão, que é uma espécie de terceirizado, 5 anos. Hoje eu cuido dos contratos de apoio, que são todos de Palmas, menos vigilantes e limpeza. Isso inclui: motorista, porteiro, recepcionista, telefonista, jardineiro, copeira, etc. Uma equipe só fiscaliza todos.
----------	---

B	3 anos
C	2 anos e 6 meses
D	8 anos
E	6 anos
F	2 anos
G	5 anos
MEDIA: 4.43 anos de serviço como fiscal de contrato	

Fonte: própria

Quadro 2- Respostas referentes à questão nº2

A	Não, apenas o de restaurante, até porque eu ajudei na licitação.
B	Sim, foi passado qual seria meu papel no processo.
C	Não
D	Sim
E	Sim
F	Sim
G	Normalmente quando a gente é convidada a ser fiscal de contrato (nem sempre a gente é convidada, né, muitas vezes quando você descobre já está na portaria), mas geralmente a gerência convida. Chama, pergunta se tem interesse em fiscalizar determinados contratos. Quando você assume determinados cargos, praticamente automaticamente, você assume alguma fiscalização. Eu já fui coordenador de transportes, tinha uma fiscalização de determinado contrato que era de manutenção e abastecimento. Geralmente quem é coordenador é fiscal desse contrato ou é titular ou é pelo menos substituto. O antigo formato. Aqui no patrimônio, normalmente quem está aqui

também é fiscal desse contrato de manutenção ou é fiscal do contrato de limpeza, uma das duas. Automaticamente você pega essas coordenações, porque fica próximo, manutenção é aqui e o setor patrimônio fica aqui embaixo. Fica mais fácil fiscalizar quem está aqui.
--

Fonte: própria

Em relação à questão nº2, quatro (4) fiscais responderam que tomaram conhecimento de antemão que seriam encarregados de fiscalizar contratos de empresas terceirizadas; dois (2) fiscais responderam que não tomaram conhecimento e um (1) fiscal respondeu que às vezes se fica sabendo através da publicação de portaria e, em outras eram comunicados com antecedência. O fiscal explicou também que a proximidade com o setor/atividade-meio que recebe o trabalho da terceirizada é observado.

Quadro 3- Respostas referentes à questão nº 3

A	Por área de trabalho, eu acho. Eu sou coordenador de transportes então, é bem normal que eu seja fiscal de transporte. A maioria das fiscalizações de contrato recaem sobre os técnicos, quase não recai sobre professor e mais sobre os técnicos voltados para aquelas áreas de manutenção, almoxarifado, patrimônio.
B	São escolhidos de acordo com a área de atuação.
C	Ato discricionário dos gestores, levando em conta a especificidade dos contratos e o conhecimento técnico e/ou administrativo do fiscal indicado.
D	Por afinidade com o setor de lotação do servidor.
E	Geralmente quando tem formação técnica na área ou experiência.
F	Os fiscais são escolhidos conforme área de conhecimento dos técnicos.
G	São escolhidos com essa questão das coordenações, onde ficam mais próximos do pessoal terceirizado, mas é realmente escolha dos gestores. Os

	gerentes escolhem ou o diretor. Eles que definem. Formação, proximidade ou a critério deles mesmo.
--	--

Fonte: própria

Considerando as respostas a respeito de como os fiscais são escolhidos para a função, tem-se:

Três (3) fiscais relataram que foram escolhidos pela área de atuação no campus; três (3) disseram ter sido escolhidos pela área de sua formação ou conhecimento e 1 fiscal relatou ter sido escolhido porque é lotado em um local próximo ao que sedia a terceirizada e que os gestores escolhem o fiscal.

Quadro 4 - Respostas referentes à questão nº4

A	Sim
B	Seria muito interessante. No meu caso, eu não fiz nenhuma capacitação no Instituto Federal, mas seria muito importante para não ocorrer problemas.
C	Conhecimento da legislação pertinente à fiscalização de contratos e licitações de um modo geral.
D	Sim, porém durante os 8 anos de fiscalização nunca foi disponibilizada ou realizada pela gestão.
E	Sim
F	É interessante estar ciente das regulamentações que envolvem a fiscalizações de contratos. A gestão anterior não ofereceu nenhuma capacitação. Mas davam dicas de como proceder durante o processo de fiscalização.
G	Com certeza. Embora nem todos os fiscais tenham feito o curso, a reitoria, todo ano, está fazendo curso de capacitação, às vezes até dois cursos por ano. Esse ano mesmo já teve, a gente participou. Todo ano a reitoria tem feito

esses cursos de capacitação. É curso específico. É necessária alguma capacitação
--

Fonte: própria

A questão nº 4 está relacionada à necessidade do fiscal em receber capacitação. Três (3) fiscais responderam que receberam capacitação e consideram-na necessária; Dois (2) relataram que acham importante, mas não fizeram porque a capacitação não foi oferecida; um (1) fiscal disse que há capacitação, mas nem todos os fiscais participam e um (1) fiscal não respondeu à questão diretamente, mas considera que é necessário o conhecimento da legislação pertinente à gestão de contratos de empresas terceirizadas.

Quadro 5 - Respostas referentes à questão nº5

A	No meu caso, como sou servidor há 10 anos, é uma pergunta que fazem muito. Já participava da semana orçamentária, então acabava por participar de fiscalização e, às vezes, como também sou pregoeiro, na própria licitação. Como eu estou aqui nessa fiscalização apenas há 1 ano, eu ainda não fiz uma capacitação específica para essa área. A minha capacitação para esses contratos de prestadores de serviços terceirizados é bem pequena.
B	Não respondeu.
C	Especificamente para a fiscalização desse contrato não participei de capacitação. Eu já havia feito um curso ENAP-EAD e oficinas em Semanas Orçamentárias da ESAF que participei.
D	Não houve por falta de interesse da gestão.
E	A capacitação ocorreu em Brasília na Semana Orçamentária. São vários especialistas que ministram oficinas e mini- cursos, geralmente fiscais de contrato do Ministério do Planejamento. (ficou 6 anos com o mesmo contrato).
F	Não teve curso.

G	Tem um servidor nosso, o XY, que era gestor de contrato lá na reitoria. Ele foi treinado pela ENAP e dá o curso pela ENAP. Aí, todo ano ele dá o curso. Quando o professor é da instituição, ele tem mais experiência com contrato. Ele sabe tudo disso aqui. O curso é “Gestão e fiscalização de contratos administrativos”. Todo semestre tem um curso. Além desse curso presencial, a ENAP disponibiliza online, por EAD. Vai muito do interesse do fiscal de procurar para poder fazer, porque esse curso por EAD tem o ano todo. Tem várias turmas sendo formadas. Tem 3 ou 4 vezes por semestre. O presencial é mais interessante porque o XY era gestor geral de todos os nossos contratos, tinha que participar da licitação e tudo mais, então esse curso presencial é muito focado nos nossos contratos. É bem diferente do EAD, que tem várias instituições, tem contratos diferenciados dos nossos. Esse não, ele pega a experiência já dos nossos contratos para ficar bem mais facilitado.
----------	--

Fonte: própria

Relacionando as respostas à questão nº 5, observou-se que dois(2) fiscais relataram não ter havido curso de capacitação para fiscais de contrato de terceirizadas; um (1) fiscal optou por não responder; um (1) fiscal recebeu capacitação específica para o tipo de contrato de empresa terceirizada a ser fiscalizado; um (1) fiscal declarou haver cursos, mas que a participação depende do interesse do fiscal; um (1) fiscal colocou que a administração do campus não demonstra interesse em ofertar cursos e um (1) fiscal relatou haver cursos promovidos pela reitoria em consórcio com os campi e que o governo federal disponibiliza cursos em EaD.

Quadro 6 - Respostas referentes à questão nº6

A	Não houve resposta.
B	Depende do comprometimento do fiscal; se ele não for comprometido ele vai simplesmente atestar uma nota sem pensar nas consequências que virá para ele. O Instituto tem proposta de ofertar alguns cursos futuramente.

C	Se o servidor nunca participou de nenhuma capacitação atinente à legislação de licitações e contratos pode ser bastante difícil desempenhar a fiscalização. No entanto, se em algum momento, anterior à fiscalização, já teve contato com a temática irá ter mais facilidades. Atente-se para o fato de que para se fiscalizar alguns tipos de contratos, como fornecimento de mão de obra por exemplo, é necessário um conhecimento bem mais amplo e profundo da legislação, sendo assim quase imprescindível uma capacitação se não antes, pelo menos no início da fiscalização.
D	O servidor necessita de capacitação; foi requerida várias vezes, foi a gestão que se mostrou desinteressada em disponibilizar para a área na qual fui fiscal. Dessa forma, a fiscalização foi prejudicada pelos erros da gestão.
E	Não respondeu.
F	Dependendo do tipo de contrato, pois estão fazendo divisão de fiscais técnicos e fiscais administrativos. É importante para quem é novato no setor público que depara com sua primeira fiscalização de contrato para que evitem qualquer tipo de erro.
G	Não houve resposta.

Fonte: própria

Quando solicitados a emitir uma opinião a respeito da falta de capacitação específica para os diferentes tipos de contratos de empresas terceirizadas, três (3) fiscais não responderam; dois (2) responderam que depende do comprometimento do fiscal, já que se ele não tiver conhecimento da legislação pertinente, pode ter problemas futuros; um (1) respondeu que a capacitação específica foi requerida, mas não ofertada pela administração e um (1) fiscal mencionou uma inovação na divisão de fiscal e que acha importante a capacitação.

Quadro 7 - Respostas referentes à questão nº7

A	Não identifiquei. Tudo correto nos contratos, aliás, o único entrave que eu percebi nos contratos dos motoristas é que as diárias deles são muito baixas. Foi relatado e terá reuniões para ver se tem algo que pode ser mudado juridicamente (ainda não houve reunião). Esse é o último contrato que peguei.
B	Não teve fragilidade nos contratos.
C	Nada que ao acionar a prestadora de serviços não tenha sido solucionado de imediato.
D	Sim. Os pregões e licitações visam as empresas de menor preço, resultando na baixa qualidade do serviço, cabe a gestão de posse dos relatórios do fiscal, avaliar se os serviços foram prestados. As falhas foram identificadas na falta de entrega de materiais, demora na execução dos serviços e atraso nos salários dos funcionários terceirizados. A empresa foi avisada pelo fiscal via encarregado, porém a gestão optou por não notificar para que os serviços continuassem mesmo com falhas.
E	Não.
F	Sim, na primeira versão dos contratos de fiscalização de impressão, foi detectado problemas no objeto que não estava atendendo às necessidades da instituição. Daí, teve que pedir a readequação do contrato para que atendesse conforme a realidade da instituição.
G	Contrato de mão de obra é sempre complicado, difícil é o contrato que não tem fragilidade, todo contrato tem fragilidade. Esse nosso tem a questão das ordens de serviços de manutenção, que é bem complicado. A gente emite a ordem, faz 3 orçamentos, para comprar material de manutenção. Por exemplo, se precisar de um tijolo para fazer reparo de algum local. Repassa para a empresa, ela faz a compra para gente e entrega aqui. Aí a empresa emite a nota fiscal e a gente paga a empresa. Só que na época em que foi feito o contrato, não ficou muito bem esclarecida essa questão das tributações dessa prestação de serviço, mas agora a empresa já está emitindo nota, o problema é esse negócio de tributação

mesmo. A questão das diárias dos motoristas, por exemplo. É feito um desconto do imposto na diária do motorista, mas essas questões não são colocadas no contrato. Mas já foi corrigido no decorrer do contrato em andamento. Algumas coisas não foram previstas na hora de fazer o contrato.

Fonte: própria

Sobre fragilidades encontradas nos contratos das empresas terceirizadas, um (1) fiscal relatou que não verificou mas, em seguida, recordou-se de um problema no contrato com a empresa que fornece os motoristas (diárias); dois (2) fiscais disseram não ter notado fragilidades no contrato que fiscalizaram; um (1) fiscal observou pequenas fragilidades que puderam ser sanadas rapidamente; um (1) fiscal relatou fragilidades no contrato do qual era responsável, pois as empresas terceirizadas que ganham a licitação, nem sempre cumpre o que foi proposto, mas o fiscal observou que, mesmo tendo a administração tomado conhecimento, as providências não foram tomadas para sanar os problemas; um (1) relatou ter visto entraves que tiveram que ser dirimidos através de modificações no contrato e um (1) fiscal observou que há questões que aparecem na operacionalização dos contratos, mas não foram estabelecidas no mesmo, exigindo uma alteração do teor do contrato.

Quadro 8 - Respostas referentes à questão nº 8.

A	No nosso caso, tem uma preposta, acho que é essa a palavra, para a limpeza e outra para outros contratos de apoio, sem ser limpeza, sem ser vigilância, então, a relação é direta com ela. Ela fica presente no campus, cumpre expediente normal no campus, então tem uma responsável permanente. Dentro do contrato há esse servidor e, quando há necessidade, nós passamos as cobranças para ele.
B	A interação acontece via e-mail e, às vezes, em reunião junto com a terceirizada.
C	A empresa contratada designa um gestor para acompanhar o contrato em questão. Toda e qualquer dúvida e/ou demanda relativa ao contrato é tratado com esta pessoa por meio de e-mail, telefone e ofícios.

D	Através do encarregado, ou seja, preposto contratado pela empresa terceirizada para recebimento de demandas, documentos e orientação para os funcionários terceirizados.
E	A fiscalização é realizada diariamente, utilizando como ferramenta principal o Edital; é aberto um processo no SEI e todas as solicitações, reclamações e orientações são realizadas no sistema e através de e-mail e reuniões diárias com o responsável da empresa.
F	Tem canais de atendimento (como e-mail, telefone e sistema online OS- Ordem de Serviço).
G	Agora com a IN-05, isso fica até melhor para nós, porque o fiscal técnico tem que ter o contato mínimo com a empresa. Quem tem que ter contato com a empresa é o gestor do contrato, que no caso de algum problema que o fiscal técnico encontrar, ele vai e fala para o gestor de contrato e esse entra em contato com a empresa, para evitar essa proximidade do fiscal técnico com a empresa, para não ter favorecimento ou amizade, para não desvirtuar a fiscalização do contrato. Tem que ser técnica, séria, profissional (a interação fiscal/empresa). Por isso eu acho muito interessante o que veio nessa IN. A gente não precisa estar ligando para empresa para resolver determinadas coisas. Tudo é uma pessoa só para resolver direto com a empresa. São 3 pessoas, a documentação é fiscalizada pelas 3. O gestor desse contrato é o XY, eu sou o técnico, o WZ é o administrativo.

Fonte: própria

Considerando-se as respostas dadas à resposta nº 8, observou-se que todos os fiscais relataram que há sempre um preposto (representante) que é o canal de interação entre o fiscal de contrato e a empresa terceirizada.

As atividades/meio a serem desenvolvidas pela empresa terceirizada foram discutidas por ambas as partes (IFTO campus Palmas/empresa terceirizada)

Quadro 9 - Respostas referentes à questão 9

A	Tem reuniões.
B	Não tem conhecimento.
C	Por se tratar de contrato de prestação de serviço de telefonia fixa, não há atividades a serem discutidas. O que é a forma de fazer já está descrito no termo de referência do edital de licitação.
D	Sim, através de reuniões com os representantes.
E	Antes de iniciar as atividades, temos várias reuniões com a empresa e funcionários, de forma que todas as dúvidas em relação a operacionalização do contrato são colocadas em pauta diariamente.
F	As atividades nesses tipos de contrato não necessariamente. A única forma que foi discutida pela empresa foi a forma de como seria a relação de canal de atendimento – forma de interação e a forma de como os serviços seriam prestados na instituição.
G	Esse contrato específico foi intermediado pela reitoria, aí cada campus fiscaliza o contrato. Então, essas coisas do início do contrato quem negociou foi a própria reitoria: como ia fazer o andamento do trabalho, o que ia ou não precisar. Mas, esse ano, a gente já se reuniu com a empresa duas vezes para melhorar o atendimento, algumas coisas que precisam ser melhoradas no trabalho da empresa. A gente sempre pede reunião, às vezes vem o gerente geral, já veio o proprietário. Tem essa facilidade, pois a sede da terceirizada RRR é aqui em Palmas mesmo, então sempre que precisa ajustar alguma coisa, a gente entra em contato com a gerente geral e, normalmente quando é uma coisa mais séria, ela chama também o proprietário para vir. Aí vem toda a cúpula administrativa da empresa e se reúne com os 3 fiscais e o diretor geral para ver o andamento do serviço, para ver se precisa melhorar alguma coisa, mudar alguma coisa. Sempre olhando a questão do contrato, o que pode, o que não pode.

Fonte: própria

Em se tratando de discussão das atividades a serem desenvolvidas pelas empresas terceirizadas, um (1) fiscal relatou não ter conhecimento do assunto; três

(3) disseram que houve reuniões com os representantes, mas não deixaram claro se essas reuniões aconteciam antes do início das atividades; um (1) fiscal expôs que o contrato fiscalizado não requeria discussões e que o termo de referência esclarecia tudo; um (1) servidor mencionou que somente o modo com que as duas partes se comunicariam e um (1) declarou que atualmente acontecem reuniões, pois a terceirizada tem sede na cidade e que a Administração também participa de reuniões.

Quadro 10 - Respostas referentes à questão nº10

A	Para os encarregados ou prepostos. Nós temos essas pessoas aqui, então não há motivo para falar direto com os terceirizados, até porque não é aconselhável.
B	Sim, sempre foi acompanhado pelo canal de comunicação (via telefone e e-mail) após isso a terceirizada disponibilizava o técnico para efetuar a manutenção.
C	Não se aplica ao meu caso.
D	Encarregado e através de reuniões com os funcionários terceirizados.
E	No caso para a nutricionista que assume a função também de preposto e representa a empresa.
F	As empresas têm um encarregado, ou responsável técnico, que passa as demandas para a pessoa dentro da instituição.
G	Cada empresa tem um encarregado. A RRR tem um encarregado aqui dentro. Para evitar determinadas coisas, a gente tem que passar o trabalho para o encarregado e ele acompanha o serviço e passa o <i>feedback</i> , se foi efetuado da melhor maneira ou não. A empresa tem um encarregado e um líder de manutenção que entende de reparos, de elétrica. Ele é da área. Então nós passamos o serviço para o encarregado e ele acompanha, juntamente com o líder.

Fonte: própria

De acordo com o relato dos fiscais, os direcionamentos das atividades eram passados para os encarregados das empresas terceirizadas. Esses encarregados

podem ser, inclusive, um responsável técnico, dependendo do tipo de serviço disponibilizado pela terceirizada.

Quadro 11 - Respostas referentes à questão nº 11

A	Sim. Sempre tem o retorno.
B	Sempre existiu essa comunicação, dava preferência para a comunicação através de e-mail, pois já ficava registrada para que não tivesse problema no futuro.
C	Da empresa para o fiscal: as demandas feitas à empresa foram atendidas ou respondidas. Do fiscal para o gestor: o gestor de contratos do Campus sempre foi informado das questões inerentes ao contrato.
D	Sim, em poucos casos houve tomada de decisões da empresa sem comunicação prévia ao fiscal.
E	Sim, diariamente.
F	Sim, todas as ações que são fiscalizadas são colocadas nos processos que os gestores vão acompanhando e fazem a verificação.
G	A gente sempre faz reuniões. O gestor de contrato, na verdade, não fica no dia a dia acompanhando o serviço da empresa. Ele entra em contato quando alguma coisa dá errado, a questão documental da empresa. A gente faz reuniões quando tem algum problema. A gente chama o gestor de contrato, chama os fiscais. Quando não havia essa IN05, nós chamávamos todos os fiscais, inclusive os substitutos, para relatar quando havia algum problema. E agora, que nós temos uma coordenação de contratos, ficou melhor ainda, porque sempre que tem algum problema, se reúne todo mundo para discutir a respeito. Quando o fiscal técnico encontra algum problema, sempre há essas reuniões para ver o que fazer.

Fonte: própria

A respeito do *feedback* da empresa terceirizada em relação às atividades/meio, seis (6) fiscais informaram que sempre houve essa interação entre campus e terceirizada. O registro da interação podia ser feito, para evitar problemas futuros. Um (1) fiscal disse que houve modificações nessa interação depois da instituição da IN05, com uma logística diferente e mais presente.

Quadro 12 - Respostas referentes à questão nº12

A	Sim, as vezes o motorista, por exemplo, é contratado para trabalhar 44 horas semanais e, essas horas, a gente tem opção dele fazer de segunda a sexta, 1 hora e 48 a mais, para compensar o sábado ou a gente pede pra vir no sábado. Então, por vezes, dependendo do interesse da administração, pedimos para vir no sábado. Quando tem o <i>feedback</i> , geralmente, é pedindo alguma tarefa e depois tem o <i>feedback</i> se a tarefa foi executada ou não.
B	Sim, muitas das vezes essas interações houve questões de economia. Acabavam reduzindo custos através do <i>feedback</i> .
C	Sim. Embora no caso do contrato que eu fiscalizava era mais de caráter informativo.
D	Sim.
E	Sim.
F	Sim, tanto é que faz readequações, planeja como os serviços vão ser executados e, dependendo da disposição orçamentária, a gente reduz para readequar.
G	Sim. O IFTO é um dos poucos órgãos que têm punido empresas que não estão prestando o serviço corretamente, rescindindo contratos. O contrato da antiga prestadora de serviço foi rescindido por atrasos nos pagamentos dos funcionários.

Fonte: própria

Todos os sete (7) fiscais de contrato de empresas terceirizadas do IFTO campus Palmas reportaram que o feedback que recebem são utilizados para readequações nos contratos, redução de custos (de acordo com dotação orçamentária) ou até mesmo para a comunicação de informações. Um (1) fiscal também informou que o IFTO, ao tomar conhecimento de que a empresa terceirizada atrasava o pagamento dos funcionários, optou por rescindir o contrato da mesma, primando pela observação da legalidade trabalhista.

Quadro 13 - Respostas referentes à questão nº13

A	Eu acho satisfatório, porque a empresa procura fazer porque o contrato é apenas de 12 meses e pode ser prorrogado por mais 4 anos e essa prorrogação depende da vontade da empresa, mas depende mais da vontade da administração, do IFTO, então ela não se acomoda pois tem o interesse. Se ela se acomodar, compete ao órgão não prorrogar e abrir nova licitação. E a forma como os funcionários das terceirizadas são contratados, como celetistas, faz com que a empresa possa cobrar mais desses funcionários e os funcionários tendem a mostrar mais serviço para garantir esse emprego. A administração tendo esse bom serviço, tende a manter o contrato, então entendo como satisfatório.
B	Acho satisfatório, pois as empresas terceirizadas conseguem nos atender com mais agilidade.
C	Como citei acima, o contrato que fiscalizei não possuía pessoal a ser gerido. Apenas a prestação do serviço em si.
D	Mal organizados, mal geridos, onerosos, existem falhas tanto das empresas quanto da gestão. Para que haja qualidade dos serviços, é necessária uma fiscalização que execute o contrato sem entraves ou determinações políticas da gestão.
E	Acredito que agrega demais ao serviço público, em virtude de alguns cargos extintos. Apenas com contratos com as empresas terceirizadas é possível sanar

	esta demanda. Outra questão peculiar é a dificuldade de aquisição de bens no serviço público; a mesma deve ter como prioridade a licitação, neste sentido, as empresas podem adquirir produtos e serviços em tempo hábil se comparado aos órgãos públicos.
F	Assim, hoje esses contratos já estão bem maduros, a gestão anterior e atual. Agora conseguiram amadurecer esses serviços. Tem vontades de otimizar os serviços, mas diante do contrato e disposição orçamentária que tem hoje, não é possível.
G	Esse contrato vem melhorando muito, até pela cobrança e essa nova forma de trabalhar, acho que isso ajudou. Em vez de ser apenas um fiscal no dia a dia, agora tem mais duas pessoas para poder cobrar, pra trabalhar, discutir a respeito, porque nesse contrato de apoio e manutenção são 50 colaboradores, sem contar com os da limpeza. Quanto maior a quantidade de colaboradores, mais difícil é fiscalizar o contrato. por isso é interessante ter mais pessoas envolvidas para poder ajudar a fiscalizar, porque só a documentação quando chega é muita coisinha, você perde vários dias pra poder analisar toda a documentação, ver se todo mundo recebeu, ver se o vale transporte foi pago para todo mundo, ver se realmente quem recebe vale transporte, precisa receber o vale transporte.

Fonte: própria

Acerca dos contratos que fiscalizavam, os servidores/fiscais emitiram opiniões diversas e peculiares. Um (1) fiscal expôs que, como o contrato por ele fiscalizado não contava com pessoal a ser gerenciado, era mais fácil; um (1) fiscal colocou que os contratos têm falhas e que a qualidade dos serviços deixava a desejar, culpando a gestão por esses entraves; dois (2) fiscais consideram os contratos satisfatórios porque proporcionam agilidade às atividades, evitando licitações, inclusive na aquisição de bens, pois isso pode ser feito pela terceirizada; um (1) fiscal observou que às vezes o orçamento e a elaboração do contrato não dão margem à otimização de alguns serviços; um (1) servidor/fiscal relatou que a empresa terceirizada tende a exigir de seus funcionários que desenvolvam bem suas atividades para poder manter o contrato e que isso facilita à gestão e um (1) fiscal reportou que

os contratos estão sendo modernizados e que o fato de atualmente contarem com mais pessoas na fiscalização melhorou muito o serviço.

Quadro 14 - Respostas referentes à questão nº14.

A	Problemas eu sei que tem, mas não identifiquei nenhum. Até onde tenho conhecimento, os serviços são satisfatórios.
B	A falta de capacitação, porque as leis são muito confusas e o fiscal de contrato têm que ter conhecimento de tudo que se passa.
C	Na condição de fiscal, não tenho subsídios para lhe responder, visto nunca ter fiscalizado contratos de prestação de serviço mediante fornecimento de mão de obra.
D	Falta de interesse da gestão em capacitar os servidores para o desempenho dessa função. Os contratos visam atender uma demanda, porém as empresas que são contratadas mostram-se incapazes de prestar um serviço de qualidade. Há um pouco de omissão dos gestores em manter e renovar por várias vezes um contrato que se mostra ineficiente, para que não se torne prática constante a quebra de contrato que gere novas licitações e deixem de prestar os serviços de modo continuado. Acredita-se que tais decisões são de prática constante no serviço público, em todas as áreas.
E	O principal problema que pode ocorrer são os gestores de contrato não terem experiência em fiscalização de contratos e formação mínima na área.
F	Como somos uma instituição multicampi, geralmente temos problema na comunicação com a empresa, e na parte de redução e aditivo de contratos. De certa forma, pontos como estes mexe financeiramente com a empresa e às vezes a empresa não está preparada com as mudanças bruscas e as vezes faz aditivo solicitando a redução das atividades terceirizadas. Fica assim um mal-estar.

G Uma coisa que dificulta é você colocar pessoas sem treinamento para poder acompanhar contrato, porque um contrato desse, até você aprender a mexer com ele na prática, já pode ter causado um prejuízo para a administração. Você paga por um serviço que não foi prestado, paga por serviço de baixa qualidade; as vezes a documentação não está completa, falta alguma coisa e você mandou pagar. Então, para fiscal, a responsabilidade é muito grande. Depois que você atestou, mandou o financeiro pagar, já era. Depois você vai ter que reembolsar. Muitas vezes a administração encontra dificuldade para encontrar quem queira ser fiscal, então pega servidor novato e ele não sabe o tamanho do problema que ele está pegando.

Fonte: própria

Examinando as respostas à questão nº 14, nota-se que um (1) fiscal relatou que não verificou problemas no gerenciamento do contrato; um (1) considerou que como seu contrato não envolve recursos humanos, não viu problemas; dois (2) fiscais consideram a falta de capacitação um problema no gerenciamento dos contratos das empresas terceirizadas; um (1) fiscal reporta que a gestão às vezes é omissa com erros por parte da terceirizada e mantém um contrato que não esteja oferecendo serviços de qualidade, para não ter que fazer nova licitação, o que onera a Administração. Ele acredita que isso seja comum no serviço público; um (1) fiscal crê que a ausência de comunicação entre Administração e empresa terceirizada é um problema, pois às vezes reduções e aditivos ao contrato ocorrem de maneira intempestiva e um (1) fiscal relatou que considera a falta de treinamento dos fiscais pode, inclusive, trazer prejuízos à administração e que, uma falha que o fiscal cometa em termos financeiros é um problema sério. O fiscal considera que esse problema se reflete na designação de fiscais, que por vezes não aceitam essa função.

5. Análise das respostas das entrevistas feitas aos fiscais

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise das mesmas, para determinar o alcance dos objetivos propostos.

Segundo André (1983, p.66) a abordagem qualitativa de pesquisa,

visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

A autora ainda expõe que os dados qualitativos são bastante atrativos, mas há algumas dificuldades: a atividade de coleta e análise de dados toma bastante tempo e exige planejamento do pesquisador e pesquisados.

Nesta seção, são analisados os dados coletados das entrevistas levadas a termo no IFTO campus Palmas, com um universo de sete (7) fiscais de contratos de empresas terceirizadas.

Estudos metodológicos afirmam que o formato da entrevista, bem como o tipo de registro observacional, determina o modo como a análise de dados deve ser feita. Portanto, ao pretender realizar uma análise qualitativa é imprescindível verificar como deveria ocorrer a coleta de dados, mais especificamente, que formato de entrevista seria o mais pertinente.

Ao se optar por trabalhar com um relato oral, o entrevistador estabelece uma interação com os entrevistados, há uma articulação social. O respeito e empatia utilizados pelo entrevistador promoverá a disponibilidade dos sujeitos entrevistados e seu envolvimento como informantes, aumentando a confiabilidade dos dados obtidos.

Neste trabalho de pesquisa, para preservar o discurso dos entrevistados, decidiu-se gravar as entrevistas, além de registrá-las de maneira escrita.

Como já explanado na Metodologia, os dados foram analisados levando-se em conta a resposta dos fiscais ao questionário da entrevista. Os fiscais são elementos importantes para o bom andamento de vários serviços dentro de uma instituição, no caso desta pesquisa, de uma autarquia, como rege o artigo 67 da Lei nº 8666/93:

[...] 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 fornecer informações pertinentes a essa atribuição.

Os fiscais são gestores e devem ter discernimento e tomar decisões conduzindo seus gerenciados com o objetivo de obter o melhor resultado, buscando sempre eficiência e eficácia, primordiais na Administração Pública.

Em se tratando de uma instituição educacional como o IFTO, os gestores precisam manter como foco um bom planejamento estratégico, com qualidade, fazendo com que os serviços apresentados pelas empresas terceirizadas por eles fiscalizadas sejam cumpridos da melhor maneira possível, para que essas

atividades/meio deem o resultado esperado agregando valor à atividade fim da instituição.

Conforme pode-se verificar no perfil dos fiscais entrevistados, todos possuem escolaridade de nível superior e um deles possui pós-graduação em nível de mestrado. Acredita-se que se pode inferir, por esses dados, que os contratos e termos de referência, assim como outros documentos, podem ser interpretados pelos fiscais com certa tranquilidade. Outro ponto observado foi que todos têm mais de dois (2) anos de experiência na função de fiscal.

É importante expor, que no universo de contratos geridos pelos entrevistados há contratos de empresas terceirizadas para os serviços de manutenção, de limpeza, de transporte (motoristas), de apoio, de vigilância, de telefonistas e recepcionistas, contratos de serviço de impressão e cópia, de telefonia, de Tecnologia da Informação, além de um contrato de concessão de espaço, o restaurante.

Para melhor compreensão do alcance dos objetivos propostos, analisou-se as respostas por grupos que levam à finalidade desejada.

Considerando o objetivo específico 1: “ Identificar fragilidades dos contratos das empresas terceirizadas”, nas respostas dos entrevistados às questões de números 7, 13 e 14 foram encontrados dados divergentes. Houve fiscais que encontraram fragilidades nos contratos fiscalizados, mas, ao mesmo tempo, houve aqueles que consideraram um fato normal haver problemas e que, quando essas precariedades são notadas, acontecem alterações no teor dos contratos. Houve, inclusive o relato de que, quando não há pessoal a ser gerido, há somente serviço prestado, os contratos têm menos problemas.

O que se considera de bastante importância é o relato de que às vezes a Administração não age em relação à algumas falhas existentes nos contratos, e que esse tipo de ação é considerado comum no serviço público.

Acredita-se que é essencial salientar que os fiscais interpretam como satisfatórios os contratos, mesmo com algumas fragilidades, pois esse tipo de desempenho de atividade-meio beneficia a instituição por ter mais agilidade, evitando licitações extras.

Observa-se que o fato de que os contratos sejam considerados plausíveis, pode ter relação com a ausência de capacitação específica dos fiscais para

determinados contratos e, com a ausência da exigência de fiscal técnico nos contratos firmados com as terceirizadas, bem como nos termos de referência.

Ainda, a deficiência na comunicação entre Instituição (fiscais e gestores de contratos) e empresa terceirizada (prepostos e representantes) leva a problemas de gerenciamento. Erros no desenvolvimento dos serviços que não são observados podem ocasionar prejuízos para ambas as partes, assim como as alterações em contratos que não são organizadas em tempo hábil. Se um contrato precisa ser alterado já no decorrer do tempo de vigência, acredita-se que é uma fragilidade da redação do mesmo.

Em relação ao objetivo específico 2 “Analisar a maneira como as atividades são passadas para as terceirizadas de modo a serem compreendidas e efetivadas”:

De acordo com a Lei nº8.666/1993, em seu Art. 68 “O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato”.

Através das respostas dos entrevistados, considera-se um objetivo específico alcançado, pois os respondentes relataram que os contratos do IFTO campus Palmas e as empresas terceirizadas que atuam no mesmo estão de acordo com a Lei supracitada.

Os fiscais entrevistados reportaram que há um canal de interação entre as empresas (prepostos) e a Administração do IFTO campus Palmas, representado pelos gestores de contratos e fiscais. Acrescentaram que as atividades e orientações são passadas para os representantes das empresas que por sua vez, repassam para os terceirizados.

Em relação às reuniões periódicas, os fiscais mostraram opiniões divergentes. Alguns disseram que havia reuniões e outros que não havia e que não viam necessidade, já que os termos de referência eram claros. Não foi citado se as reuniões aconteciam antes do início dos trabalhos dos contratos.

Considera-se importante o conhecimento do fiscal com antecedência acerca do serviço a ser executado pela empresa terceirizada que ele deve fiscalizar, para que o resultado seja de qualidade. Reuniões periódicas e rotineiras são essenciais.

Seis (6) fiscais relataram que o *feedback* em relação às atividades-meio ocorriam durante a execução dos contratos por eles fiscalizados e que isso contribuía para a diminuição de custos para a Administração do campus.

Considera-se esse retorno como uma ferramenta imprescindível para o bom desempenho do contrato, uma vez que a Administração Pública tem dotação orçamentária limitada a cada setor.

Os problemas que porventura existiam nos anos de 2016 e 2017 em relação à interação, reuniões e *feedback* são atualmente revistos e orientados pela Instrução Normativa nº 05 de 2017, publicada em 26 de maio de 2017 que

[...] 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 e revoga a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008 que tratava anteriormente sobre o tema.

A IN05/2017 foi citada por fiscais que a consideram mais minuciosa em relação aos contratos terceirizados.

No Capítulo V, seção I, artigo 40, incisos I, II, III, IV e V explica a gestão de contratos e a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário.

Os fiscais não estarão mais sozinhos no gerenciamento dos contratos e o conhecimento técnico muito auxiliará nessa ação.

A indicação ou manutenção do preposto também é mencionada na IN05/2017, em seu capítulo V, seção III, subseção I, §1º e 4º e a comunicação entre as partes, no § 2º.

Quanto à comunicação entre as partes, a IN05/2017 também corrobora, como se lê no *caput* do artigo 45 e nos § 1º e 2º.

Considerando o alcance do objetivo específico 3, “Avaliar a relação entre a capacitação dos fiscais de contrato e a diminuição dos entraves no gerenciamento das empresas terceirizadas”, foram observadas variadas respostas dos fiscais. Alguns receberam capacitação, outros consideram essa prática indispensável, mas que não lhes foi oferecida, outros disseram saber que o conhecimento da legislação é importante e ainda houve quem relatasse que capacitações são ofertadas pelo campus e/ou reitoria, mas que nem todos os fiscais participam.

Os fiscais entrevistados mostraram ter conhecimento da necessidade da capacitação para o desempenho de suas funções e que isso diminuiria os riscos de

erros, mas nem todos demonstraram ter plena ciência de como proceder para se capacitar de maneira específica ou de como essa capacitação ocorre.

Sabe-se que é difícil para o órgão público manter um quadro de servidores capacitados para atender à legislação e à grande carga de responsabilidade que é exigida da administração pública e, por isso, os atores públicos não conseguem ser plenamente eficientes.

Consoante Marinho (2012, p.22),

A função de fiscalização de contratos é uma atividade que requer conhecimento e constante atualização dos agentes públicos, tendo em vista que a não conformidade na verificação de documentos ou o descumprimento das várias práticas aplicáveis no acompanhamento da execução do instrumento contratual podem levar à responsabilização da Administração Pública, implicando em prejuízos ao erário, além da responsabilização civil do servidor.

De acordo com as respostas dos entrevistados, considera-se que a falta de capacitação ou a ausência de capacitação específica para um determinado contrato é um agravante no gerenciamento dos contratos das empresas terceirizadas.

Através dos relatos, observou-se, também, que a designação de um servidor para ocupar a função de fiscal nem sempre acontece com o conhecimento prévio do servidor.

Acredita-se que isso, de acordo com um dos fiscais, pode trazer consequências graves, pois nem todos os servidores do órgão tem competência ou qualificação para desempenhar as tarefas de um gestor. Alguns servidores não estão preparados para serem líderes. Entende-se que o fiscal de contrato deve ter o perfil de um gestor que conduza uma equipe.

Um dos fiscais salientou que “vai muito do interesse do fiscal de procurar para poder fazer, pois há cursos em EaD”.

Analisando as respostas, pressupõe-se que a capacitação dos fiscais de contrato de empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas não acontece de maneira contínua.

De acordo com o Decreto 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº8.112/1990, capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Conforme Vieira et al (2008, pp.186-187),

[...] para atuar de maneira pró-ativa, a designação do gestor/fiscal de contratos deve recair sobre o servidor que detenha conhecimentos sobre a visão sistêmica do processo de contratação na Administração Pública, envolvendo todas as etapas, desde os instrumentos de planejamento (PPA< LDO< LOA< Decreto de Programação Orçamentária e Financeira). Conhecer o processo licitatório, a fiscalização e o gerenciamento do contrato, observando as fases da despesa pública e ter conhecimento técnico sobre o objeto contratado, visando o resultado positivo para a instituição [...].

Sendo assim, considera-se que o treinamento, a habilitação, a capacitação dos servidores para exercerem a função de fiscais promoverão a melhoria de todo o processo de contratos. Seria a diminuição da ocorrência de erros e o aumento da qualidade do processo.

Entende-se que os objetivos específicos alcançados concorrem para que o objetivo geral deste trabalho de pesquisa seja contemplado. As fragilidades de contrato citadas pelos fiscais, a comunicação entre contratante e contratada sem a exigência de uma norma e regularidade, assim como a ausência de capacitação contínua e mandatória contribuindo para que entraves possam existir foram analisadas.

Percebeu-se que os fiscais trabalham com afinco, mesmo com as dificuldades apresentadas nas entrevistas e acreditam que novas legislações contribuirão para que o desenvolvimento de suas funções tenha êxito.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi discutir os problemas que podem existir quando do gerenciamento de contratos de empresas terceirizadas no IFTO campus Palmas. Os objetivos foram alcançados através da análise das respostas às entrevistas e verificou-se que há muitas variáveis que influenciam na fiscalização dos contratos. Observou-se que as atividades de demanda, licitação do objeto, pregão eletrônico, execução (envolvendo o acompanhamento, da qual a fiscalização faz parte), pagamentos, etc. são minuciosas e requerem legislação específica.

Em se tratando de terceirização em uma autarquia, sobretudo uma autarquia cuja atividade-fim é a oferta de educação pública gratuita e de qualidade, os procedimentos ainda envolvem o *feedback* de um público de idades e características variadas. A administração e os servidores envolvidos nela trabalham em função dessa oferta.

Alguns entraves persistem, pois nem todos os servidores aceitam exercer a função de fiscal, apesar da legislação preconizar que a execução do contrato deve ser acompanhada por um representante da Administração e que a designação desse fiscal é competência do gestor da Instituição.

Sabe-se que atualmente, a IN 05/2017 trouxe inovações a esse respeito e também quanto à distribuição de tarefas no acompanhamento dos contratos, aumentando o número de servidores para cada contrato.

A exigência de conhecimento técnico das atividades-meio a serem desenvolvidas pelas empresas terceirizadas também é um avanço para diminuir problemas na capacitação dos fiscais.

Acredita-se que o registro das fiscalizações em um sistema pode também colaborar para que o processo de acompanhamento seja mais dinâmico e ágil, melhorando a relação empresa/IFTO campus Palmas.

Uma limitação que foi observada é o critério usado para a designação dos fiscais, que nem sempre acontece pela formação técnica. Ainda, há a rotatividade de servidores em determinadas funções, fazendo com que eles troquem também de contratos a serem fiscalizados, provocando uma descontinuidade.

Sugere-se que outras pesquisas sejam desenvolvidas envolvendo contratos de empresas terceirizadas, pois o tema é instigante e oferece vários vieses a serem explorados, como por exemplo, a opinião dos usuários dos serviços desempenhados pelos servidores terceirizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente, **Direito Administrativo: Descomplicado**. 17. ed. rev., atual. e ampliada. Rio de Janeiro: Florense; São Paulo: METODO, 2009.

ANDRÉ, M.E.D.A. (1983) Textos, contexto e significados: **algumas questões na análise de dados qualitativos**. Cadernos de pesquisa. São Paulo. (45): 66-71.

BRASIL. Constituição (1988) Constituição Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 06 de janeiro de 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento e Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>> Acesso em 22 de julho de 2018.

CARNEIRO, Fernanda M. A. **A Terceirização Na Administração Pública: Vantagens, Desvantagens E Ameaças Ao Regime Jurídico Das Relações Do Trabalho**. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, Curitiba, V.2, n.2, p.61-80, jul/Dez,2016. e-ISSN: 2526-0073.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas S.A 2014.

DELGADO, Mauricio Godinho. **O impacto da Terceirização e o Princípio da Eficiência na Prestação de Serviços Públicos**. Disponível em: <[https://www.jusbrasil.com.br/artigos/busca?q=S%C3%9AMULA+473+DO+STF.+FRAUDE](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/busca?q=S%C3%9AMULA+473+DO+STF.+FRAUDE;); <https://marciarcosousa.jusbrasil.com.br/artigos/437945774/o-impacto-da-terceirizacao-e-o-principio-da-eficiencia-na-prestacao-de-servicos-publicos>> Acesso em 06 janeiro de 2018.

FLORES, Diogo Palau dos Santos. **Terceirização de Serviços Pela Administração Pública**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. **Guia Trabalhista/Serviços terceirizados**. Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/terceirizados.htm> Acesso em 20 de janeiro de 2018.

MACHADO, A.A. **A terceirização na pública: vantagens e desvantagens**. TCC (Pós-Graduação em Administração Pública) - Pós-graduação intensiva em administração pública. Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas. Rio de Janeiro, p.18, 2008.

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.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. Atual. Até a Emenda Constitucional 90. São Paulo: Malheiros, 2016.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Administração Pública: Teorias e Questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAVARES, Mayara M.O. **Análise da Terceirização na Administração Pública. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual da Paraíba**, Campina Grande Paraíba, 2011.

VIEIRA, Antonieta Pereira et al. **Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática**. 3.ed.rev e ampliada. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA AS ENTREVISTAS

- 1.** Durante quanto tempo o (a) senhor (a) atuou como fiscal de contrato de empresa terceirizada?
- 2.** O (A) senhor (a) tomou conhecimento do teor do contrato que deveria fiscalizar antes do início do seu trabalho?
- 3.** Como os fiscais são escolhidos?
- 4.** É necessária alguma capacitação específica para o cumprimento do trabalho de fiscal?
- 5.** Caso afirmativo, qual foi a capacitação? Quem ministrou?
- 6.** Caso negativo, qual é a sua opinião sobre a falta de capacitação específica?
- 7.** No decorrer do seu tempo como fiscal, o (a) senhor (a) identificou alguma fragilidade nos contratos ou termos de referência a que teve acesso?
- 8.** Como acontece a interação fiscal/terceirizada?
- 9.** As atividades/meio a serem desenvolvidas pela empresa terceirizada foram discutidas por ambas as partes (IFTO campus Palmas/empresa terceirizada)?
- 10.** Os direcionamentos das atividades eram passados aos servidores terceirizados que as desenvolveriam ou para o encarregado da empresa terceirizada?
- 11.** Houve feedback da atuação da empresa terceirizada para o fiscal? E do fiscal para o gerente de contratos?
- 12.** O feedback serviu para tomadas de decisões?
- 13.** Qual é a sua opinião a respeito dos contratos das terceirizadas?
- 14.** O que o (a) senhor (a) considera como um problema no gerenciamento dos contratos das terceirizadas?