



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ALTY DE MENEZES NETO

DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS
ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

FORTALEZA

2015

JOSÉ ALTY DE MENEZES NETO

DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS
ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Brito Soares

FORTALEZA

2015

JOSÉ ALTY DE MENEZES NETO

DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS
ADMINISTRATIVOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Brito Soares

Aprovada em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Brito Soares (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Prof. Me Carlos Manta Pinto de Araújo

A minha mãe, Maria José.

E aos meus irmãos, Felipe e Paulo
Victor.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Rafaela, pelo amor, dedicação e companheirismo ao longo desses anos.

À minhas tias Vera e Eridan pelo esforço e investimento na minha educação.

Aos meus amigos, Diego, Deybson, Roberta, Soares e Jordanna, pelo apoio em todos os momentos.

Ao meu orientador, Ricardo Brito, pela condução e orientação deste trabalho.

Quando a educação não é libertadora,
o sonho do oprimido é ser o opressor.
(Paulo Freire)

RESUMO

Os contratos administrativos de serviços terceirizados são acordos entre a Administração Pública e particulares com o objetivo de garantir a continuidade das atividades-meio do Órgão, por meio da contratação de mão de obra terceirizada, sem a formação de vínculo de emprego com o Estado. Este trabalho procurou identificar os possíveis desvios e falhas no processo de gestão dos contratos administrativos da Universidade Federal do Cariri. Para o levantamento de dados foram realizadas pesquisas online através de questionários aplicados a cada público-alvo específico. A avaliação deu-se em todo o processo de gestão, desde os procedimentos necessários para a contratação da empresa vencedora até a satisfação do usuário final com o serviço, ou seja, foi avaliado desde o ofertador até o tomador do serviço. Em geral verificou-se a insuficiência de pessoal em alguns setores, necessidade de treinamento e melhor harmonização entre os setores da gestão. Apesar destas falhas as pesquisas no lado da demanda mostraram um nível de satisfação razoável, com exceção da vigilância e jardinagem.

Palavras-chave: Terceirização, Contratos administrativos, Gestão, Processo, Universidade Federal do Cariri.

ABSTRACT

Administrative contracts of outsourced services are agreements between the Public Administration and private entities in order to ensure the continuity of the main activities of the Agency, by contracting outsourced labor force, without establishing an employment relationship with the State. This study aims to identify possible deviations and faults in the management process from the Federal University of Cariri. For data collection, there were carried online surveys with questionnaires applied to each specific target audience. It was analyzed the whole process of management, since the procedures for the hiring of the winning company to the end-user satisfaction with the service, it means, it was evaluated from the offering company until the service users. In general, the results have been shown the lack of staff in some sectors, needing of training and a better harmonization between sectors of management. In spite of those flaws, the research on the demand side has shown a reasonable level of satisfaction, with the exception of surveillance and gardening.

Keywords: Outsourcing, Administrative contracts, Management, Process, Federal University of Cariri.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Processos.....	28
Figura 2 – Funções Administrativas	29
Figura 3 – Ciclo PDCA	31
Figura 4 – Processo de gestão de contratos administrativos no serviço público...	33
Figura 5 – Fase de gestão de contrato.....	34
Figura 6 – Organograma Diretoria de Gestão de Serviços	44
Figura 7 – Organograma PROAD	45
Figura 8 – Fluxo Simplificado de Gestão de Contratos	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de Formação – Gestores.....	54
Gráfico 2 – Fez curso para o cargo que exerce? – Gestores.....	55
Gráfico 3 – Maior problema enfrentado – Gestores	56
Gráfico 4 – Área de formação – Licitação	57
Gráfico 5 – Fez curso para o cargo que exerce? – Licitação	58
Gráfico 6 – Maior Problema Enfrentado – Licitação	58
Gráfico 7 – Quantitativo suficiente de servidores no setor? – Licitação	59
Gráfico 8 – Fez curso para a função que exerce? – CGCAC.....	60
Gráfico 9 – Área de Formação – CGCAC	60
Gráfico 10 – Maior Problema Enfrentado – CGCAC	61
Gráfico 11 – Área de Formação – Fiscais de Contratos.....	62
Gráfico 12 – Fez curso para a função que exerce? – Fiscais de Contratos.....	63
Gráfico 13 – Maior problema Enfrentado – Fiscais de Contratos.....	63
Gráfico 14 – Participação na pesquisa de Satisfação com Copeiragem, Locação de Impressora e Telefonia	65
Gráfico 15 – Qualidade do Serviço (Locação de Impressora).....	65
Gráfico 16 – Qualidade do Serviço (Telefonia).....	65
Gráfico 17 – Qualidade do Serviço (Copeiragem).....	66
Gráfico 18 – Participação na pesquisa de Satisfação com Apoio Administrativo ..	66
Gráfico 19 – Participação na pesquisa de Satisfação com Dedetização e Jardinagem.....	68
Gráfico 20 – Qualidade do Serviço (Dedetização)	68
Gráfico 21 – Participação na pesquisa de Satisfação com Limpeza e Vigilância..	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções administrativas por importantes autores	30
Quadro 2 – Tempo estimado para as etapas de Análise TR, Licitação e Contratos.....	46
Quadro 3 – Organização Administrativa UFCA	48
Quadro 4 – Satisfação com o Serviço de Apoio Administrativo	67
Quadro 5 – Satisfação com o Serviço de Jardinagem	67
Quadro 6 – Satisfação com o Serviço de Vigilância.....	69
Quadro 7 – Satisfação com o Serviço de Limpeza.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFC	Universidade Federal do Ceará
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
CGCAC	Coordenadoria de Gestão de Contratos, Atas e Convênios
TR	Termo de Referência
DGS	Diretoria de Gestão de Serviços
DGCAC	Divisão de Gestão de Contratos, Atas e Convênios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONTRATOS, TERCEIRIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	16
2.1 Contrato Administrativo	16
2.1.1 Definição	16
2.1.2 Legislação	16
2.1.3 Cláusulas necessárias	18
2.1.4 Cláusulas exorbitantes	19
2.1.5 Alteração	19
2.1.6 Sanção	20
2.2 Terceirização	20
2.2.1 Definição	20
2.2.2 Legislação	22
2.2.3 Terceirização no Setor Público	23
2.3 Administração Pública no Contexto Histórico do Brasil	24
2.3.1 Administração Pública Patrimonialista	25
2.3.2 Administração Pública Burocrática	26
2.3.3 Administração Pública Gerencial	26
3 O PROCESSO DE GESTÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28
3.1 Processos Administrativos	28
3.2 Processo de Gestão de Contratos na Administração Pública	32
3.2.1 Assessoria Jurídica da Administração	34
3.2.2 Licitação	34
3.2.3 Gestor e Fiscais dos contratos	35
3.2.4 Das Fiscalizações	39
3.2.4.1 Fiscalização inicial	40
3.2.4.2 Fiscalização mensal (a ser feita antes do pagamento da fatura)	40
3.2.4.3 Fiscalização diária	41
3.2.4.4 Fiscalização especial	41
3.2.4.5 Fiscalização por amostragem	41
3.2.4.6 Fiscalização quando da extinção ou rescisão dos contratos	42
4 O PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS NA UFCA	43
5 METODOLOGIA	47
5.1 A análise considerando o processo de gestão	51
5.2 A análise considerando os usuários dos serviços	52
6 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
6.1 Exposição e Análise dos Resultados Considerando o Processo de Gestão dos Contratos Administrativos	54
6.1.1 Gestores	54
6.1.2 Termo de Referência	56
6.1.3 Coordenadoria de Licitação	57
6.1.4 Coordenadoria de Gestão de Contratos, Atas e Convênios	59
6.1.5 Fiscais de Contratos	61
6.2 Exposição e Análise dos Resultados Considerando os Usuários dos	

Serviços	64
6.2.1 Satisfação com Copeiragem, Locação de Impressora e Telefonia	64
6.2.2 Satisfação com Apoio Administrativo	67
6.2.3 Satisfação com Dedetização e Jardinagem	67
6.2.4 Satisfação com Limpeza e Vigilância	68
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A – RELAÇÃO DE CONTRATOS 2014, RELAÇÃO DE CONTRATOS 2015 E RELAÇÃO DE CONTRATOS SUB-ROGADOS.....	75
APÊNDICE B – TEMPO DE DURAÇÃO DAS LICITAÇÕES DA UFCA (MODALIDADE PREGÃO)	78
APÊNDICE C – FLUXO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS (UFCA).....	79
APÊNDICE D – FORMULÁRIOS DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	80
APÊNDICE E – FORMULÁRIOS DE PESQUISA COM OS SETORES	97

1 INTRODUÇÃO

A evolução contínua da Administração Pública brasileira segue o que está disposto na Constituição Federal como sendo um dos princípios que regem o Estado, objetivando sempre a modernização nacional. Considerando que a gestão de contratos públicos faz-se presente em todos os níveis da Administração, o presente trabalho justifica-se devido aos princípios que regem a administração pública tais como economicidade, continuidade da prestação do serviço público e eficiência. A boa gestão dos contratos administrativos tem impacto direto no melhor uso do dinheiro público e no bom andamento da prestação do serviço, beneficiando assim a comunidade em geral. É por estes motivos expostos acima que este estudo tem como tema principal o Diagnóstico do Processo de Gestão de Contratos Administrativos de Terceirização: Estudo de Caso da Universidade Federal Do Cariri.

Esta monografia é um estudo de caso que faz uma abordagem dos dados de maneira qualitativa e quantitativa. Trata-se de uma pesquisa classificada como: bibliográfica (livros e publicações periódicas), descritiva (observa, classifica e analisa os dados colhidos do objeto a ser estudado), exploratória (para proporcionar maior familiaridade com o problema), documental (leis e manuais) e de pesquisa de campo.

O presente trabalho tem como objetivo geral, analisar o processo de gestão de contratos administrativos públicos na Universidade Federal do Cariri. Seus objetivos específicos são identificar pontos críticos no processo de gestão de contratos administrativos e propor melhorias no processo de gestão de contratos administrativos âmbito da Universidade Federal do Cariri, bem como mensurar a satisfação dos usuários com os serviços prestados.

O trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. Inicia-se com esta introdução, fazendo uma apresentação do trabalho de forma genérica, e informando os seus objetivos gerais e específicos, a contextualização e o problema da pesquisa, e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo mostra a definição de contratos, apresentando a legislação aplicável aos contratos administrativos. Também contextualiza e explica a terceirização no setor público brasileiro, e mostra o embasamento jurídico. Por fim, mostra a Administração Pública do Brasil, explicando o modo de gestão no contexto

histórico nacional em suas diversas fases, classificadas como patrimonialista burocrática e gerencial.

No terceiro capítulo exhibe o processo de gestão dos contratos na Administração Pública desde a confecção do termo de referência até a fiscalização dos serviços prestados pelas empresas contratadas, e nos mostra a definição de contratos administrativos.

O quarto capítulo traz a forma como ocorre o processo de gestão de contratos na Universidade Federal do Cariri, com as etapas e setores envolvidos.

O quinto capítulo apresenta a estrutura metodológica aplicada, mostrando os métodos de pesquisa e análise de dados que foram utilizados, além de anunciar o ambiente de pesquisa e a abordagem empregada.

No sexto capítulo temos a exposição e análise dos resultados, mostrando os dados coletados nas pesquisas, a partir de duas perspectivas, uma com relação ao ofertador do serviço e outra com relação ao tomador do serviço.

O sétimo capítulo exhibe as principais conclusões obtidas com o estudo do problema através dos dados obtidos na pesquisa, a proposição de sugestões para a melhoria do processo quando necessário e a contribuição para trabalhos futuros.

2 CONTRATOS, TERCEIRIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

2.1 Contrato Administrativo

2.1.1 Definição

Desde tempos remotos as pessoas relacionam-se umas às outras por meio de pactos, muitas vezes informais, objetivando a realização de interesses particulares. Esse comportamento evoluiu através do tempo tomando características profissionais que formalizam essa concordância de querer entre as partes por meio de documentos.

Contrato é o acordo de vontades entre partes interessadas com objetivos complementares que geram direitos e obrigações entre todos os envolvidos (JUSTEN FILHO, 2005, p. 485). É, portanto, a *Lex Inter Partes* (Lei entre as partes), coobrigando todos os participantes. O contrato pode, então, ser realizado entre particulares e entre a Administração e esses.

O Contrato civil ou privado por se tratar de um pacto realizado entre particulares é regido pelo regime jurídico de Direito Privado. Sendo assim, aplica-se neste caso o disposto no Código Civil. Temos aqui uma equiparação entre as partes compreendidas em tal convenção.

O Contrato Administrativo é o ajustamento de interesses entre o ente Público e o particular regido pelo regime jurídico de Direito Público. A diferença de regime jurídico dá-se pelo fato de que a Administração Pública tem por objetivo atender às demandas sociais. Diante disso, temos que o Estado tem determinadas prerrogativas que não são atribuídas ao ente privado. Aplica-se aqui, supletivamente, no que couber, o regime jurídico de Direito Privado (BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993).

2.1.2 Legislação

A contratação da Administração Pública com terceiros é regulamentada em diversas leis e decretos, que tem por finalidade normatizar as relações entre contratante e contratada de modo a permitir e assegurar a melhor execução possível do serviço ou objeto contratado. Tal contratação é precedida por, ressalvados casos

específicos, por licitação, conforme art. 37 da Constituição Federal de 1988:

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

Sabendo que a Lei Maior já prevê o instituto da licitação nas contratações da Administração Pública com o particular, foi então confeccionada a legislação que iria, a partir de então, reger tais procedimentos. A Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 é a norma que disciplina o processo licitatório e contratos administrativos do Estado, conforme o disposto no art. 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988. Conforme Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993:

Art. 1 - Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

É importante frisar que a referida Lei supracitada informa que é obrigatório o uso do procedimento licitatório, porém, permite que sejam observadas exceções que são os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, estes porém, deverão estar fundamentados legalmente.

Para participar de um procedimento licitatório e firmar um contrato com a Administração, a empresa deverá passar por uma etapa de habilitação que se dará por qualificação econômico-financeira, habilitação jurídica, qualificação técnica e regularidade fiscal e trabalhista. Para culminar na assinatura do contrato com o Estado, essas empresas participantes do certame deverão manter todas as condições da habilitação pelo prazo de duração do pacto.

A Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008 do SLTI/MPOG e suas alterações, vem para complementar a legislação já existente sobre contratos e licitações, é ela que disciplina a contratação de serviços continuados ou não, e ainda avança mais profundamente no que diz respeito a relação contratual, já que define a figura do gestor e dos fiscais do contrato e suas atribuições.

2.1.3 Cláusulas necessárias

O instrumento contratual deve seguir certos preceitos para que sua aplicabilidade e legalidade não sejam contestadas. As cláusulas necessárias são aquelas nas quais o Estado não pode prescindir sem que prejudique os preceitos estabelecidos nas normas regentes sobre contratos administrativos, portanto estes termos devem estar presentes em todos os contratos e estão listadas segundo a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da seguinte forma:

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

I - o objeto e seus elementos característicos;

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

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

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

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

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

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

VIII - os casos de rescisão;

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

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

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

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

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1º (VETADO)

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

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

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

2.1.4 Cláusulas exorbitantes

Nos Contratos Administrativos o Ente Público faz uso de suas prerrogativas para estabelecer cláusulas contratuais que comumente não seriam vistas em acordos privados, pelo seu aspecto de delinear a superioridade da Administração pública sobre o particular (VALLE, 2011, p. 109). Tal primazia decorre principalmente do Princípio da supremacia do interesse público sobre o privado em que as responsabilidades do Estado perante a população pesam mais que os interesses particulares, e do princípio da continuidade da prestação do serviço público que se relaciona da mesma forma com as demandas da comunidade, garantindo a execução continuada do serviço e evitando prejuízos à Administração.

As principais cláusulas exorbitantes estão compreendidas especialmente conforme a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993:

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

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

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

III - fiscalizar-lhes a execução;

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

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

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

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

2.1.5 Alteração

A alteração contratual é o instrumento pelo qual dá-se a modificação de partes do pacto celebrado, sempre com a anuência da Administração. O acordo pode ser mudado, portanto, unilateralmente pela Administração ou por acordo entre as partes (BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993), em ambos os casos para melhor se adequar as reais necessidades da Administração Pública, visando sempre o bem-estar da comunidade e em respeito ao princípio da economicidade, porém

respeitando os limites legais previstos e o equilíbrio econômico-financeiro.

Cabe salientar que toda e qualquer alteração que resulte em um acréscimo ou em decréscimo de até 25% ao valor contratual, a empresa contratada fica obrigada a concordar com a alteração.

2.1.6 Sanção

A sanção administrativa é a aplicação de uma penalidade pela inexecução total ou parcial do objeto contratado (BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993), e deve vir expressa de maneira clara e aplicável no instrumento convocatório ou na cláusula penal do contrato. Assim sendo, deve-se observar o *Pacta Sunt Servanda* (o pactuado deve ser cumprido) ou Princípio da força obrigatória em que os envolvidos no contrato administrativo ficam encarregados a cumprirem fielmente o que foi acordado.

Para a aplicação de uma sanção deve ser aberto um processo administrativo em que seja observado o direito de ampla defesa e contraditório, sem os quais configura-se irregularidade processual. A aplicação da penalidade obedece graduações que podem ir de advertência, multa ou até mesmo impedimento de licitar com órgão ou Estado pelo prazo de até dois anos.

2.2 Terceirização

2.2.1 Definição

A economia é dividida, basicamente, em três grandes setores: primário; secundário; e terciário. O setor primário diz respeito, principalmente, às *commodities* e está relacionado às áreas da agricultura, pecuária, mineração e extrativismo. O setor secundário refere-se a indústria de transformação, ele recebe a matéria-prima do setor primário e a reverte em produto acabado, agregando valor devido ao processo de industrialização. O setor terciário alude às atividades ofertadas ao mercado, são os serviços prestados em forma de educação, saúde, informática, entre outros.

A terceirização nada mais é do que a transferência para terceiros da execução de todo ou parte do serviço pertinente as atividades-meio da organização

(Moreira, 2013, p. 316), portanto, as atividades-fim do órgão não podem ser delegadas a um intermediário. Pelo fato de ser, a terceirização, uma prestação de serviço, esta pode também ser chamada de terciarização, pois tal definição refere-se ao setor terciário da economia. Temos ainda a seguinte definição:

Terceirização (cujo termo em inglês, *outsourcing*, é formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa) é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa. (MACOHIN, 2012, p. 93)

A prestação de serviço terceirizado tem seu início durante a Segunda Guerra Mundial, quando da parceria de empresas europeias e estadunidenses para a produção de armamento para combater as tropas do Eixo. Sua enorme expansão é verificada nas décadas de 1940 e 1950, nos anos pós Segunda Guerra Mundial. Nesse período muitas economias estavam ainda se recuperando dos estragos provocados pelos intensos combates, por isso grande número de empresas não dispunham de capital suficiente para manter trabalhadores fixos nas atividades secundárias da organização, recorrendo assim ao trabalho terceirizado.

A redução dos custos operacionais é cada vez mais uma realidade presente em diversas empresas e entes da Administração Pública. De um modo geral, o objetivo principal com a terceirização não é apenas reduzir custos, mas também aumentar a agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa, possibilitando um melhor aproveitamento do processo produtivo, aplicando melhor a tecnologia e desenvolvendo melhor novos produtos (OLIVEIRA, 2003).

Sabe-se que para organizações privadas a redução dos gastos podem representar um grande diferencial competitivo no atual cenário de intensa globalização. As diversas corporações disputam mais que o mercado local, lutam agora pelo mercado internacional. O Estado, ciente do seu papel de utilizar da melhor e mais eficiente forma possível os recursos públicos, baseando-se nos princípios da eficiência e da economicidade, tem se espelhado em algumas práticas das empresas particulares. O conjunto de atividades que compõem os processos internos das organizações torna o seu gerenciamento cada vez mais complexo e de difícil controle, então, tanto as empresas como as entidades públicas tem cada vez mais adotado as práticas de terceirização com o intuito de dedicarem seus esforços apenas naquilo que realmente é a especialidade do órgão, deixando assim,

atividades secundárias para as empresas de terceirização.

2.2.2 Legislação

A legislação brasileira ainda não é tão clara quanto a de outros países, no que diz respeito ao trabalho terceirizado, porém, as leis existentes no escopo jurídico nacional complementam-se para assegurar este tipo de serviço e os direitos dos empregados subcontratados.

A formação do vínculo empregatício configura-se a partir da observância, concomitantemente, de quatro características, a saber: Onerosidade, que é o pagamento que benefícios e salários diretamente ao trabalhador; Subordinação, que se refere a hierarquização do trabalho por meio de postos e ordens; Continuidade, que diz respeito ao trabalho não ter caráter eventual; e Pessoalidade, que nada mais é do que a formação de vínculo pessoal entre trabalho e empregado, onde o serviço só pode ser prestado por um trabalhador em específico. “Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (Brasil. Decreto-Lei n 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho). Portanto, o ponto chave da terceirização está na contratação do serviço da empresa terceirizada e não do trabalhador quanto pessoa física.

Pode-se observar a evolução da legislação e jurisprudência brasileira ao longo dos anos, como podemos verificar na Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que regulamentava o trabalho temporário em empresas urbanas, na Lei nº 7.012, de 20 de junho de 1983 que dispunha sobre os serviços de vigilância e de transporte de valores e também na Consolidação das Leis do Trabalho:

Art. 455 - Nos contratos de subempreitada responderá o subempreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo, todavia, aos empregados, o direito de reclamação contra o empreiteiro principal pelo inadimplemento daquelas obrigações por parte do primeiro. (Brasil. Decreto-Lei n 5.452, de 1º de maio de 1943. - Consolidação das Leis do Trabalho)

No intuito de proteger o trabalho terceirizado, tanto na ótica do empregado quanto na do órgão contratante, o Tribunal Superior do Trabalho editou a Súmula nº 331 que nos informa a não formação de vínculo empregatício entre o trabalhador e a

contratante dos serviços de vigilância, e de limpeza e conservação, bem como os serviços ligados as atividades-meio desde que não apresente as características constantes no Art. 3 da Consolidação das Leis do Trabalho, e ainda assegura que o tomador de serviços, inclusive os entes da Administração Pública direta e indireta desde que haja omissão na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais, responde subsidiariamente pela inobservância da legislação trabalhista por parte da empresa terceirizada.

2.2.3 Terceirização no Setor Público

O trabalho terceirizado no Brasil iniciou-se lentamente nos anos pós Segunda Guerra Mundial, pois o país encontrava-se em um enorme atraso econômico, financeiro e administrativo. Tão logo essa forma de serviço expandiu-se em território nacional, sendo contratada pelas organizações particulares, a Administração Pública aos poucos passou a praticar esse tipo de contratação.

Com o crescimento do aparelho estatal e conseqüentemente seus custos e desorganização, houve uma pressão, por parte da sociedade e da opinião pública, para que a Administração passasse por uma reformulação. Então, foi nesse contexto que ocorreram mudanças na legislação que dispõem sobre a organização da Administração Federal e estabeleceriam diretrizes e requisitos para a Reforma Administrativa estatal, visando ao controle dos gastos do governo (Brasil. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967).

Com o maior profissionalismo da Administração Pública brasileira os princípios que passaram a orientar os serviços estatais foram economicidade, eficiência, coordenação, qualidade, planejamento, descentralização, delegação de competência e controle. Cabe ainda observar:

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (Brasil. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967)

Com efeito, foi promulgada a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que dispunham sobre as atividades que poderiam ser contratadas de forma indireta

pelo poder público, tais como serviços de limpeza e conservação, vigilância, motoristas, recepcionistas e pessoal de escritório, entre outras. Esta relação de atividades, porém, foi atualizada pelo Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.

Nos anos que se seguiram ao Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e a essa Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, a administração passou cada vez mais a contratar mediante terceirização, porém, isso gerou ao Estado sérios problemas judiciais devido às muitas demandas na justiça por parte de trabalhadores terceirizados pleiteando a formação do vínculo de emprego, pois antes da Constituição Federal de 1988 não havia uma forma clara para a contratação de servidores público, sendo assim o governo por vezes contratava conforme o que consta na Consolidação das Leis do Trabalho. Tais ocorrências processuais foram dirimidas com a Constituição Federal de 1988, que em texto original diz “Art. 37, II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

O aumento da prestação de serviços terceirizados ao Estado aumentou muito na década de 1990, pois a promulgação da Carta Magna do Brasil estabeleceu a previsão legal do procedimento licitatório de obras, compras, serviços e alienações, que mais tarde viria a ser regulamentado pela Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Para Pochmann (2012), “no Brasil, a terceirização do trabalho ganhou importância a partir dos anos 1990, coincidindo com o movimento de abertura comercial e de desregulamentação dos contratos de trabalho”.

As ações do Estado diferentemente da iniciativa privada visam garantir o bem estar social, portanto quando o Estado delega atividades secundárias, ele está focado cada vez mais em ampliar os ganhos sociais da comunidade por meio da melhor utilização dos recursos públicos.

2.3 Administração Pública no Contexto Histórico do Brasil

Administrar é o ato de gerenciar pessoas, recursos, equipamentos e capitais, definindo metas, procedimentos, processos, métodos e objetivos de modo a alcançar os resultados esperados com eficiência e eficácia.

Administração Pública é o conjunto dos diversos órgãos, entes e entidades do Estado organizados de forma a tentar satisfazer as demandas sociais da população como saúde, segurança e educação, entre outros. Ela pode ser dividida em Administração Pública Direta ou Centralizada, onde não possui personalidade jurídica própria, são as Secretarias, os Ministérios; e Administração Pública Indireta ou Descentralizada que são as que efetivamente exercem ou prestam os serviços ao cidadão e possuem personalidade jurídica própria, são as Autarquias, Empresas Públicas.

Ainda sobre Administração Pública cabe observar:

A Administração Pública, em sentido amplo, compreende: o Governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito, compreende apenas as funções administrativas de execução das atividades. (Paludo, 2010, p. 21)

A história brasileira é rica em formas de governar, apesar de ser um país relativamente jovem, já passamos por diversas administrações que vão desde a colônia até a era pós Ditadura Militar. As três principais formas de administração encontradas no Brasil foram: Administração Patrimonialista; Administração Burocrática; e Administração Gerencial (CHIAVENATO, 2006).

2.3.1 Administração Pública Patrimonialista

A Administração Patrimonialista foi o modo de gestão que por mais tempo foi visto em nosso país, esteve presente desde os tempo do Brasil colônia até as primeiras décadas da República. A não profissionalização dos entes administrativos era uma marca comum em todos os graus do Estado. Nessa época não havia distinção do que era público e do que era o patrimônio do servidor ou governante.

Essa forma de gerenciar os recursos do país era bastante clientelista e pautada na corrupção e no nepotismo, os cargos no serviço público eram ocupados, quase que exclusivamente, por pessoas indicadas para exercerem tais funções, gerando com isso a troca de favores, dessa forma os recursos eram comumente desviados e o governo via-se sempre em *déficit*. Também não existiam regras claras quando do ingresso de pessoas no serviço público e, menos ainda, normas de conduta que impedissem a utilização de recursos públicos em benefício próprio ou de outrem. “No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam

dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável” (CHIAVENATO, 2006, p. 120).

2.3.2 Administração Pública Burocrática

A Administração Burocrática foi implementada nos anos iniciais do primeiro Governo de Getúlio Vargas com o intuito de vir a substituir esse modo atrasado de administrar os recursos públicos. Foi então, desenvolvida uma forma que tinha princípios mais bem definidos. Esse novo meio de gerir os recursos públicos tinha como pontos marcantes a impessoalidade, a divisão hierárquica, estabelecimento de normas, a formação de procedimentos e processos, portanto, passou a existir um maior grau de formalismo, controle e rigidez. Todo o arcabouço teórico que fundamentava essa mudança podia ser verificada nas teorias de Max Weber, sobre esse pensamento podemos observar:

O que significa a burocracia para Weber. A burocracia para ele é um tipo de poder. Burocracia é igual à organização. É um sistema racional em que a divisão do trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação burocrática é a coerência da relação entre meios e fins visados.

Assim, para Weber a burocracia implica em predomínio do formalismo, de existência de regras escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros. (TRAGTENBERG, 2006, p. 171)

Todas essas mudanças ocorreram com o objetivo de tornar a Administração mais profissional, separando o público do privado e utilizando melhor os recursos públicos, trouxeram como consequências o aumento da rigidez e lentidão nos processos administrativos.

2.3.3 Administração Pública Gerencial

Durante décadas a burocracia foi o modelo que orientou os processos e atos administrativos públicos. Essa forma de administrar, por anos, deu um caráter lento e estático aos serviços prestados pelo governo. Após décadas de forte controle e centralização de poder nas mãos do Estado, devido a Ditadura Militar, viu-se a necessidade de tentar fixar normas, leis e princípios que fizessem do Estado um

ente mais profissional, ágil e voltado para a maximização da utilização dos recursos públicos, beneficiando assim o cliente final, que neste caso é a povo.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. (CHIAVENATO, 2006, p. 122).

Com o advento da Constituição Federal de 1988, cinco princípios descritos no corpo do texto da Carta Magna passaram a orientar a Administração Pública. Os princípios são: legalidade, onde o Estado somente pode agir conforme está escrito em Lei; impessoalidade, em que o público não se confunde com o privado, servindo também na garantia da isonomia; moralidade, em que a ética exerce sua força; publicidade, que obriga o governo a tornar público os seus atos; e eficiência, onde realmente passou a vigorar a administração pública gerencial. Temos ainda os princípios infraconstitucionais que são a Supremacia do Interesse Público, Presunção da Legitimidade, Continuidade do Serviço Público, Igualdade, Razoabilidade, Motivação, Autotutela e Indisponibilidade ou Poder-dever. Esses princípios somados servem para assegurar a rapidez, eficiência e transparência a que se propôs essa nova gestão pública.

3 O PROCESSO DE GESTÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 Processos Administrativos

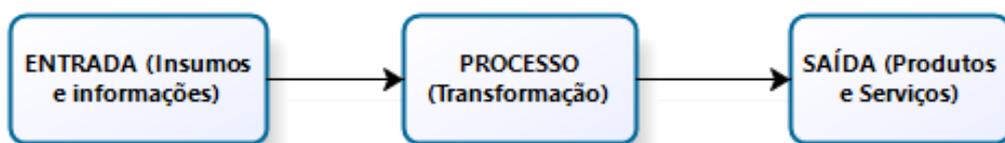
As atividades organizacionais tem uma complexidade tal que o seu gerenciamento tem que ser aprimorado constantemente através de métodos que otimizem o tempo, os recursos e a organização das tarefas. Os estudiosos, então, perceberam que os procedimentos poderiam ser fracionados em processos para o melhor entendimento e acompanhamento das partes que compõem o todo, aumentando, significativamente, a eficiência da empresa.

Para Chiavenato (2004), o processo administrativo é definido pela sequência das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Segundo Fusco e Sacomano (2007), todos os níveis organizacionais desde o operacional ao estratégico devem ter, de forma universal, suas atividades planejadas, organizadas, dirigidas e controladas, e estas serão integradas e gerenciadas por meio do processo administrativo.

Ainda para Fusco e Sacomano (2007), se forem tomados apenas por uma visão simplista, a estrutura básica dos processos pode ser descrita em entrada, processo e saída, como demonstra figura abaixo.

Figura 1: Fluxo de Processos



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Pode-se observar ainda a existência de divisão ou aglutinação nos processos, que ajudam no seu estudo e na sua melhor compreensão. Existem os macroprocessos que, nada mais são que o conjunto de processos com grande relevância no desempenho organizacional devido ao acúmulo de várias funções ou etapas do processo organizacional; as atividades que tem por objetivo atender as demandas dos processos, pode ser também o conjunto de atividades que forma e

dão suporte aos processos; e as tarefas que são componentes do trabalho ou atividade específica.

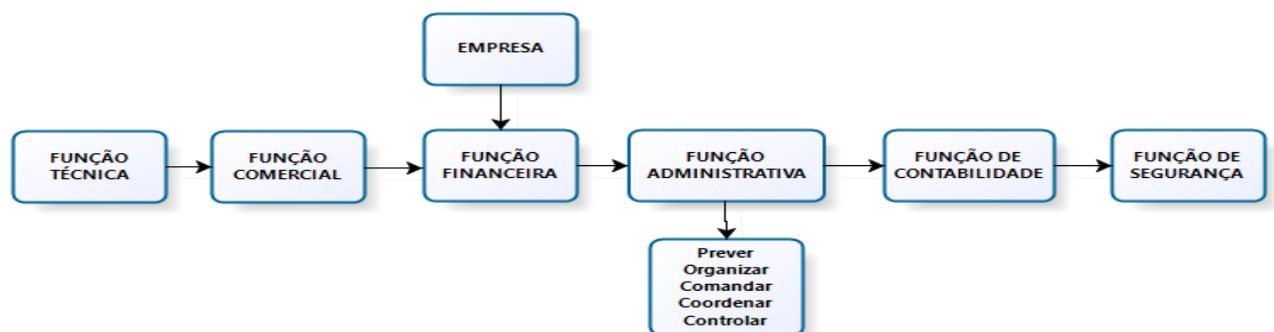
No entanto, o processo administrativo não é algo estático, seus conceitos e métodos sofreram uma gradativa evolução no percurso do tempo, decorrente de estudos e observações de diversos industriais e pesquisadores.

Um dos primeiros a idealizar o conceito de processos administrativos, ou funções administrativas, ou ainda funções do administrador, foi o engenheiro francês Jules Henri Fayol que pertencia escola clássica da Administração, e foi baseado em suas aplicações práticas, na indústria em que trabalhava, que concebeu que as funções da administração seriam:

- Prever: definição das estratégias a médio e longo prazo;
- Organizar: determinar e alocar pessoas e recursos nas diferentes tarefas e níveis hierárquicos, de modo a permitir a realização do objetivo;
- Comandar: liderar os subordinados de modo que executem as tarefas, anteriormente, previstas e organizadas;
- Coordenar: reunir todos os recursos e pessoas relacionadas a tarefa;
- Controle: verificação se o que foi planejado está sendo executado de forma correta, fazendo alterações quando da necessidade.

Para Henri Fayol, a função administrativa era a mais importante, pois era ela que organizava e coordenava as demais funções. Conforme diz Maximiano (2011) para Fayol, a administração e os processos administrativos eram atividades comuns a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), pois neles sempre eram aplicados, algum ou todos, os elementos administrativos (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Figura 2: Funções Administrativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

No entanto, as constantes evoluções nos equipamentos, técnicas e tarefas forçaram a atualização do que se entendia por processos administrativo, não mais cabia aquela definição tal qual foi concebida por Fayol, mesmo esta servindo de base durante décadas para as teorias vindouras.

Duas décadas após o lançamento das teorias de Henri Fayol, os britânicos Luther Gulick e Lyndell Urwick, traziam às claras uma nova forma de definir os processos baseando-se em suas interpretações das teorias de Fayol. Para Gulick as funções administrativas seriam planejamento (planning), organização (organizing), direção (directing), pessoas/assessoria (staffing), coordenação (coordinating), informação (reporting) e orçamento (budgeting), enquanto Urwick teorizou que as funções seriam compostas por investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

Outros estudiosos desenvolveram suas teorias. Para William Newman, administrar era “planejar, orientar, dirigir/liderar e controlar esforços”. Segundo Maximiano (2008), os autores Koontz & O'Donnell definiram os processos administrativos em planejar, organizar, alocar pessoal, dirigir e controlar, e após esses, os estudiosos que propuseram alguma teoria ou modelo para os processos, acabaram por tratá-los basicamente em quatro funções que seriam planejamento, organização, liderança e controle. Segundo Chiavenato (2006), podemos conhecer as funções administrativas, cronologicamente, por diversos autores, conforme tabela abaixo:

Quadro 1: Funções administrativas por importantes autores

Fayol	Gulick	Urwick	Newman	Koontz & O'Donnell	Autores pós 1960
Prever	Planejamento (Planning)	Investigação	Planejamento	Planejar	Planejamento
		Previsão			
		Planejamento			
Organizar	Organização (Organizing)	Organização	Orientar	Organizar	Organização
Comandar	Assessoria/Pessoas (Staffing)	Comando	Liderança	Alocar Pessoal	Liderança
Coordenar	Coordenação (Coordinating)	Coordenação		Dirigir	
Controle	Direção (Directing)	Controle	Controle	Controlar	Controle
	Informação (Reporting)				
	Orçamento (Budgeting)				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

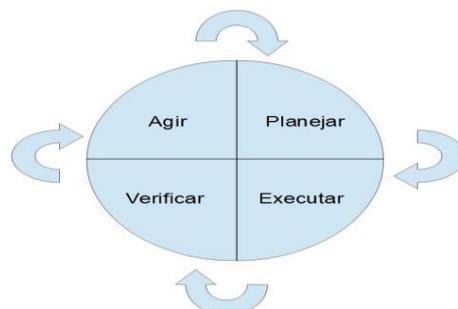
Uma das teorias que mais ficaram conhecidas no mundo foi o ciclo PDCA, também chamado de ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart. Esse método de classificação dos processos administrativos fora primeiramente idealizado por Walter Shewhart nos anos 1930 para servir como estratégia visando a melhoria da qualidade através do controle e aprimoramento dos processos, mas essa ferramenta só foi amplamente divulgada quase duas décadas depois por Willian Edwards Deming, que através da sua utilização em larga escala na indústria japonesa, conseguiu popularizá-la devido aos ótimos resultados conseguidos, que levaram o Japão a tornar-se referência em tecnologia e qualidade.

O ciclo PDCA vem das letras iniciais de *Plan*, *Do*, *Check* e *Act* que significam respectivamente:

- Planejar (Plan) – Estabelecer um plano e suas diretrizes, definir objetivos e metas.
- Executar (Do) – Implementar tudo o que fora planejado;
- Verificar (Check) – Checar se as atividades que foram planejadas estão sendo executadas de forma correta;
- Agir (act) – Tomar a atitude de corrigir falhas ou desvios.

Para Daychouw (2007), o ciclo começa na etapa do planejamento, que seria o momento de definir os objetivos onde se quer chegar, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, logo em seguida checa-se se o que foi planejado foi executado de forma correta, de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), por fim, se não estiver tudo correto toma-se uma ação para eliminar ou ao menos diminuir as falhas e os defeitos no produto, na execução ou ainda no próprio processo.

Figura 3: Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Existem ainda, diversas formas de classificação dos processos, e todas elas tem a característica de estarem correlacionadas de modo que haja a continuidade do fluxo operacional. Para Spers (2009) os processos existentes são:

- Primário ou finalístico: estão relacionados com o consumidor final, sendo assim, é onde o cliente percebe o valor ou as falhas do produto ou serviço;
- De apoio: servem como colaboração para os processos primários;
- De gestão: são aqueles que gerenciam os dois processos anteriores, através da coordenação das atividades;
- Processos-chave: são os processos que tem impacto direto na missão da empresa comprometendo o sucesso da organização.

Os processos administrativos são de grande importância seja para uma empresa privada ou para um ente público, devido a sua contribuição na melhoria da qualidade e da eficiência, que no serviço público significa o melhor atendimento as demandas sociais e a mais adequada utilização das verbas governamentais.

3.2 Processo de Gestão de Contratos na Administração Pública.

A legislação brasileira não é suficientemente clara quando da estruturação dos processos administrativos que ela deve utilizar, não existe algum parâmetro genérico para que seja seguido por todas, ou pelo menos a maioria, das entidades que compõem a Administração, porém as Leis que temos atualmente dão segurança o suficiente para que possamos identificar todos os seus macroprocessos e sabermos que qualquer desvio de procedimento seja detectado e considerado sem efeito ou irregular. Essas leis são concepções do nosso Estado moderno, com a implantação da Administração Pública Gerencial.

A Administração Pública Gerencial trouxe uma melhoria significativa nos serviços públicos desburocratizando muitas atividades de diversos setores do Estado. Essa nova forma de administrar os recursos governamentais veio através das melhorias dos processos anteriormente existentes.

A gestão do contrato, em uma visão geral, engloba todos os macroprocessos que são mostrados na Figura 5, ela vai além da licitação e da formalização do contrato, atingindo até o processo final de acompanhamento e fiscalização contratual. Para Santos (2013) a gestão do contrato publico é o

gerenciamento de todos os contratos desde o processo de licitação até a fiscalização, no que difere de fiscalização que é apenas o acompanhamento de um único contrato.

Os processos aprimorados criaram uma cadeia de atividades que devem ser seguidas para que o fluxo de tarefas não interrompa os interesses da Administração. Um desses interesses, talvez o maior, é a satisfação das necessidades da população. A identificação dessa necessidade é o ponto inicial para diversas medidas a serem tomadas pelos governos, inclusive nos casos em que seja necessário a abertura de um processo licitatório. Tão logo seja identificada essa necessidade, se necessário, serão elaboradas todas as documentações darão sustentação jurídica a licitação. A documentação é composta pelo termo de referência e anexos. Essa documentação deverá ser enviada ao departamento de licitação para dar prosseguimento nos trâmites legais e cabíveis.

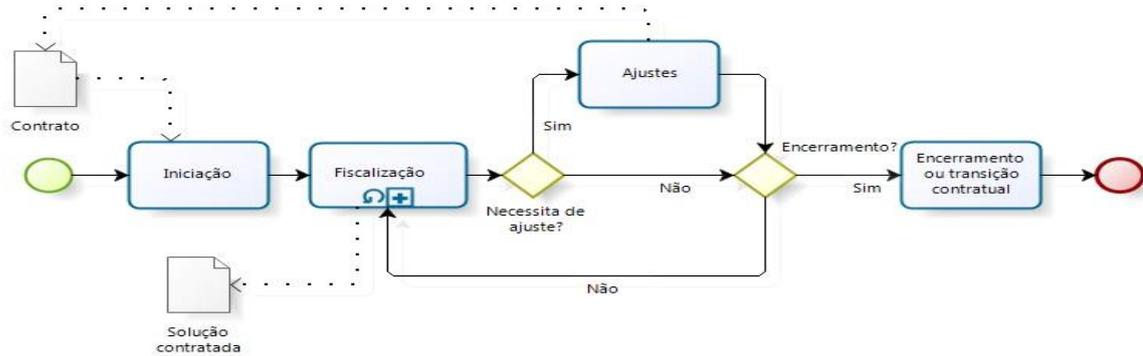
Figura 4: Processo de gestão de contratos administrativos no serviço público



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Para o Tribunal de Contas da União a gestão do contrato é uma fase onde o início dá-se com o contrato que tem a função de um insumo que gera como produto final a satisfação de uma necessidade.

Figura 5: Fase de gestão do contrato



Fonte: Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/logistica/repositorio_qrn/wikic/001.005.htm> Acesso em: 04 de abril de 2015.

3.2.1 Assessoria Jurídica da Administração

Todas as documentações da licitação devem ser analisadas pelo órgão competente que, em se tratando do poder executivo, é a Procuradoria Geral da República que presta consultoria jurídica para o órgão licitante afim de que possa dirimir quais dúvidas acerca da legislação vigente evitando assim vícios e falhas no processo licitatório. A Lei 8.666 de 1993 foi a responsável por instituir tal procedimento como vemos abaixo em seu artigo 38:

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Encontrando-se falhas nas minutas de editais, contratos, atas e convênios, essas voltarão para o setor responsável para as devidas correções, novamente passando pela Procuradoria para que sejam novamente visadas pelo procurador responsável, não encontrando motivo para reanálise será então enviada ao setor competente para que dê início a licitação.

3.2.2 Licitação

Como se sabe à Administração Pública só é permitido fazer o que é previsto em instrumento legal, fora desse cenário não há segurança jurídica

suficiente para que o governo tome providências a fim de definir regras e melhorar os serviços.

Com a nova postura da Administração Pública Federal nos primeiros anos Pós-Ditadura foram estabelecidos princípios que viriam a profissionalizar as ações do governo tornando a isonomia um elemento forte nessa nova forma de governar. Foi baseado em tal princípio da isonomia e da economicidade que fora instituído pela Constituição Federal do Brasil de 1988 que nos casos de contratações de obras, serviços, compras e alienações serão precedidas de processo licitatório, salvo nos casos previstos em legislação que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes. Posteriormente veio a Lei 8.666 de 1993 que “Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências”.

Para dar abertura ao processo licitatório, o órgão responsável pela licitação deve juntar ao Termo de Referência, as minutas do contrato e do edital e enviá-las para a Procuradoria-Geral da República que preste serviço de auxiliar jurídico junto ao órgão ou entidade, para que sejam analisadas, e após, se não houver erro, ser elaborado o Edital.

Passadas todas as fases de abertura, habilitação, classificação, homologação e adjudicação, e não havendo motivo que impeça a formalização do contrato é chegado o momento de indicação dos gestores e fiscais que irão fazer o acompanhamento e fiscalização do contrato.

3.2.3 Gestor e Fiscais dos contratos

O gerenciamento de uma atividade deve ser feito por uma pessoa com conhecimento e capacidade de gerir toda a equipe e todos os processos envolvidos. Essa pessoa que vai coordenar e comandar as atividades principais será o gestor que deve ser auxiliado por uma equipe igualmente qualificada que irá o municiar de todas as informações relevantes sobre os processos administrativos. Nos contratos públicos o acompanhamento e a fiscalização eficiente e eficaz são procedimentos dos quais o gestor e os fiscais do contrato não podem prescindir sem que haja um impacto negativo na defesa do interesse público.

O gestor é a pessoa que, conforme preconiza a Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013, irá comandar e coordenar o processo de fiscalização

do contrato, sendo designado mediante portaria do órgão interessado da Administração Pública, gerindo a execução do serviço contratado através da verificação do cumprimento das cláusulas contratuais inclusive no tocante a qualidade e quantidade do objeto contratado, e da observação se a legislação previdenciária e trabalhista estão sendo respeitadas, observando a conformidade dos serviços com os recursos utilizados. Ainda segundo a IN nº 6 de 2013, sobre fiscalização, temos que:

Art. 31 - O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo gestor do contrato, que poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico e fiscal administrativo do contrato. (Redação dada pela Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013)

A previsão legal para a existência da figura do gestor ou fiscais do contrato vem da Lei 8666, de 1993, que seu Art. 67 nos informa que quando da execução do contrato, esta será acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração designado para este fim, podendo ser assistido por terceiros de modo a auxiliá-lo com informações pertinentes a execução. A Instrução Normativa nº 02, de 2008 com redação dada pela Instrução Normativa nº 06 de 2013, prevê os casos em que pode-se haver a figura dos fiscais técnico e administrativo para auxiliar o gestor do contrato na fiscalização:

- I - gestor do contrato: servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual;
- II - fiscal técnico do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato; e
- III - fiscal administrativo do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato.

Conforme Anexo I itens VI, VII e VIII da mesma Instrução Normativa supracitada temos que:

- VI – FISCAL ADMINISTRATIVO DO CONTRATO: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato.
- VII – FISCAL TÉCNICO DO CONTRATO: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato.
- VIII - GESTOR DO CONTRATO: servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual. É o representante da Administração, especialmente designado na forma dos arts. 67 e 73 da Lei nº 8.666, de 1993, e do art. 6º do Decreto nº 2.271, de 1997, para exercer o acompanhamento e a fiscalização da execução contratual, devendo informar a Administração sobre eventuais vícios,

irregularidades ou baixa qualidade dos serviços prestados pela contratada, propor soluções para regularização das faltas e problemas observados e sanções que entender cabíveis, de acordo com as disposições contidas nesta Instrução Normativa.

Os fiscais devem ter pleno conhecimento do contrato, edital e termo de referência para que possam fazer uma fiscalização de forma eficiente. A eficácia do acompanhamento está relacionada a nomeação do fiscal que deve ser realizada desde antes da vigência do contrato, para que esse possa ter o conhecimento de suas atribuições e responsabilidades como representante da administração, conforme diz o Acórdão nº 634/2006 do Tribunal de Contas da União:

4. observe, na execução de contratos, o preceituado no art. 67 da Lei nº 8.666/93, quanto à necessária nomeação de fiscais para os contratos celebrados, que deverá ser efetuada tempestivamente, evitando a emissão de portarias de nomeação após o início da vigência daqueles.

Quando da nomeação dos gestores e fiscais deve-se considerar o grau de conhecimento do servidor ou ainda sua área de formação para que seja feita uma gestão/fiscalização de modo correto, visando sempre a melhor utilização dos recursos públicos e a satisfação da população. O Tribunal de Contas da União no item 9.2.3. do Acórdão 2.632/2007 entende que se deve organizar e criar condições para que a gestão dos contratos ocorram de modo a que sejam designados, formalmente mediante portaria, servidores qualificados que serão responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização da regularidade e adequação dos serviços e produtos contratados, e também pela observância do princípio da indisponibilidade do interesse público, principalmente em atividades estratégicas.

Segundo IN nº 6, de 23 de dezembro de 2013, a fiscalização dos contratos deve ser feita de forma atenta e minuciosa a fim de se evitar incoerências entre o serviço prestado e o que está previsto em contrato, se existiu subdimensionamento do que foi pactuado e sem a perda da qualidade na execução, deverá comunicar à autoridade responsável afim de que se faça a adequação entre contrato e produtividade efetivamente realizada, respeitados os limites de alteração contratuais previstos na Lei nº 8.666, de 1993, já no que se tange o cumprimento das obrigações trabalhistas, devem ser observados os dados em forma de estatísticas, levando em consideração se as falhas prejudicam o contrato como um todo e não somente falhas eventuais e esporádicas quanto ao pagamento a um empregado.

São os gestores e os fiscais dos contratos que tem por obrigação fazer a anotação em registro próprio sobre todas as ocorrências que estiverem relacionadas a execução do serviço contratado, esse procedimento tem por finalidade o acompanhamento de todo o processo de fiscalização, para que fiquem formalizadas e documentadas todas as falhas do contratado e também todas as providências tomadas pelo representante da Administração para que tais faltas sejam sanadas, bem como informar se elas foram regularizadas em tempo hábil. Essa documentação serve como um histórico de toda a prestação de serviço podendo ser utilizada quando do procedimento de aplicação de penalidade por descumprimento do contrato.

Sobre a anotação em registro de ocorrências o Decreto N° 2.271, de 7 de julho de 1997 que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional nos informa que:

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

Sendo constatados erros e falhas na execução de parte ou todo o contrato o representante da Administração deve fazer o registro da ocorrência e comunicar a empresa, dando-a tempo suficiente para que esta tome as providências necessárias para as irregularidades ou as pendências. O gestor ou os fiscais do contrato não obtendo sucesso nessa tentativa de dar prosseguimento a execução contratual, devem provocar a aplicação da penalidade à autoridade competente. Respeitados os trâmites legais e o direito a ampla defesa e ao contraditório, não sendo mais viável para a administração a manutenção do contrato firmado com a empresa, este poderá ser extinto, inclusive unilateralmente.

Quando da rescisão contratual, o fiscal do contrato deverá observar se foi executado o pagamento, pela contratada, de todas as verbas rescisórias dos trabalhadores vinculados a execução do serviço contratado ou a comprovação de que os empregados serão realocados em uma outra atividade de prestação de serviços, sem que ocorra a interrupção do contrato de trabalho (Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009). Para Santos (2013) é de fundamental importância

para que o fiscal execute seu papel de forma responsável e forma eficiente o processo de fiscalização, que ele possa:

- a) Conhecer detalhadamente o contrato e as cláusulas nele estabelecidas, sanando qualquer dúvida com os demais setores responsáveis pela administração, objetivando o fiel cumprimento do contrato;
- b) Conhecer a descrição dos serviços a serem executados (prazos, locais, material a ser empregado);
- c) Acompanhar a execução dos serviços, verificando a correta utilização dos materiais, equipamentos, contingente em quantidades suficientes para que seja mantida a qualidade dos mesmos;
- d) Solicitar, quando for o caso, que os serviços sejam refeitos por inadequação ou vícios que apresentem;
- e) Sugerir a aplicação de penalidades ao contratado em face do inadimplemento das obrigações;
- f) Verificar se a entrega de materiais, execução de obras ou a prestação de serviços será cumprida integral ou parceladamente;
- g) Anotar em livro de ocorrências todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados;
- h) Comunicar à autoridade superior eventuais atrasos nos prazos de entrega ou execução do objeto;
- i) Zelar pela fiel execução do contrato, sobretudo no que concerne à qualidade dos materiais utilizados e dos serviços prestados;
- j) Acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma físico-financeiro;
- k) Estabelecer prazo para correção de eventuais pendências na execução do contrato e informar à autoridade competente ocorrências que possam gerar dificuldades à conclusão da obra ou em relação a terceiros;
- l) Realizar, juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar as respectivas notas fiscais;
- m) Não receber em mãos as notas fiscais, nem demais documentos, pois os mesmos deverão ser entregues no Setor de Protocolo;
- n) Realizar a medição dos serviços efetivamente realizados, de acordo com a descrição dos serviços definida na especificação técnica do contrato e emitir atestados de avaliação dos serviços prestados.

Todas decisões e providências que ultrapassem a competência do gestor ou dos fiscais deverão ser solicitadas a seus superiores, que na maioria dos casos será o ordenador de despesas, em tempo hábil para que tomem as medidas necessárias e convenientes.

3.2.4 Das Fiscalizações

A gestão do contrato abrange todo o processo desde o fim da licitação até a fiscalização do serviço contratado. Essa visão global deve-se ao fato de que no serviço público a falha em algum dos processos pode acarretar sérios prejuízos na utilização das verbas públicas. “Muitas vezes há um procedimento perfeito durante o processo licitatório com resultados efetivos, porém, se não houver uma execução e uma **fiscalização** eficazes, eficientes e efetivas, **há grande chance de desperdício**

de recurso público” (Santos, 2013). Portanto fiscalizar é a atividade-fim do processo de gestão de contratos públicos e tem igual importância a todas as outras etapas desse processo.

3.2.4.1 Fiscalização inicial

É aquela realizada no momento em que a execução do serviço vai ser iniciada e tem por objetivo identificar eventuais falhas que possam vir a comprometer ou até mesmo interromper o início da prestação do serviço. Nessa fase inicial deve ser tomada as seguintes providências:

- Elaborar planilha que contenha informações sobre todos os terceirizados que prestam serviços no órgão ou entidade, com os seguintes dados: nome completo, número do CPF, função, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos, sua especificação e quantidade (vale-transporte, auxílio-alimentação), horário de trabalho, férias, licenças, faltas, ocorrências e horas extras trabalhadas.
- Fiscalização as Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS, observando as anotações e os salários conforme Convenção Coletiva de Trabalho. Se o número de empregados for muito grande essa verificação pode ser feita por amostragem;
- Verificar se o quantitativo de funcionário está correto;
- Consultar todas as obrigações na Convenção Coletiva de Trabalho e se necessário e previsto em contrato o uso de Equipamentos de Proteção Individual – EPI; e
- Exames médicos admissionais dos empregados vinculados ao serviço.

3.2.4.2 Fiscalização mensal (a ser feita antes do pagamento da fatura)

Deve ser feita antes do pagamento da nota fiscal/fatura e consiste em reter a contribuição previdenciária e os impostos incidentes sobre a prestação do serviço. Sendo necessária também a consulta da empresa junto ao SICAF e caso haja irregularidade exige-se que estas sejam sanadas para dar prosseguimento aos trâmites.

3.2.4.3 *Fiscalização diária*

Na fiscalização diária o fiscal deve verificar se os empregados estão prestando serviços dentro de funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho. Se o número de funcionários for muito extenso pode-se fazê-la por amostragem. Cabe ressaltar que quaisquer ordens, folgas, e reclamações devem ser dirigidas a empresa contratada e está se encarregará em repassar isso para os funcionários, visando assim, evitar a configuração de vínculo empregatício.

3.2.4.4 *Fiscalização especial*

É necessário observar se os reajustes dos empregados estão sendo concedidos nos percentuais estabelecidos na data-base da Convenção Coletiva de Trabalho, bem como verificar se a empresa está respeitando as concessões de férias, licenças e estabilidade temporária.

3.2.4.5 *Fiscalização por amostragem*

A fiscalização por amostragem deve ser realizada nos casos em que o objeto contratado exige a prestação de serviço de um grande contingente de empregados terceirizados ou quando a fiscalização da condição individual de cada trabalhador não puder ser realizada. O objetivo deste tipo de fiscalização é que ao final de um ano os direitos de todos os prestadores de serviços tenham sido analisados. A Instrução Normativa nº 02 de 2008 diz que:

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

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

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

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

5.4.1 Extrato da conta do INSS e do FGTS de qualquer empregado, a critério da Administração contratante, cópia da folha de pagamento analítica

de qualquer mês da prestação dos serviços, em que conste como tomador o órgão ou entidade contratante, cópia(s) do(s) contracheque(s) assinado(s) pelo(s) empregado(s) relativo(s) a qualquer mês da prestação dos serviços ou, ainda, quando necessário, cópia(s) de recibo(s) de depósito(s) bancário(s);

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

3.2.4.6 Fiscalização quando da extinção ou rescisão dos contratos

Durante toda a vigência do contrato o representante da Administração deve estar atento à conduta da contratada, quando da rescisão do contrato não seria diferente já que é dever da Administração zelar pelo fiel cumprimento do contrato e legislações previdenciária e trabalhista. Neste sentido o fiscal deve observar se no prazo de dez dias após o fim do contrato a empresa entregou cópias autenticadas ou originais acompanhadas de cópias não autenticadas dos seguintes documentos:

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

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

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

6.1.4 exames médicos demissionais dos empregados dispensados.

(Anexo IV. Instrução Normativa nº 02 de 30 de abril de 2008, redação dada pela Instrução Normativa nº 06, de 23 de dezembro de 2013)

4 O PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS NA UFCA

O Ministério da Educação – MEC, por intermédio da Secretaria de Educação Superior – SESU, e a Universidade Federal do Ceará – UFC, celebraram um Termo de Colaboração Técnica que tem como objeto a cooperação técnica para a implantação da Universidade Federal do Cariri até que esta nova instituição instale suas unidades acadêmico-administrativas e possa realizar suas atividades que são o ensino superior, pesquisa e extensão, com atuação em várias cidades promovendo integração e desenvolvimento regional. Com duração de doze meses, prorrogáveis por três períodos de um ano, esta cooperação deve ser publicada no Diário Oficial da União, bem como todas suas prorrogações. Considerando este contexto nota-se que alguns dos procedimentos do processo de gestão de contratos são realizados na UFC por intermédio dos servidores da UFCA.

Hoje, a maioria dos processos licitatórios da UFCA são realizados no Departamento de Licitação da Universidade Federal do Ceará, em Fortaleza, devido a UFCA não possuir, ainda, experiência e qualificação necessárias para tal. Em um primeiro momento os serviços que eram prestados na UFCA antes de seu desmembramento da UFC tiveram seus contratos sub-rogados para não haver a descontinuidade do serviço. Posteriormente alguns procedimentos licitatórios foram sendo realizados para que a UFCA adquirisse contratos próprios.

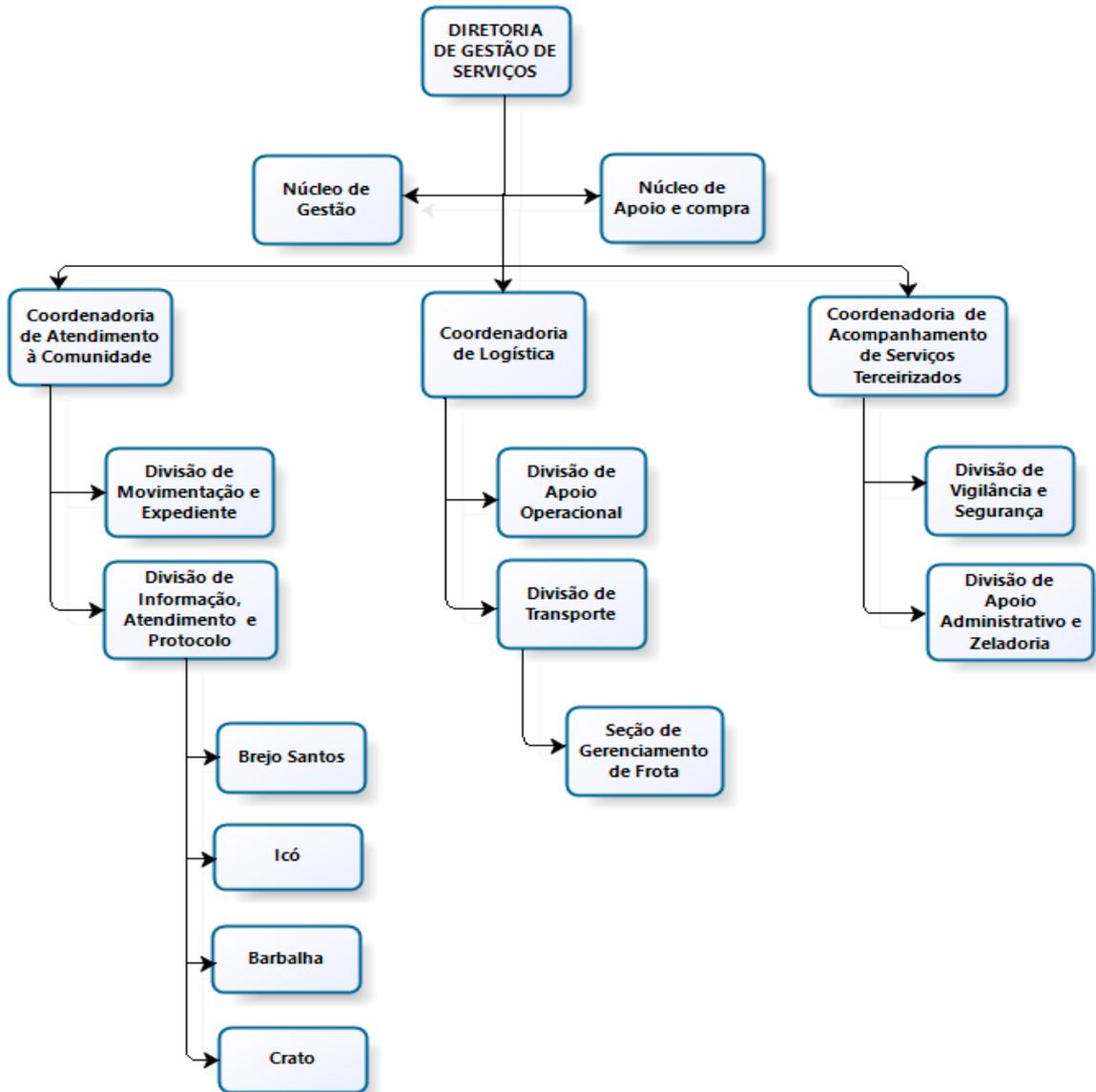
O processo de gestão de contratos na UFCA ocorre de maneira fragmentada, sendo responsabilidade de alguns setores o gerenciamento de parte desse processo.

Os setores envolvidos na gestão de serviços terceirizados, gestão dos contratos e de confecção do Termo de Referência, e licitação é a Diretoria de Gestão de Serviços – DGS, e a Pró-Reitoria de Administração tem como partes integrantes a Coordenadoria de Gestão de Contratos e Atas e Convênios – CGCAC e a Coordenadoria de Licitação.

A Diretoria de Gestão de Serviços é o órgão responsável pela elaboração do Termo de Referência, seja motivada pelas demandas do próprio setor ou de outros setores. É aí que são fiscalizados e acompanhados os serviços terceirizados que envolvem mão de obra e a prestação de outros serviços como o fornecimento de energia elétrica e água, locação de impressora, manutenção automotiva, etc. Este setor é responsável por gerir e fiscalizar 15 dos 33 contratos em vigor hoje na

UFCA conforme é mostrado no Apêndice A. Segue abaixo organograma da Diretoria de Gestão de Serviços.

Figura 6: Organograma Diretoria de Gestão de Serviços



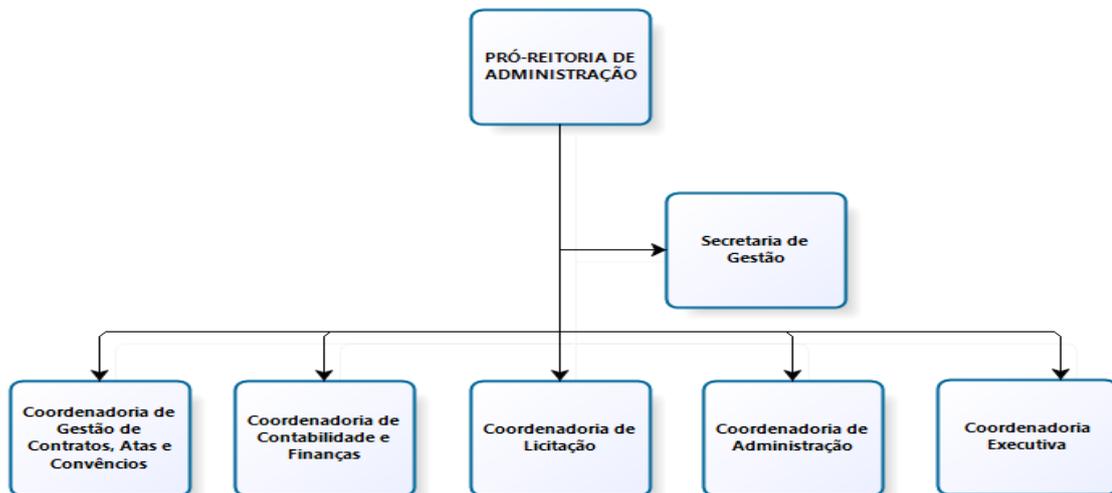
Fonte: Progep-UFCA (2015).

Após a confecção do Termo de Referência pela DGS, este é encaminhado a Coordenadoria Executiva – UFCA que irá fazer a sua análise, verificando possíveis falhas e incongruências na sua confecção, ele voltará a DGS para correções. Se o TR estiver correto será encaminhado à Assessoria Executiva – UFC para ser novamente analisado, se for encontrado algum defeito nessa etapa ele voltará a DGS para as correções devidas, se não necessitar de melhorias será encaminhado

ao Departamento de Licitação – UFC para que seja elaborado o edital e a minuta do contrato.

A Universidade Federal do Cariri tem a Assessoria Jurídica da Administração para que esta analise e dê um parecer sobre a legalidade do edital e da minuta do contrato. Após aprovados pela Procuradoria-Geral da República - UFCA que presta consultoria jurídica para a UFCA, o edital e a minuta contratual não podem mais ser alterados, mas se contiver alguma irregularidade voltarão para o Departamento de Licitação – UFC para as devidas correções e novamente passará pela Procuradoria para análise. Segue abaixo, organograma da Pró-Reitoria de Administração onde está inserida a Coordenadoria de Licitação – UFCA.

Figura 7: Organograma PROAD



Fonte: Pró-reitoria de Administração (2015).

Após a aprovação será publicado o edital que conterà a minuta do contrato e o Termo de Referência. Logo em seguida será realizado o pregão eletrônico com os interessados onde será vencedor aquela empresa que ofertar a menor proposta e puder ser habilitada, então será adjudicado e homologado o pregão. Apêndice B mostra a duração dos pregões realizados nos anos de 2014 e 2015 para contratação junto a UFCA.

Todo o processo de gestão de contratos desde a análise do termo de referência até a entrega dos contratos assinados aos fiscais dos contratos e às empresas que irão prestar o serviço leva em média 110 dias. Segue abaixo quadro explicitando o tempo utilizado em cada macroprocesso:

Quadro 2: Tempo estimado para as etapas de Análise TR, Licitação e Contratos

	Tempo (dias)
Confecção Termo de Referência	Sem previsão
Análise Termo de Referência	20 dias
Análise Procuradoria	20 dias
Licitação	45 dias
Contratos	25 dias

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Finalizados os trabalhos no Departamento de Licitação – UFC, todo o processo será enviado para o Departamento de Contratos e Execução Orçamentária – UFC, do qual será despachado para a Seção de Execução Orçamentária – UFC para que seja emitida a Nota de Empenho, pois esta deve ser anterior a assinatura do contrato. Feito isso o processo será encaminhado para a Divisão de Gestão de Contratos, Atas e Convênios – DGCAC – UFC para que seja elaborado o instrumento contratual, colhidas as assinaturas do ordenador de despesas da UFCA e o representante legal da empresa vencedora. Então deve ser publicado no Diário Oficial da União – DOU o respectivo acordo firmando entre Universidade e empresa. A publicação será então conferido pela DGCAC, se houver algum vício será publicada uma retificação, não constando erros será enviada uma via para a empresa, outra para a Coordenadoria de Gestão de Contratos, Atas e Convênios – UFCA , e outra via será anexada ao processo e arquivada, todas essas vias devem acompanhar cópia da publicação no DOU. Todo o processo de gestão de contratos está descrito no fluxograma no Apêndice C.

5 METODOLOGIA

A metodologia é a forma de pesquisa e coleta de dados utilizada para a produção de um projeto científico. Essa é a maneira na qual o pesquisador se utilizará para a observação, avaliação de variáveis e coleta de dados com o objetivo final que é o conhecimento. Segundo Collis e Hussey (2005), metodologia diz respeito ao modo integral de tratar o processo de pesquisa, desde a base teórica até a coleta e análise dos dados.

Ainda para Collis e Hussey (2005), “o objetivo da metodologia é poder interpretar o mundo social do mesmo modo que os membros desse mundo em particular o fazem”. Portanto o intuito da metodologia aplicada ao estudo é entender os dados encontrados, devendo contemplar todo o processo de coleta de dados, respondendo aos seguintes questionamentos:

- Quem foi entrevistado?
- Por que?
- Quando?
- Onde?
- Quais dados foram obtidos?
- Como analisar as informações?

A metodologia pode ser subdividida e agrupada em dois grandes grupos, positivista e fenomenológica, que alguns autores chamam de quantitativa e qualitativa, respectivamente, que representam os extremos dos métodos de análise de pesquisas. Segundo Collis e Hussey (2005), o estudo de caso, tipo metodológico escolhido, classifica-se como fenomenológico. Para Gil (2009), o estudo de caso é muito utilizado nas ciências sociais, pois consiste no profundo estudo de um objeto, permitindo seu amplo conhecimento.

O ambiente da pesquisa é a Universidade Federal do Cariri – UFCA que foi criada pela Lei nº 12.826 de 05 de junho de 2013, por meio do desmembramento da Universidade Federal do Ceará – UFC. Atualmente a UFCA conta com cinco campi localizados nas cidades de Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Brejo Santo e Icó, ofertando os cursos de Administração, Administração Pública, Agronomia, Biblioteconomia, Comunicação e Jornalismo, Design de Produto, Engenharia Civil,

Engenharia de Materiais, Filosofia (Bacharelado e Licenciatura), História, Interdisciplinar de Ciências Sociais, Interdisciplinar de Ciências Naturais, Medicina e Música (Licenciatura), além de dois cursos de pós-graduação que são o Mestrado em matemática e o Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável.

As pesquisas foram aplicadas somente nos campi de Barbalha e Juazeiro do Norte. Segue abaixo a organização administrativa da Universidade:

Quadro 3: Organização Administrativa UFCA

Organização Administrativa			
Reitoria	Pró-Reitorias	Coordenadorias	Unidades Acadêmicas
A Reitora	Pró-Reitoria de Administração	Coordenadoria de Acessibilidade	Centro de Ciências Agrárias e da Biodiversidade - CCAB
O Vice-Reitor	Pró-Reitoria de Cultura - PROCULT	Coordenadoria dos Órgãos de Deliberação Coletiva	Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
O Gabinete da Reitoria	Pró-Reitoria de Ensino - PROEN	Ouvidoria	Faculdade de Medicina - FAMED
Conselho Superior	Pró-Reitoria de Extensão - PROEX		Instituto de Estudos do Semiárido - IESA
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP		Instituto de Formação de Educadores - IFE
	Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - PRPI		Instituto Interdisciplinar de Sociedade, Cultura e Arte - IISCA
	Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN		Centro de Ciências e Tecnologia - CCT

Fonte: Elaborado pelo autor (2015). Disponível em: <<http://www.ufca.edu.br/portal/a-ufca/organizacao-administrativa>>. Acesso em 25 de abril de 2015.

Diversos autores classificam de muitas formas as pesquisas, usando terminologias diferentes. Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa classificada como:

bibliográfica, descritiva, exploratória, documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica baseia-se na coleta de informações obtidas por meio de livros, publicações periódicas e trabalhos científicos, com o intuito de embasar e contextualizar a problemática, impressos ou publicados eletronicamente. Para Gil (2009), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Conforme Vergara (2007) preconiza, a pesquisa bibliográfica é todo estudo desenvolvido baseando-se em material publicado em jornais, livros, revistas ou por meio eletrônico, ou seja, aquele que está disponível para o acesso do público geral.

A pesquisa do tipo descritiva é aquela que observa, classifica e analisa os dados colhidos do objeto a ser estudado, ela descreve as características encontradas. Conforme verificamos em Gil (2009), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em Rampazzo (2005) extraímos que a pesquisa descritiva trabalha com fatos ou dados colhidos da própria realidade pesquisa (observada), ela se utiliza de métodos de coleta de informações, tais como: entrevistas, formulários, questionários e a própria observação dos fatos.

A pesquisa exploratória é utilizada como um estudo preliminar do objeto, serve para o pesquisador possa conhecer o tema que será investigado. Para Gil (2009), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Conforme Honorato (2004) percebemos que “pesquisa exploratória é a pesquisa que tem como principal objetivo descobrir ideias, percepções, gerar hipóteses mais precisas para um estudo mais aprofundado”.

Alguns autores tratam a pesquisa documental como sendo semelhante à bibliográfica, porém nota-se que a primeira diferencia-se da segunda por não se limitar a textos escritos, podendo utilizar como fonte, inclusive, filmes e áudio e documentos não científicos. A análise documental é importante na pesquisa qualitativa, ou completando informações conseguidas em outras técnicas, ou expondo aspectos novos de um problema.

Com efeito, Gil (2009) diz que a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, salientando que a diferença entre ambas está na natureza das fontes. Destaca que a pesquisa bibliográfica faz uso das contribuições dos diversos autores sobre um assunto, já pesquisa documental usa materiais que não receberam um tratamento analítico, podendo ainda serem alterados.

Para Rampazzo (2005) a pesquisa documental é aquela que usa documentos como fonte primária de informações, como arquivos de órgãos que realizaram as observações, que podem ser fontes estatísticas e não escritas, além de ser uma fonte rica e estável de dados.

A pesquisa de campo realizada deu-se através de observação e coleta de dados com servidores técnico-administrativos, professores, alunos, funcionários terceirizados e membros da comunidade externa. Para o levantamento de dados foram realizadas pesquisas *online* através de questionários aplicados a cada público-alvo específico.

Para Pádua (2005) é por meio dos questionários aplicados na pesquisa de campo que podemos extrair informações que nos permitirão analisá-las de forma quantitativa e qualitativamente, podendo ser aplicada a qualquer segmento da população.

Segundo Rampazzo (2005), “é bom lembrar, mais uma vez, que é preciso, antes de tudo, realizar uma “pesquisa bibliográfica” para colher dados já publicados. Só em seguida haverá a pesquisa de campo para colher novos dados, que poderão confirmar ou não o que a ciência até agora confirmou”.

Trata-se de uma pesquisa com as duas abordagens existentes: qualitativa e quantitativa. Refere-se a uma pesquisa qualitativa quando das pesquisas com os setores relacionados a gestão de contratos e uma abordagem quantitativa quando da pesquisa de satisfação com os serviços prestados na Universidade Federal do Cariri.

A pesquisa quantitativa exige que pesquise um número maior de pessoas para dar maior confiança aos dados, que serão projetados para toda a população. Para Rampazzo (2005), “a pesquisa quantitativa se inicia com o estudo de um certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos e generaliza o que foi encontrado nos casos particulares”. Portanto, observamos que esse tipo de pesquisa está centrado na objetividade, analisando friamente os dados obtidos utilizando-se fortemente da

estatística como ferramenta auxiliar para a compreensão das informações.

A abordagem qualitativa não se preocupa em projetar resultados para a população, e faz uso de um número de entrevistados geralmente reduzido. Conforme diz Rampazzo (2005), “diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados”. Percebe-se então, que a pesquisa qualitativa está centrada nos aspectos que não podem ser quantificados, ela busca compreender e explicar a dinâmica dos fatos proporcionando um maior entendimento do problema pesquisa.

A avaliação do processo de gestão dos contratos administrativos da Universidade Federal do Cariri tem por objetivo identificar os possíveis desvios e falhas no referido processo, se dispondo a propor soluções para a resolução de tais problemas e ainda mensurar a qualidade dos serviços prestados.

A referida avaliação se dará em todo o processo de gestão, desde os procedimentos necessários para a contratação da empresa vencedora até a satisfação do usuário final com o serviço, ou seja, será avaliado a partir do ofertador até o tomador do serviço.

Para o levantamento de dados foram realizadas pesquisas online através de questionários aplicados a cada público-alvo específico. As pesquisas de campo realizadas deram-se a partir da observação e coleta de dados com servidores técnico-administrativos, professores, alunos, funcionários terceirizados e membros da comunidade externa. Os formulários dessas pesquisas encontram-se nos Apêndices D e E deste trabalho.

O conteúdo dará condições para essa avaliação através da comparação de uma situação ideal com a situação atualmente existente na UFCA, considerando as informações obtidas através das diversas pesquisas de campo aplicadas. Para isso, foram determinados critérios de avaliação que ajudarão a compreender e julgar de forma mais eficiente os dados encontrados.

5.1 A análise considerando o processo de gestão

Para a análise dos dados, levando somente em consideração as etapas do processo de gestão dos contratos administrativos da Universidade Federal do

Cariri, foram realizadas pesquisas com todos os setores envolvidos nas etapas do processo, conforme segue abaixo fluxograma simplificado:

Figura 8: Fluxo Simplificado de Gestão de Contratos



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

As pesquisas foram aplicadas somente a servidores técnico-administrativos desta Universidade, cabe informar que os questionários estavam disponíveis para respostas entre os meses de abril e maio.

Os critérios utilizados para a avaliação dos resultados foram a formação e treinamento dos servidores, o quantitativo de pessoal envolvido nas atividades inerentes a gestão dos processos e os principais problemas enfrentados.

Quanto a formação e treinamento, a situação que foi encontrada não foi boa quando deveria ser uma situação ótima, visto que não se deve prescindir de treinamento. Já no que tange o número de servidores, a situação também foi ruim visto que os setores queixam-se de falta de servidores. Com relação aos problemas enfrentados, estes resultados variaram bastante de acordo com as características e especificidades de cada setor.

5.2 A análise considerando os usuários dos serviços

Nesta análise os dados foram coletados a partir de pesquisas de satisfação aplicadas aos usuários dos serviços prestados por empresas terceirizadas na UFCA. Os questionários estavam disponíveis entre os meses de abril e maio, onde, e foram direcionados aos servidores técnico-administrativos, professores, alunos, funcionários terceirizados e membros da comunidade externa.

O único critério de avaliação utilizado foi a opinião dos usuários quanto a satisfação com a qualidade do serviço. E é nesta última pesquisa que se obtém o

feedback dos serviços prestados, pois o usuário está na última etapa do processo, atuando como tomador de serviço. Encontramos aqui a situação de variabilidade onde tem-se que o serviço foi julgado entre regular e ótimo, quando deveria ser considerado ótimo com mais frequência.

6 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

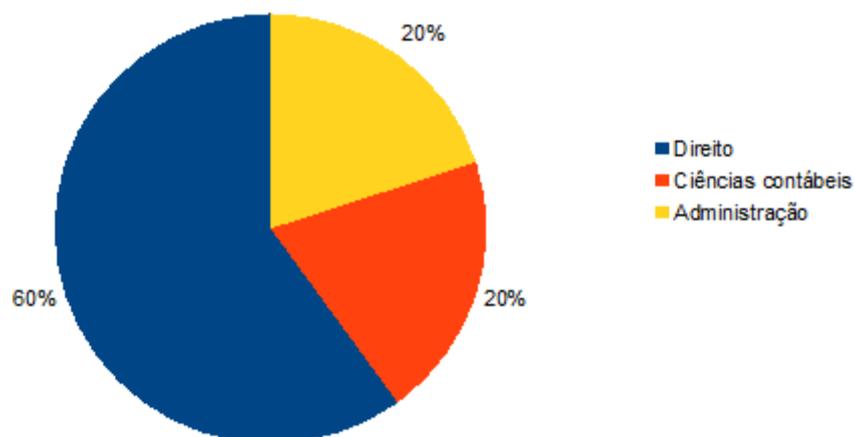
6.1 Exposição e Análise dos Resultados Considerando o Processo de Gestão dos Contratos Administrativos

Trata-se da exposição e análise dos dados colhidos mediante pesquisa com os Gestores (diretores e coordenadores) envolvidos no processo de gestão de contratos, e com o setor de Termo de Referência, com a Coordenadoria de Licitação, com a Coordenadoria de Gestão de Contratos, Atas e Convênios, com os fiscais de contratos e por fim, pesquisas de satisfação com os usuários dos serviços executados na Universidade Federal do Cariri. Cabe informar que o Termo de Referência e a fiscalização de contratos são executados na Diretoria de Gestão de Serviços.

6.1.1 Gestores

No questionário aplicado e respondido por todos os cinco gestores (diretores e coordenadores) que estão diretamente ligados ao processo de gestão dos contratos administrativos observou-se que 60% dos gestores tem formação em direito, 20% em ciências contábeis e os outros 20% em administração, e que 80% dos gestores consideram que sua formação influenciou na sua designação para a função.

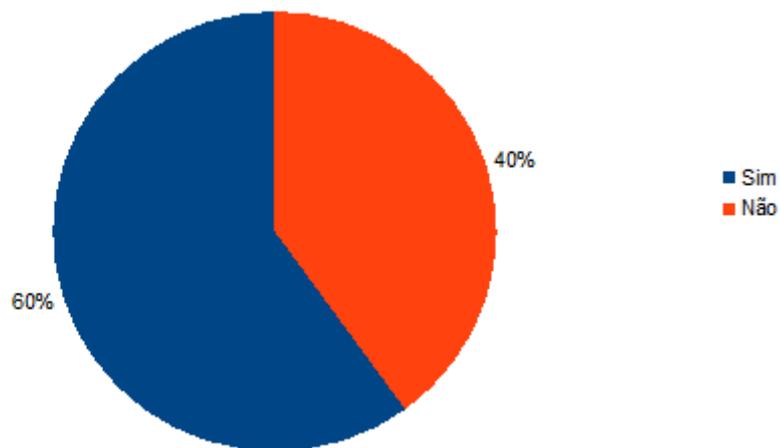
Gráfico 1: Área de Formação - Gestores



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Tratando-se de uma área onde tem-se que ter muito conhecimento de direito administrativo e de gestão de pessoas, faz-se necessário a continua capacitação dos gestores. Nesse sentido, no tocante a treinamento e capacitação, observa-se a situação descrita no gráfico abaixo:

Gráfico 2: Fez curso para o cargo que exerce? - Gestores

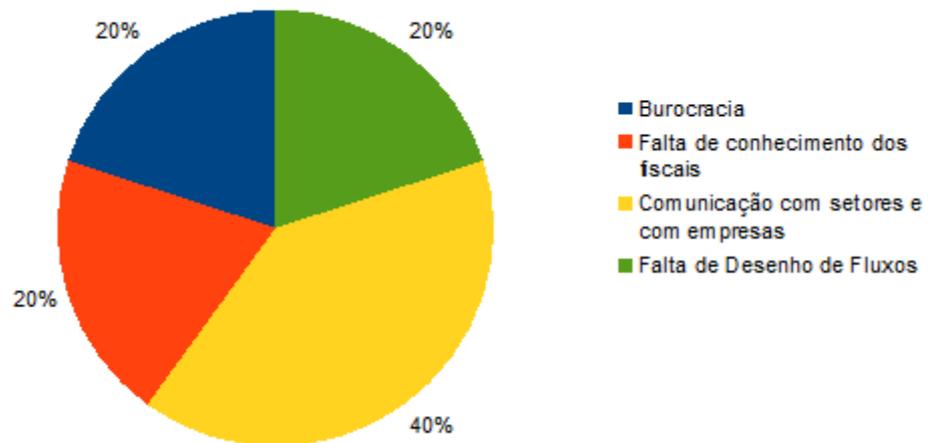


Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Assim sendo, tem-se que haver a oferta de cursos de capacitação para todos os gestores, pois a Universidade não pode prescindir de capacitação ao seu pessoal numa área que é estratégica para a manutenção de toda a estrutura da Universidade.

Os principais problemas encontrados foram a comunicação com outros setores e com as empresas prestadoras de serviço, além do excesso de burocracia, falta do desenho de fluxos e capacitação dos fiscais. Ressaltamos que todos esses problemas apontados, já foram encontrados quando da pesquisa com os setores envolvidos. Nos percentuais descritos abaixo:

Gráfico 3: Maior problema enfrentado - Gestores



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Por fim os gestores informam que para a delegação de função a um subordinado eles consideram principalmente a competência, a responsabilidade, a capacidade e o conhecimento, sendo que esse último deveria constituir uma regra na instituição, visto que o aumento no nível de conhecimento tende a gerar um aumento na qualidade dos serviços.

6.1.2 Termo de Referência

O Termo de Referência é o momento inicial do processo de gestão do contrato, pois é nele que consta, detalhadamente, a maior parte do conteúdo que irá compor o contrato. Portanto um Termo de Referência mal elaborado irá acarretar vários problemas na gestão e fiscalização do serviço e do contrato.

Na pesquisa com os servidores que trabalham com o Termo de Referência (TR) todos os dois servidores do setor responderam à pesquisa de opinião. Os entrevistados relatam não ter feito nenhuma capacitação para desempenhar a função, que não é possível precisar quanto tempo demora para ser concluído o TR já que este depende do quantitativo de itens a serem pesquisados e informaram que, algumas vezes, a comunicação com fornecedores e com os setores demandantes sofre ruídos. Para o melhor desempenho das funções, foi relatado que o setor deveria contar com mais servidores e estes realizarem cursos de capacitação sobre Termo de Referência.

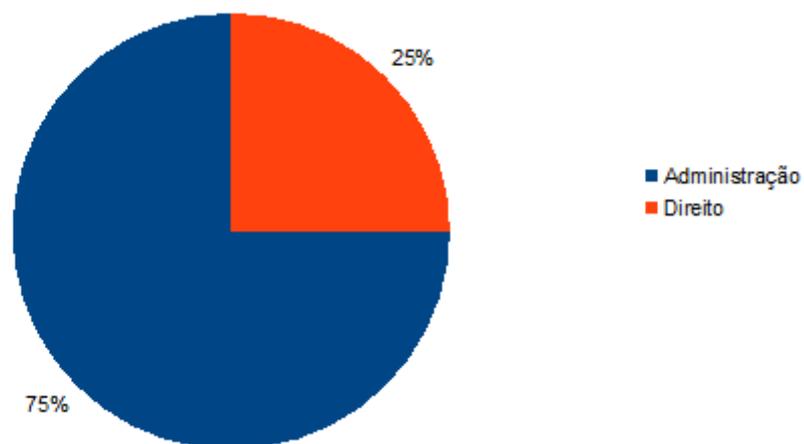
Observa-se aqui, novamente, o que fora relatado em outros setores. A

falta de pessoal e de capacitação. Tratando-se de uma área crucial em todo o processo, esta deveria receber mais atenção no que se refere aos dois aspectos acima informados.

6.1.3 Coordenadoria de Licitação

Na pesquisa com a Coordenadoria de Licitação, todos os quatro servidores responderam ao questionário. Conforme os dados extraídos da pesquisa, 75% do setor é composto por servidores com formação em administração e o restante em direito. Diferentemente dos outros setores envolvidos no processo de gestão de contratos, 75% dos entrevistados informaram que sua formação ou conhecimento influenciaram na sua lotação no setor.

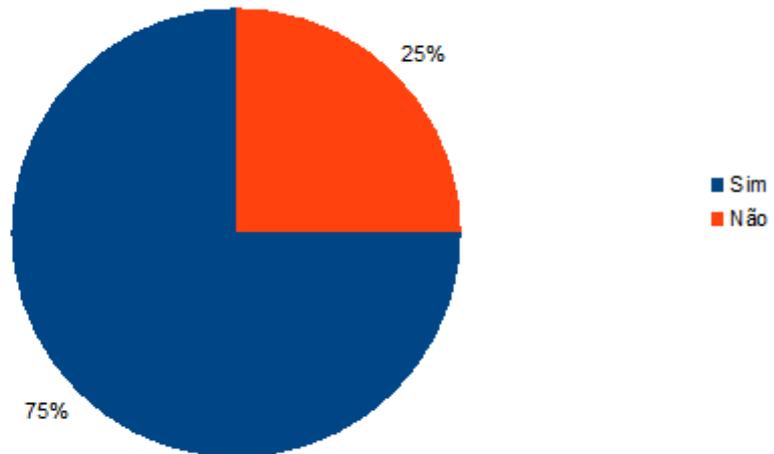
Gráfico 4: Área de Formação - Licitação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

A Coordenadoria de Licitação é um dos setores onde mais os servidores foram capacitados, com 75% desses participando de cursos de aperfeiçoamento. Por se tratar da etapa do processo onde mais há demora, a capacitação e o conhecimento dos servidores tende a dar maior celeridade no processo evitando falhas.

Gráfico 5: Fez curso para o cargo que exerce? - Licitação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Os servidores (75%) listaram como principal problema no processo licitatório: o Termo de Referência mal elaborado. Podendo esse, ser reflexo da falta de treinamento dos servidores do setor responsável, do quantitativo de funcionários insuficiente ou da falta de apoio do setor demandante no processo de confecção do Termo de Referência, conforme informado anteriormente pelos servidores que atuam no setor.

Gráfico 6: Maior Problema Enfrentado - Licitação

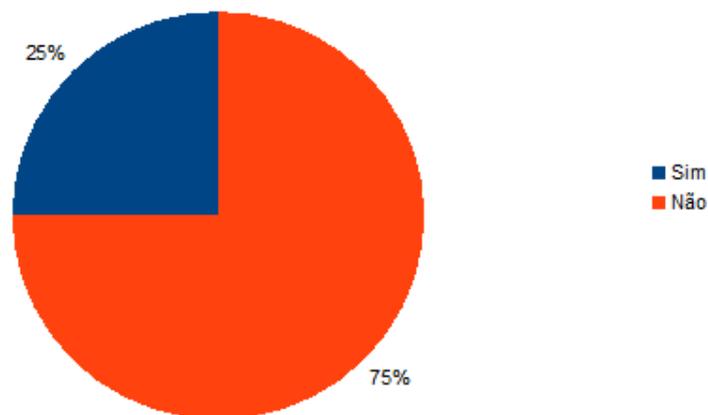


Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

O quantitativo de pessoal deveria ser aumentado, visto que a sobrecarga de tarefas sobre um servidor aumenta o risco de falhas no processo, e uma falha na

licitação pode significar tempo e dinheiro desperdiçados, conflitando com o princípio da economicidade que deve ser seguido por toda a Administração Pública, 75% dos entrevistados informaram que existe carência de pessoal, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 7: Quantitativo suficiente de servidores no setor? - Licitação



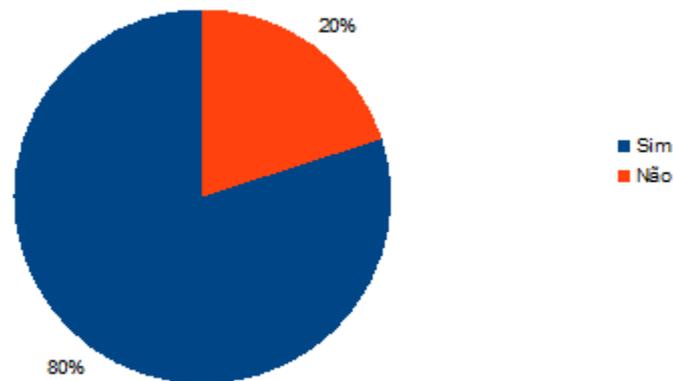
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

A comunicação com outros setores foi classificada como boa ou regular e o tempo médio de abertura do pregão até sua homologação foi estimado em aproximadamente em 45 dias.

6.1.4 Coordenadoria de Gestão de Contratos, Atas e Convênios

Esta etapa da pesquisa veio a levantar os dados e informações sobre as atribuições e competências da Coordenadoria de Gestão de Contratos, Atas e Convênios. Ao total 5 servidores, ou seja, 100% do setor, reponderam a pesquisa. Em questionário aplicado aos servidores do setor foi detectado que 80% deles participou de curso de capacitação.

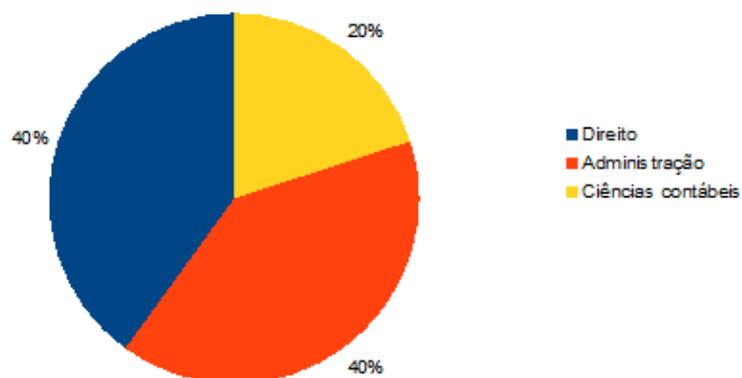
Gráfico 8: Fez cursos para a função que exerce? - CGCAC



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

A formação dos servidores é bem distribuída, 40% dos entrevistados tem formação em direito, enquanto outros 40% tem formação em administração e apenas 20% formação em ciências contábeis.

Gráfico 9: Área de Formação - CGCAC



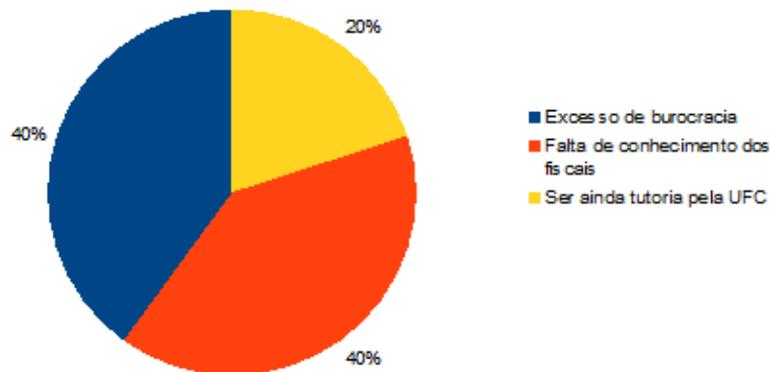
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Nota-se aqui que apesar da diversidade de áreas de formação, o ideal é que um número maior fosse servidores tivesse formação em direito, a maior parte dos servidores participou de cursos de capacitação. Isso reflete uma tentativa de qualificação do pessoal, com isso o aparecimento de erros tende a diminuir.

Com as respostas ao questionário observamos que 40% dos entrevistados informaram, como problema, a falta de conhecimento dos fiscais de

contratos, corroborando com o que fora identificado quando da pesquisa com os fiscais. Outros 40% informaram que há excesso de burocracia, e os 20% restantes disseram que ser tutoriado ainda pela Universidade Federal do Ceará traz problemas.

Gráfico 10: Maior Problema Enfrentado - CGCAC



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Outro problema identificado, no setor, é o número insuficiente de servidores, os servidores foram unânimes ao informar tal situação.

6.1.5 Fiscais de Contratos

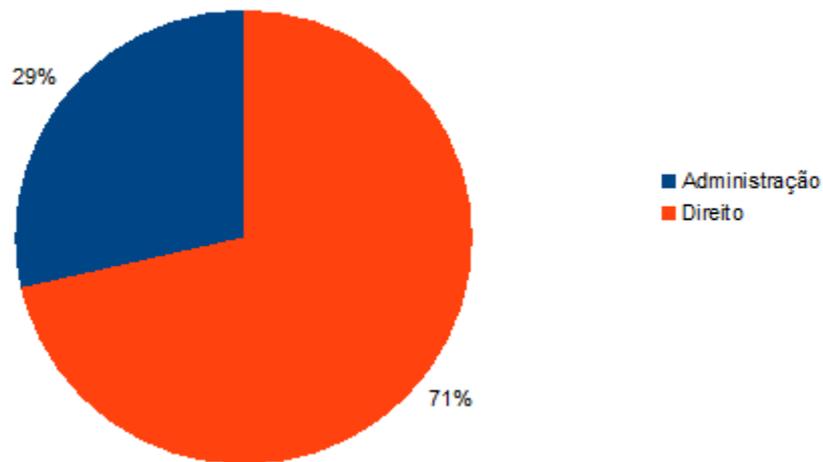
Esta fase da pesquisa reflete a ponta final do processo de gestão de contratos administrativos na Universidade Federal do Cariri – UFCAR. Todos os sete fiscais de contratos de terceirização e serviços responderam ao questionário.

Observou-se que 14,2% dos fiscais são substitutos e este percentual foi o mesmo para fiscais que relataram ter sob sua fiscalização de sete a oito contratos, o maior número encontrado na pesquisa. Já 85,8% dos entrevistados são fiscais titulares e essa percentagem é dividida em três partes iguais entre os que fiscalizam de um a dois contratos, três a quatro contratos e os que fiscalizam de cinco a seis contratos. O quantitativo de contratos poderia ser melhor dividido entre os servidores para proporcionar igualdade de condições de trabalho para eles.

A área de formação de 71% dos fiscais é o direito, o que se torna uma vantagem pela maior familiaridade desses com o direito administrativo, no qual estão

inseridos os contratos. Podemos ainda, considerar que 57,1% dos entrevistados tem formação superior ou especialização, representando assim uma maior capacitação. Com este mesmo percentual, os fiscais consideram que sua área de formação foi importante para sua designação para a função. No entanto, 42,9% dos fiscais dizem que sua formação, ou não foi considerada ou não sabem responder.

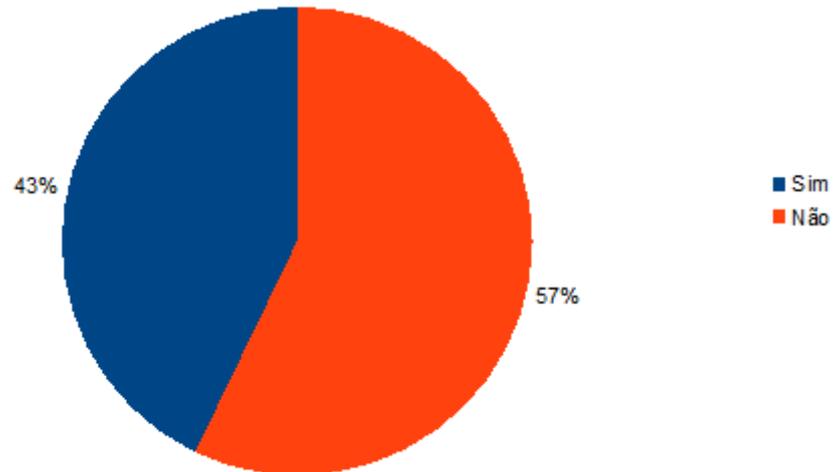
Gráfico 11: Área de Formação – Fiscais de Contratos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Um dado preocupante é quanto à capacitação dos servidores ligados a esta etapa do processo de gestão. Menos da metade dos fiscais de contratos fizeram cursos de fiscalização. Esse fato pode trazer muitas complicações para a Universidade, visto que é na fiscalização que se faz a conferência da documentação mensal a ser entregue pela empresa prestadora de serviço, inclusive no tocante aos direitos trabalhistas dos funcionários terceirizados. A capacitação do fiscal é de suma importância para o bom relacionamento com a empresa prestadora do serviço, a melhor verificação do serviço prestado e também para se evitar que a Administração venha a responder subsidiariamente pela inobservância de direitos trabalhistas por parte da empresa.

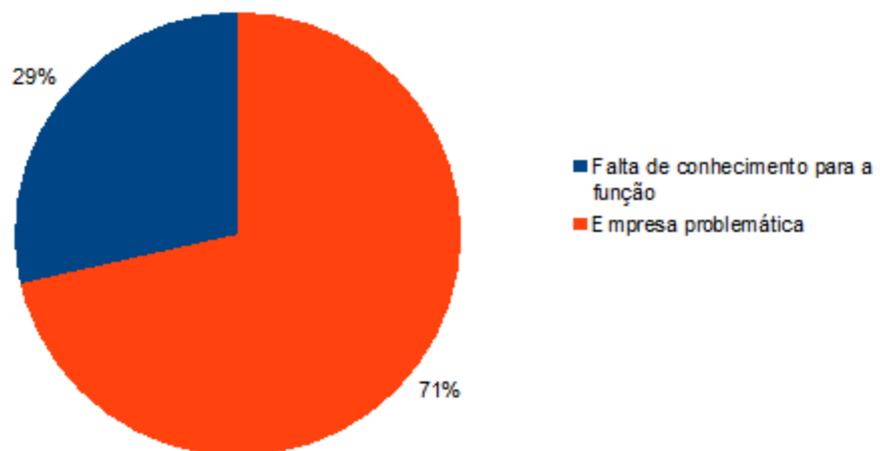
Gráfico 12: Fez curso para a função que exerce? – Fiscais de Contratos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Os fiscais relatam que os maiores problemas enfrentados são relacionamento com a empresa contratada e a falta de conhecimento para desempenhar suas funções corretamente, e os próprios entrevistados sugeriram que houvesse maior capacitação.

Gráfico 13: Maior Problema Enfrentado – Fiscais de Contratos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Observado isso, faz-se necessário um maior rigor quando da habilitação e adjudicação das empresas que participam do pregão, a observação criteriosa das exigências legais pode diminuir os problemas enfrentados com essas empresas.

Um dado muito importante levantado foi a falta de padronização nos fluxos e a falta de um manual próprio de gestão e fiscalização de contratos.

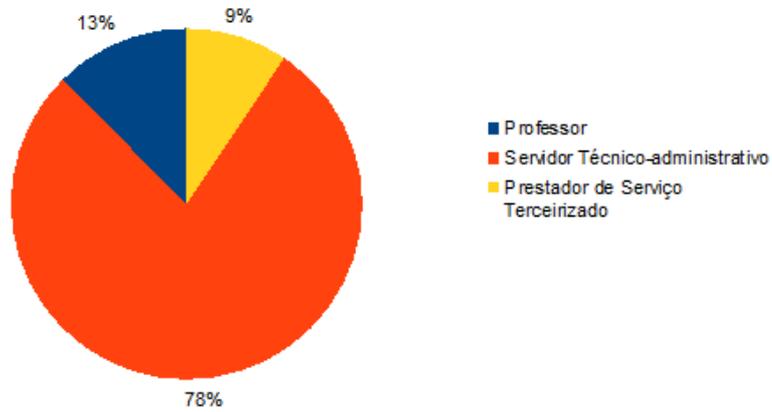
6.2 Exposição e Análise dos Resultados Considerando os Usuários dos Serviços

E por fim, foram realizadas quatro pesquisas de satisfação para se avaliar a percepção dos usuários dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas na UFCA. As pesquisas foram relacionadas aos serviços de copeiragem, locação de impressora e telefonia, apoio administrativo, dedetização e jardinagem, e limpeza e vigilância, e foram aplicadas a professores, servidores técnico-administrativos, alunos, membros da comunidade externa e prestadores de serviço terceirizado. Temos que um total de 123 pessoas responderam as quatro pesquisas de opinião.

6.2.1 Satisfação com Copeiragem, Locação de Impressora e Telefonia

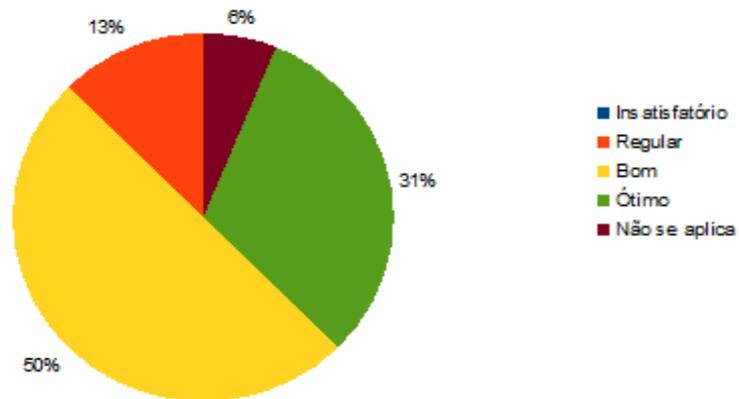
A primeira pesquisa de satisfação foi realizada com os usuários que utilizam os serviços de copeiragem, locação de impressora e telefonia. No que se refere à qualidade dos serviços de copeira, os usuários dizem-se satisfeitos (mais de 70%), bem como com o atendimento das solicitações, com o uso dos uniformes pelos terceirizados e também com o horário de prestação do serviço. Já no que tange à locação de impressora, as características técnicas como manutenção, facilidade de manuseio e qualidade de impressão foram consideradas satisfatórias, mas a quantidade de cópias disponíveis foi muito criticada. A satisfação com a qualidade do serviço de telefonia foi alta, mais de 70% dos entrevistados se disse satisfeito, porém tivemos como transtornos as interrupções esporádicas do serviço que causam ruídos na comunicação intersetorial.

Gráfico 14: Participação na pesquisa de Satisfação com Copeiragem, Locação de Impressora e Telefonia



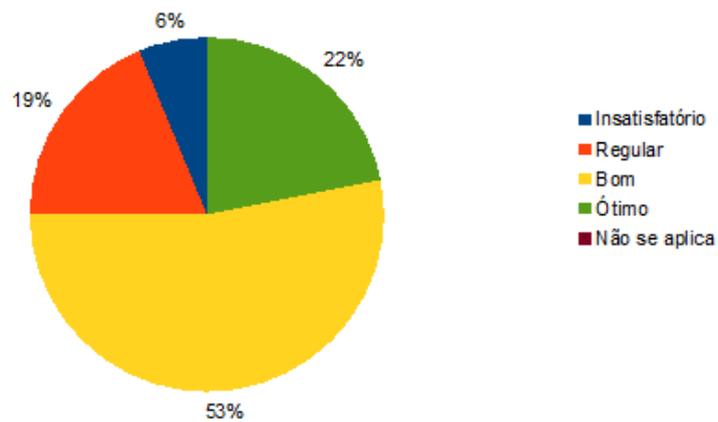
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Gráfico 15: Qualidade do serviço (Locação de Impressora)



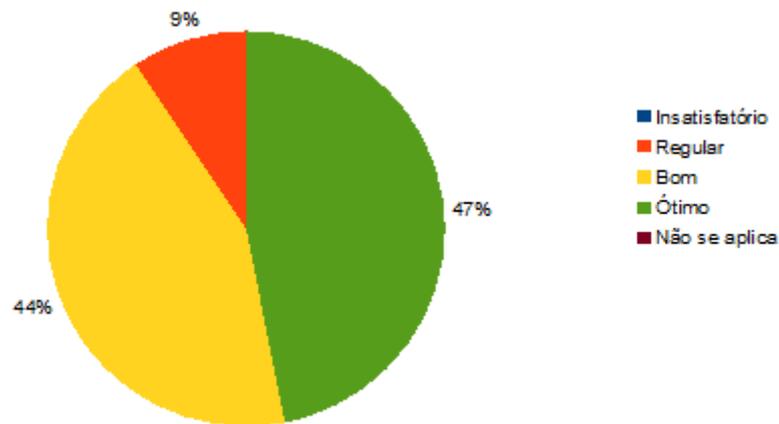
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Gráfico 16: Qualidade Serviço (Telefonia)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Gráfico 17: Qualidade do serviço (Copeiragem)

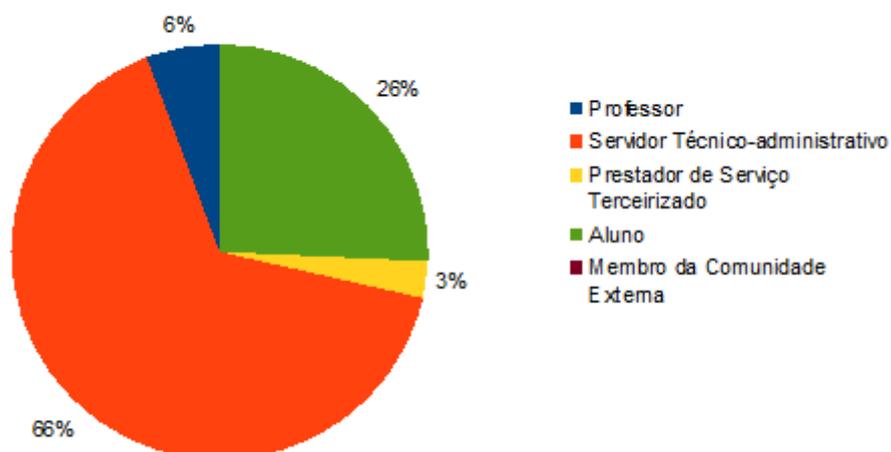


Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

6.2.2 Satisfação com Apoio Administrativo

O questionário direcionado para medir a satisfação com o serviço de apoio administrativo, que contempla os postos de telefonista, recepcionista, apoio à gestão, porteiro, operador de máquina e carregador, mostrou que mais de 65% dos entrevistados dizem-se satisfeitos com a qualidade dos serviços, bem como no atendimento às demandas e na capacitação dos contratados.

Gráfico 18: Participação na pesquisa de Satisfação com Apoio Administrativo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Quadro 4: Satisfação com o Serviço de Apoio Administrativo

Apoio Administrativo						
	Telefonista	Recepcionista	Apoio à gestão	Porteiro	Operador de Máquina	Carregador
Insatisfatório	2,90%	5,70%	5,70%	0,00%	0,00%	0,00%
Regular	14,20%	8,60%	11,40%	11,40%	5,70%	8,60%
Bom	42,90%	48,60%	51,40%	54,30%	42,90%	34,20%
Ótimo	28,60%	22,80%	20,10%	34,30%	20,00%	28,60%
Não se aplica	11,40%	14,30%	11,40%	0,00%	31,40%	28,60%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

6.2.3 Satisfação com Dedetização e Jardinagem

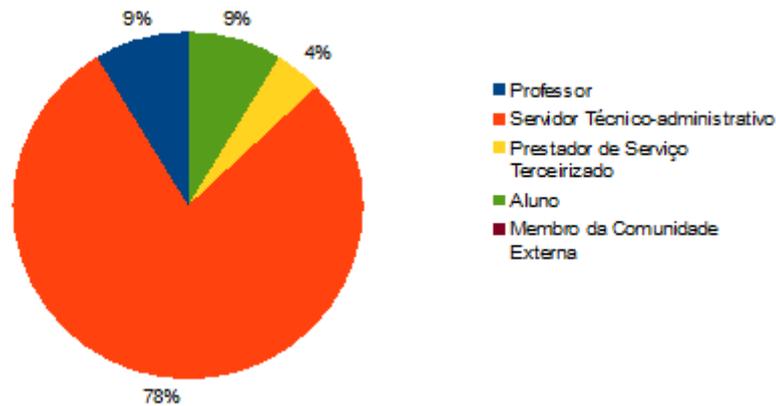
Já na pesquisa de satisfação com os serviços de dedetização e jardinagem contatou-se que mais de 60% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos com a qualidade de ambos os serviços. Porém, a insatisfação surge com o serviço de jardinagem, no que se refere as áreas de paisagismos e sombreadas, onde mais de 60% dos usuários não consideram o serviço bom.

Quadro 5: Satisfação com o Serviço de Jardinagem

Jardinagem				
	Limpeza dos Jardins	Poda de Plantas	Paisagismo	Área Sombreada
Insatisfatório	0,00%	0,00%	22,70%	39,10%
Regular	30,40%	22,70%	31,80%	26,10%
Bom	60,90%	68,20%	40,90%	30,40%
Ótimo	8,70%	9,10%	4,60%	4,40%
Não se aplica	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

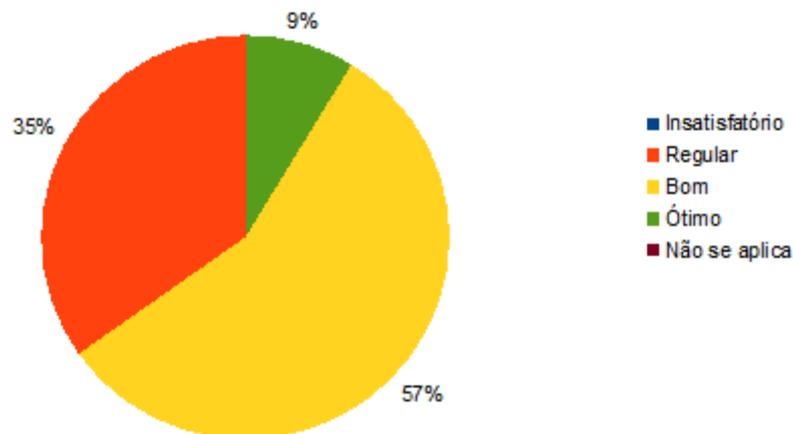
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Gráfico 19: Participação na pesquisa de Satisfação com Dedetização e Jardinagem



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Gráfico 20: Qualidade do Serviço (Dedetização)



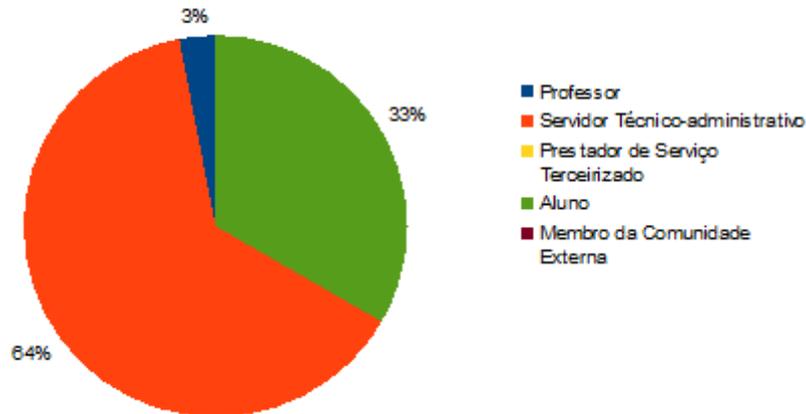
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

6.2.4 Satisfação com Limpeza e Vigilância

A última pesquisa foi realizada para medir o grau de satisfação dos usuários com os serviços de limpeza e vigilância. Quanto à qualidade da limpeza, a grande maioria dos entrevistados (mais de 60%) está satisfeita com o serviço prestado, com a identificação dos terceirizados e com o atendimento de suas demandas, porém se diz insatisfeito com a qualidade dos produtos de limpeza utilizados, reclamam, ainda, da falta constante de material de higiene nos banheiros, da ineficiente coleta seletiva e da falta de regularidade da coleta de lixo em alguns setores. Quanto à vigilância, os usuários consideram que o quantitativo de

funcionários (mais de 80% dos entrevistados), bem como a segurança em locais e horários críticos (cerca de 52%) é insuficiente. Porém quando se trata de cordialidade, presteza no atendimento a solicitações e identificação dos terceirizados a ampla maioria se diz satisfeita.

Gráfico 21: Participação na pesquisa de Satisfação com Limpeza e Vigilância



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Quadro 6: Satisfação com o Serviço de Vigilância

Vigilância		
	Quantitativo de Vigilantes	Segurança em Locais e Horários Críticos
Insatisfatório	40,60%	31,30%
Regular	40,60%	28,10%
Bom	15,60%	25,00%
Ótimo	3,20%	9,40%
Não se aplica	0,00%	6,30%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Quadro 7: Satisfação com o Serviço de Limpeza

Limpeza				
	Limpeza da área comum	Coleta de lixo	Limpeza dos banheiros	Limpeza das salas de aula
Insatisfatório	0,00%	3,00%	6,10%	0,00%
Regular	12,10%	36,40%	30,30%	9,40%
Bom	45,50%	21,20%	42,40%	34,40%
Ótimo	42,40%	39,40%	21,20%	37,40%
Não se aplica	0,00%	0,00%	0,00%	18,80%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme informações levantadas nas pesquisas realizadas na Universidade Federal do Cariri, constatou-se que grande parte do processo de gestão de contratos é feito na Universidade Federal do Ceará, devido à cooperação técnica existente entre ambas, sendo a UFC tutora da UFCA. Esta situação não contribui com a celeridade dos procedimentos, visto que a documentação fica em movimentação entre as duas instituições. Observa-se que em pelo menos quatro ocasiões os documentos mudam de cidade, viajando entre Juazeiro do Norte e Fortaleza. Sabe-se que a viagem do malote entre as duas cidades leva pelo menos dois dias úteis, sendo assim, o processo de gestão é prolongado em, pelo menos, oito dias úteis, porém esse prazo pode chegar até dezesseis dias úteis. Tem-se que o tempo do processo pode reduzir ainda mais, já que o Termo de Referência não mais será analisado pela Assessoria Executiva – UFC.

Outro ponto relevante trata-se dos contratos sub-rogados pela UFC à UFCA. Tem-se que a instituição pesquisada tem somente mais uma renovação do acordo de cooperação técnica, com validade por mais um ano. Neste sentido, faz-se necessário que todas as medidas cabíveis sejam tomadas para que esta Universidade possa adquirir contratos próprios, objetivando o que dispõe o Termo de Colaboração, onde até o final desse acordo esta nova instituição seja capaz de instalar suas unidades acadêmico-administrativas e possa realizar suas atividades que são o ensino superior, pesquisa e extensão.

O quantitativo de servidores é um dado recorrente três dos quatro setores entrevistados informaram que existe carência de pessoal em seu setor, o único a não questionar tal situação foi a fiscalização de contratos. Porém, cabe observar que a Universidade Federal do Cariri tem um concurso em vigência e que no momento as convocações tem continuado o que pode vir a amenizar a situação.

A capacitação dos servidores deve ser intensificada, especialmente, com os fiscais de contratos e o pessoal do Termo de Referência, já que estes foram relatados, inclusive por outros setores, como problemas no bom andamento do trabalho.

A definição de um fluxo de processos, do próprio manual de gestão e fiscalização de contratos e desburocratização dos procedimentos são necessários. Isto torna a gestão mais confiável, eficaz e mais célere, características de uma

Administração eficiente.

Em geral, o grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados por empresas terceirizadas na UFCA foi bom, porém existem detalhes a serem corrigidos acerca de uma fiscalização mais eficiente para melhorar o serviço de vigilância e jardinagem e também na confecção de melhores termos de referência destes dois serviços, conjuntamente com o de locação de impressora, para melhor atender às demandas.

Portanto, observa-se que os pontos críticos, desvios e falhas, em todo o processo puderam ser identificados, bem como foram propostas soluções para a correção destes problemas, além de se auferir o grau de satisfação dos usuários com os serviços prestados.

Para o aprofundamento no tema em possíveis trabalhos futuros faz-se necessário uma metodologia mais eficiente que possa promover a participação, mais efetiva e proporcional, de todos os usuários dos serviços a fim de melhor mensurar a qualidade do serviço prestado, além de um mapeamento de processos e fluxos mais eficiente.

Com este estudo conclui-se que um processo de gestão de contratos administrativos bem definido e estruturado é uma importante ferramenta para a melhor oferta possível de serviços à comunidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Acórdão nº 634/2006 do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d4c454741444f2d3536303138&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-LEGADO;DECI SAO-LEGADO;RELACAO-LEGADO;ACORDAO-RELACAO-LEGADO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>>. Acesso em 08.abr.2015.

BRASIL. Acórdão 2.632/2007 TCU. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvHighLight>>. Acesso em 12.abr.2015.

BRASIL. Constituição Federal do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 15.abr.2015.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União de 27.fev.1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm Acesso em: 16.mar.2015

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União de 8.jul.1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em 10.mar.2015.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União de 9.ago.1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em 23.mar.2015.

BRASIL. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008 - SLTI/MPOG e suas alterações. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm>>. Acesso em 08.abr.2015.

BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 11.dez.1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em 28.abr.2015.

BRASIL. Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Diário Oficial da União de 4.jan.1974. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm>. Acesso em: 15.mar.2015.

BRASIL. Lei nº 7.012, de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de

valores, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 21.jun.1983. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7102compilado.htm>. Acesso em 15.mar.2015.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União de 22.6.1993, republicado em 6.7.1994 e retificado em 6.jul.1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em 05.abr.2015.

BRASIL. Súmula nº 331/94 – Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#S-UM-331>. Acesso em: 16.mar.2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Pública e Geral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

DAYCHOUW, Merhi. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Escola Nacional de Administração Pública - Fiscalização de contratos / Lucimar Rizzo Lopes dos Santos. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 82p. (Cadernos ENAP; nº 36). Disponível em: <http://www.enap.gov.br/files/130716_cadernos_enap_36_fiscalizacao_de_contratos.pdf>. Acesso em 06.abr.2015.

FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO. José Benedito. Operações e Gestão Estratégica da Produção. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

HONORATO, Gilson. Conhecendo o Marketing. Barueri: Ed. Manole, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 11ª ed. São Paulo: Dialética, 2005.

MACOHIN, Gilmar Amilton. Compras, Contratações e Terceirizações. 1 ed. Rev.. Curitiba: Iesde, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração, 8ª Ed. Rev e ampl. - São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, Roberto Machado. Direito do Trabalho para administradores. Barueri: Manole, 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: **Tópicos Avançados**. São Paulo: São Paulo. 2003.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. Metodologia da Pesquisa: **Abordagem Teórico Prática**. 13 ed. Campinas: Papirus, 2004.

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

POCHMANN, Márcio. Nova Classe Média?: **o trabalho na base da pirâmide social brasileira**. São Paulo: Boitempo, 2012.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia científica: **para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3 ed, São paulo: Edições Loyola, 2005.

SPERS, Valéria Rueda Elias. Tópicos Gerenciais Contemporâneos. Curitiba: IESDE, 2009.

TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e Ideologia. 2ª ed. Rev.. São Paulo: Unesp, 2006.

VALLE, Vivian Cristina Lima López. **Exame de Ordem: Direito Administrativo**. 3ª ed. Curitiba: Iesde, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE CONTRATOS 2014, RELAÇÃO DE CONTRATOS 2015 E RELAÇÃO DE CONTRATOS SUB-ROGADOS

RELAÇÃO DE CONTRATOS 2014

Nº	CONTRATO	EMPRESA	OBJETO	FISCAIS	MODALIDADES
1	01/2014	COELCE	PRESTAÇÃO DE FORNECIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA	Márcia Cristina Macêdo Machado, Vanessa Maria Lucena Moreira, David Andriola Colares e Aretuza Souza Tenório. Márcia Cristina Macêdo Machado, Vanessa Maria Lucena Moreira, David Andriola Colares e Aretuza Souza Tenório.	DISPENSA 01-2014
3	03/2014	BARROS CONSTRUCOES & SERVICOS LTDA	SERVIÇO DE CERCAMENTO DO TERRENO NO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS NO CRATO E JUAZEIRO DO NORTE	David Andriola Colares, Washington Luiz de Sousa Júnior e Sabrina Câmara de Morais.	PREGÃO 91-2014
4	04/2014	NP CAPACITAÇÃO E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS LTDA	SERVIÇO DE BANCO DE PREÇOS, CONFORME DESCRIÇÕES DA PROPOSTA COMERCIAL EXTERNA	Márcia Cristina Macêdo Machado, Larissa Ribeiro Sousa e Francisco de Assis da Silva Santos.	INEXIGIBILIDADE 20-2014
5	05/2014	CAGECE	FORNECIMENTO DE ÁGUA TRATADA AO IMÓVEL NA LOCALIDADE DE BARBALHA	Márcia Cristina Macêdo Machado, Vanessa Maria Lucena Moreira, David Andriola Colares, Aretuza Souza Tenório. Márcia Cristina Macêdo Machado, Vanessa Maria Lucena Moreira, David Andriola Colares, Aretuza Souza Tenório.	INEXIGIBILIDADE 08-2014
6	06/2014	CORREIOS	SERVIÇOS E VENDAS DE PRODUTOS QUE ATENDAM AS NECESSIDADES DA CONTRATANTE	Márcia Cristina Macêdo Machado, Vanessa Maria Lucena Moreira Maria Consuelo Souto Mendes e Aretuza Souza Tenório. Márcia Cristina Macêdo Machado, Vanessa Maria Lucena Moreira Maria Consuelo Souto Mendes e Aretuza Souza Tenório.	INEXIGIBILIDADE 07-2014
7	07/2014	HARABELLO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE COMPRAS DE PASSAGENS AERÉAS	Cícero Marcelo Bezerra dos Santos, Emanuelle Andreza Vidal dos Santo e Leandro Costa Lima.	PREGÃO 02-2014
8	08/2014	D&L SERVIÇOS DE APOIO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MOTORISTA	Márcia Cristina Macêdo Machado, Victor Hugo de Holanda Tavares, Fábio Guimarães Silva, Evelyn Linhares Leite. Márcia Cristina Macêdo Machado, Victor Hugo de Holanda Tavares, Fábio Guimarães Silva, Evelyn Linhares Leite.	PREGÃO 190-2013
9	09/2014	MAPFRE VIDA S/A	SERVIÇO DE SEGURO DE ACIDENTES PESSOAIS PARA ALUNOS MATRICULADOS NA UFCA	Ana Candida de Almeida Prado, José Samuel Facundo da Silva e Vanya Maria Soares Cabral.	PREGÃO 39-2014
10	10/2014	FERRARA SERVIÇOS DE CONSTRUÇÕES LTDA - EPP	SERVIÇOS COMUNS DE ADAPTAÇÃO DE DIVISÓRIAS, INSTALAÇÕES ELÉTRICAS E CABEAMENTO NO PRÉDIO DA UFCA	David Andriola Colares, Washington Luiz de Sousa Júnior e Sarayane de Cavalcante Paiva.	PREGÃO 72-2014
11	11/2014	AL SERVICE SERVICOS ESPECIALIZADOS LTDA ME	SERVIÇOS CONTINUADOS DE JARDINAGEM E COPEIRA	Márcia Cristina Macêdo Machado, Débora Gomes Bezerra de Menezes, Victor Hugo Holanda Tavares e Evelyn Linhares Leite. Márcia Cristina Macêdo Machado, Débora Gomes Bezerra de Menezes, Victor Hugo Holanda Tavares e Evelyn Linhares Leite.	PREGÃO 191-2013
12	12/2014	EMPRESA BRASIL DE COMUNICACAO S.A.- EBC	DISTRIBUIÇÃO DE PUBLICIDADE LEGAL IMPRESSA E OU ELETRÔNICA DE INTERESSE DA CONTRATANTE	Vicente Hudson Sousa Pereira e Diógenes Gonçalves Pereira	INEXIGIBILIDADE 63-2014
13	13/2014	FRATELLI COMERCIO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA - EPP	AQUISIÇÃO DE ATIVADOR E DESATIVADOR DE ETIQUETAS ELETROMAGNÉTICAS PARA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE BARBALHA - UFCA	Glaucinézia Leal Mendonça, Élcio de Sousa Barbosa e Geraldo Arthur Brito dos Santos	PREGÃO ELET. 121-2014
14	14/2014	GATEWAY SECURITY LIBRARY & SOLUTIONS - BIBLIOTECA & SOL	AQUISIÇÃO DE SISTEMA ANTI FURTO PARA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE BARBALHA - UFCA	Glaucinézia Leal Mendonça, Élcio de Sousa Barbosa e Geraldo Arthur Brito dos Santos	PREGÃO ELET. 121-2015
15	15/2014	VERDI DESIGN LTDA-EPP	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PARA CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL E SINALIZAÇÃO PARA UFCA E SEUS CAMPUS.	Adriana Barroso Botelho, Lucas Vasconcelos Mendes, Natália Batista da Silva e Cícera Simone Rodrigues Ferreira.	TOMA DE PREÇOS Nº 27/2014
16	25/2014	I S M GOMES DE MATTO S	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA PARA FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES PRONTAS	Flávio Batista da Silva, Regina Ido Moreira da Silva e Jacinta de Cássia Figueiredo.	PREGÃO ELET. 25-2014

Fonte: Elaborada pelo Autor (2015).

RELAÇÃO DE CONTRATOS 2015

Nº	CONTRATO	EMPRESA	OBJETO	FISCAIS	MODALIDADES
1	001/2015	IMEDIATTA INSTALAÇÃO E SERVIÇOS LTDA -ME	CONTRATAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA ESPECIALIZADA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECEPCIONISTA, TELEFONISTA, CARREGADOR, ALMOXARIFE, OPERADOR DE MÁQUINA FOTOCOPIADORA, ASSISTENTE DE APOIO DE GESTÃO E PORTEIRO.	Márcia Cristina Macêdo Machado, Victor Hugo de Holanda Tavares e Évelyn Linhares Leite.	PREGÃO ELET. 070/2014
2	002/2015	GD GESTÃO & DESENVOLVIMENTO - EMPRESARIAL LTDA	O OBJETO DO PRESENTE CONTRATO É A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	Silvério de Paiva Freitas Júnior, Francisco Ildisvan Araújo e Roberta Queirós Viana Maia	PREGÃO ELET. 030/2014
3	003/2015	NUTRICASH SERVIÇOS LTDA	A CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INTERMEDIÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO INFORMATIZADO COM USO DE TECNOLOGIA DE CARTÃO ELETRÔNICO OU MICRO PROCESSADO QUE VIABILIZE O FORNECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS, SERVIÇOS DE BORRACHARIA, LAVAGEM, LUBRIFICAÇÃO E GUINCHO, BEM COMO REVISÃO GERAL CORRETIVA E PREVENTIVA, INCLUINDO A SUBSTITUIÇÃO DE PNEUS, LUBRIFICANTES, DEMAIS ACESSÓRIOS E EQUIPAMENTOS, CONFORME ESPECIFICAÇÕES NO EDITAL, TERMO DE REFERÊNCIA E DEMAIS ANEXOS.	Márcia Cristina Macêdo Machado, Davi Tomaz de Castro, Fábio Guimarães Silva e Aretuza Souza Tenório.	PREGÃO ELET. 110/2014
4	005/2015	SERVAZ SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA LTDA-ME	CONTRATAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA ESPECIALIZADA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COMUNS DE NATUREZA CONTINUADA NAS ÁREAS DE LIMPEZA, HIGIENIZAÇÃO E CONSERVAÇÃO DIÁRIA PARA AS DEPENDÊNCIAS DA UFCA, NOS CAMPI DE BARBALHA, BREJO SANTO, CRATO, ICÓ E JUAZEIRO.	Márcia Cristina Macêdo Machado, Débora Gomes Bezerra de Menezes, Victor Hugo de Holanda Tavares e Évelyn Linhares Leite.	PREGÃO ELET. 129/2014
5	04/2015	ROGERIO SEARLES PEREGO INSTALAÇÕES -ME	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE PESSOA JURÍDICA ESPECIALIZADA NA INSTALAÇÃO DE GASES ESPECIAIS	David Andriola Colares e Francisco José de Paula Filho e	PREGÃO ELET. 236/2014
6	06/2015	POLLUX - CONSTRUÇÕES LTDA	CONSTRUÇÃO DE UMA RESIDÊNCIA UNIVERSITÁRIA, 03 QUADRAS ESPORTIVAS COBERTAS COM VESTIÁRIOS - 8ª ETAPA.	David Andriola Colares, Marcelo da Silva Rabelo, Washington Luiz de Sousa Júnior e Sarayane de Cavalcante Paiva.	CONCORRÊNCIA 021/2014
7	07/2015	FERRARA SERVIÇOS DE CONSTRUÇÕES LTDA	CONSTRUÇÃO DE UMA GUARITA, ESTACIONAMENTO E CONCLUSÃO DO BLOCO OFICINA DO CENTRO DE CIÊNCIAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS/UFCA.	David Andriola Colares, Marcelo da Silva Rabelo, Sarayane de Cavalcante Paiva e Washington Luiz de Sousa Júnior.	TOMADA DE PREÇOS 031/2014
8	08/2015	IMPRESA NACIONAL	O OBJETO DO PRESENTE CONTRATO É A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, PELA CONTRATADA, DE PUBLICAÇÃO NO DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, DE ATOS OFICIAIS E DEMAIS MATÉRIAS DE INTERESSE DO CONTRATANTE, CONFORME ESTABELECIDO NO DECRETO N 4.520 DE 16.12.02, COMBINADO COM A PORTARIA N 268 DE 05.10.09.	AGUARDANDO RESPOSTA DE OFÍCIO ENVIADA.	INEXIGIBILIDADE N° 05/2014
9	09/2015	CONSTRUTORA BORGES CARNEIRO LTDA	CONSTRUÇÃO DE UM PRÉDIO MULTIUSO COM 05 PAVIMENTOS, 02 GALPÕES E PASSARELA DE ACESSO - 6ª ETAPA - JUAZEIRO DO NORTE/CE	ENCAMINHAR MEMORANDO SOLICITANDO OS FISCAIS	CONCORRÊNCIA 20/2014

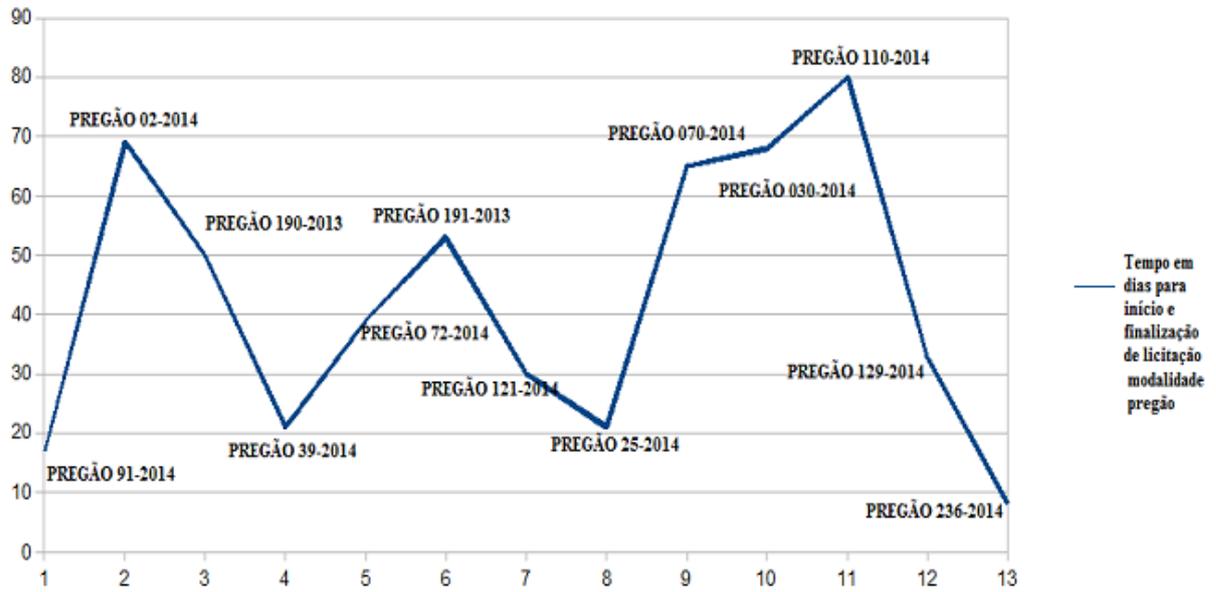
Fonte: Elaborada pelo Autor (2015).

RELAÇÃO DE CONTRATOS SUB-ROGADOS

Nº	CONTRATO	CONTRATADO/EMPRESA
1	079/2012	NOVETTI LOCAÇÃO E SERVIÇOS PARA ESCRITÓRIO
2	104/2013	BIOTEC DEDETIZADORA LTDA – ME
3	121/2011	SERVIS ELETRONICA DEFENSE LTDA
4	064/2010	EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES S/A
5	065/2010	TELEMAR NORTE LESTE
6	010/2013	SERVIARM SERVIÇO DE VIGILANCIA ARMADA
7	065/2012	CRIART SERVIÇO DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA
8	122/2013	SET SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM TELEINFORMÁTICA
9	06/2012	MOB SERVIÇOS DE INFORMÁTICA

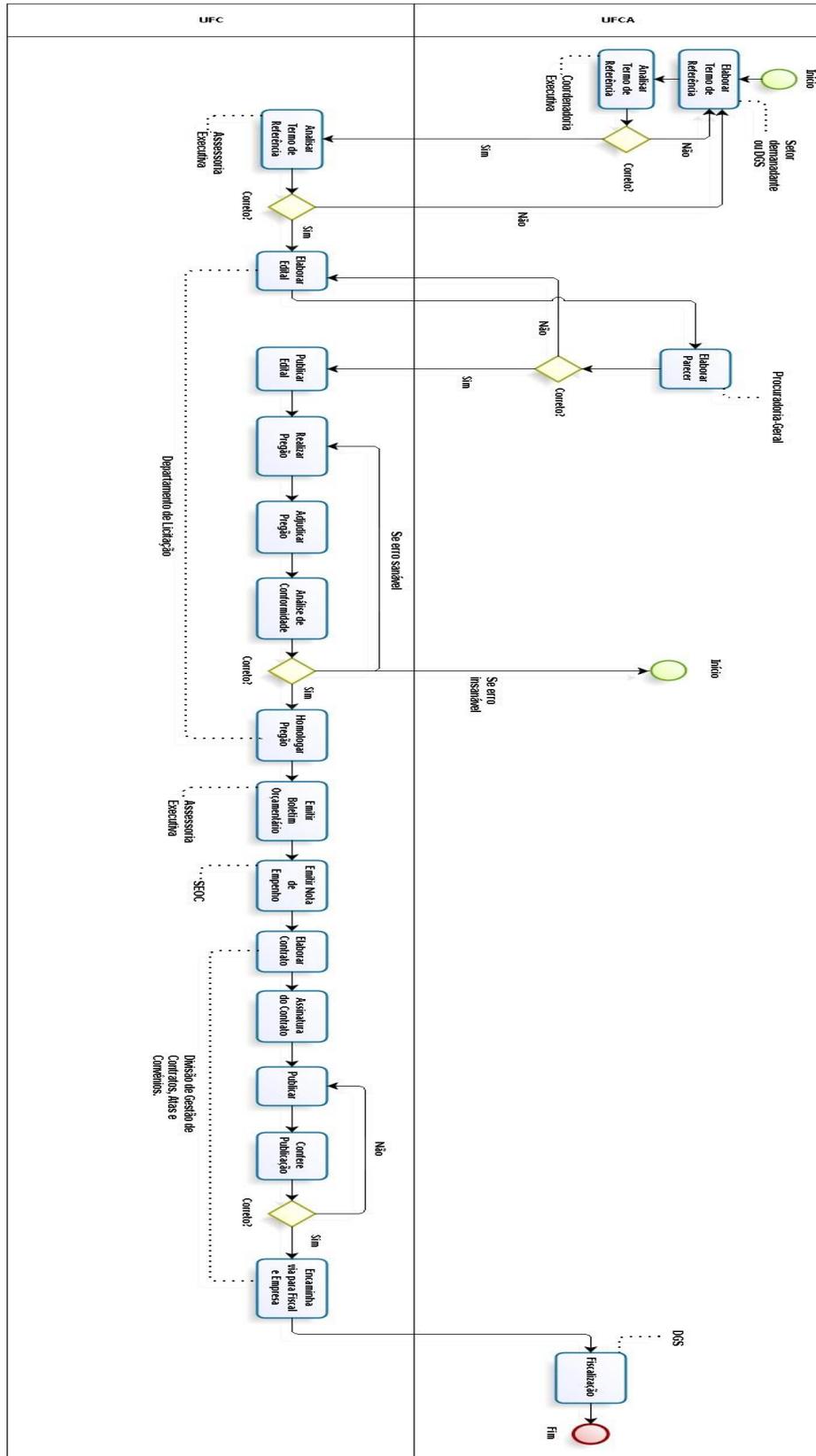
Fonte: Elaborada pelo Autor (2015).

APÊNDICE B – TEMPO DE DURAÇÃO DAS LICITAÇÕES DA UFCA (MODALIDADE PREGÃO)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

APÊNDICE C – FLUXO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS (UFCA)



Fonte: Elaborada pelo Autor (2015).

APÊNDICE D – FORMULÁRIOS DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Pesquisa de Satisfação com os Serviços de Copeira, Locação de Impressora e Telefonia

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

Quanto a Copeiragem

1. Identificação (Você é):

Marcar apenas uma oval.

- Professor
- Técnico-Administrativo
- Prestador de Serviço Terceirizado

2. Quanto a qualidade do serviço prestado (preparar, servir, retirar, limpar):

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

3. Quanto a limpeza da louça e do talher utilizado na copa:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

4. Qualidade dos produtos utilizados (café, açúcar, chá, suco):

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se Aplica

5. Os produtos são fornecidos pela contratada?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. Quanto ao horário do serviço prestado:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se Aplica

7. Quanto a uso do uniforme e identificação:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se Aplica

8. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Quanto a Locação de Impressora

Para o campus de Juazeiro do Norte a impressora locada fica na Reitoria

9. Quanto a qualidade da impressão:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

10. Quanto a quantidade de impressão disponível:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

11. Quanto a velocidade da impressão:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

12. Quanto a defeito da máquina (quantidade de ocorrências):

Insatisfatório (muitas ocorrências), Ótimo (poucas ocorrências)

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

13. Quanto a complexidade de operar a máquina:

Insatisfatório (muito difícil), Ótimo (muito fácil)

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

14. Quanto a demora na manutenção da máquina (tempo de espera):

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

15. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Quanto a Telefonia

16. Quanto a qualidade da internet:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

17. Quanto a qualidade da ligação:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

18. Quanto ao atendimento técnico:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

19. Quanto ao atendimento do SAC:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

20. Quanto a demora no atendimento da demanda:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

21. As falhas ocorrem com que frequência:*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre
- Muitas vezes
- As vezes
- Raramente

22. Críticas e Sugestões

Pesquisa Satisfação Apoio Administrativo

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

1. Identificação (Você é:)

Marcar apenas uma oval.

- Professor
- Servidor Técnico Administrativo
- Prestador de Serviço Terceirizado
- Aluno
- Membro da Comunidade Externa

2. Como você avalia o serviço de telefonista?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

3. Como você avalia o serviço de recepcionista?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

4. Como você avalia o serviço de apoio a gestão?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

5. Como você avalia o serviço de porteiro?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

6. Como você avalia o serviço de operador de máquina?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

7. Como você avalia o serviço de carregador?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

8. Quanto a uso do uniforme e identificação:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

9. Quanto a cordialidade e presteza no atendimento às solicitações:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se aplica

10. Quanto a comunicação e educação dos terceirizados:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se aplica

11. Quanto a capacitação (treinamento) dos terceirizados:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se aplica

12. Quanto a confiança e segurança nas informações repassadas pelos terceirizados:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se aplica

13. Críticas e Sugestões

Satisfação Dedetização e Jardinagem

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

Quanto a Dedetização

1. Identificação (Você é):

Marcar apenas uma oval.

- Professor
- Servidor Técnico-Administrativo
- Aluno
- Membro da Comunidade Externa
- Prestador de Serviço Terceirizado

2. Quanto a qualidade do serviço:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

3. Quanto ao controle de pragas:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

4. Quanto a limpeza do local após o serviço:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

5. Quanto ao cheiro do local após o serviço:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

6. Quanto a uso do uniforme e identificação:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

7. Quanto a cordialidade e presteza no atendimento às solicitações:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

8. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Quanto a Jardinagem

9. Quanto à limpeza dos jardins:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

10. Quanto à poda das plantas:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

11. Quanto a corte de grama e capim:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

12. Quanto ao paisagismo :*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

13. Quanto a área sombreada por árvores:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

14. Quanto a cordialidade e presteza no atendimento às solicitações:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

15. Quanto a uso do uniforme e identificação:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

16. Críticas e Sugestões

Pesquisa de Satisfação com o Serviços de Limpeza e Vigilância

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

Quanto a Limpeza

1. Identificação (Você é):

Marcar apenas uma oval.

- Professor
- Técnico-Administrativo
- Aluno
- Prestador de Serviço Terceirizado
- Membro da Comunidade Externa

2. Quanto à limpeza da área comum (pátio):

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

3. Quanto à coleta de lixo:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

4. Quanto à limpeza dos banheiros:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

5. Quanto a limpeza de corredores e escadas:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

6. Quanto à limpeza da área externa:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

7. Quanto a limpeza das paredes, tetos e janelas:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

8. Quanto limpeza das salas de aula:*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

9. Quanto a limpeza dos laboratórios:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

10. Quanto a qualidade dos produtos utilizados (sabonete para mãos, papel higiênico, produtos de limpeza):

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

11. Quanto a uso do uniforme e identificação por parte dos terceirizados:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

12. Quanto a cordialidade e presteza no atendimento às solicitações:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

13. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Quanto a Vigilância

14. **Quanto a educação e cordialidade dos prestadores de serviço:**

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

15. **Quanto a capacitação dos vigilantes:**

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

16. **Quanto ao quantitativo de vigilantes:**

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

17. **Os vigilantes guardam suas posições de trabalho:**

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

18. **Quanto a segurança em locais e horários críticos:**

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

19. Quanto a uso do uniforme e identificação por parte dos terceirizados:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

20. Quanto à presteza no atendimento às solicitações:

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se Aplica

21. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

APÊNDICE E – FORMULÁRIOS DE PESQUISA COM OS SETORES

Pesquisa com gestores (coordenadores/diretores)

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados sobre para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

1. Qual sua área de formação

.....

2. Foi considerada sua formação e/ou conhecimento na sua designação?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

3. Qual seu cargo e função?

.....

4. Qual critério você utiliza na delegação de uma função/tarefa a um subordinado?

.....

5. Fez curso para o cargo que exerce?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. Quais os maiores problemas enfrentados?

.....

7. Qual o seu setor?

Marcar apenas uma oval.

- Contratos
- Licitação
- DGS (Fiscalização)
- DGS (Termo de Referência)

8. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Pesquisa Fiscais de Contrato

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

1. Você é fiscal:

Marcar apenas uma oval.

Substituto

Titular

2. Quantos contratos você fiscaliza?

Marcar apenas uma oval.

1-2

2-4

5-6

7-8

9-10

Mais que 10

3. Qual seu grau de formação?

Marcar apenas uma oval.

Ensino Médio completo

Superior Incompleto

Superior completo

Especialização

Mestrado

Doutorado

4. Qual sua área de formação?

.....

5. Sua formação e/ou conhecimento foi considerado para sua designação?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

6. Fez curso de fiscalização de contratos antes de assumir tal responsabilidade?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

7. Já fez curso de fiscalização de contratos após sua designação?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

8. Foi designado como fiscal antes da assinatura do contrato?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

9. Qual o maior problema encontrado na fiscalização?

Marcar apenas uma oval.

- Empresa problemática
 Termo de Referência mal elaborado
 Falta de conhecimento para a função
 Outro:

10. Quando teve acesso aos documentos relativos a contratação (Termo de Referência, Edital, Contrato)

Marcar apenas uma oval.

- Antes do início da execução
 No início da execução (até a primeira semana)
 Após o início da execução (após a primeira semana)
 Não tive acesso

11. Críticas e Sugestões

Pesquisa pessoal Termo de Referência

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

1. Qual sua formação?

.....

2. Foi considerada sua formação e/ou conhecimento para sua designação ao setor?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

3. Fez algum curso para elaborar Termo de Referência?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

4. Conta com auxílio do setor demandante sempre que necessita?

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
 Muitas vezes
 Poucas vezes
 Nunca

5. Quanto tempo demora até a finalização de um Termo de Referência?

.....

6. Quais os maiores problemas enfrentados?

.....

.....

.....

.....

7. Quais os tipos de Termos de Referências são feitos no seu setor?

.....

8. Quais os tipos de Termos de Referência são feitos diretamente pelo setor demandante?

.....

9. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Pesquisa Setor de Contratos

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

1. Qual seu cargo e função?

.....

2. Qual sua formação?

.....

3. Sua formação e/ou conhecimento foi considerado na sua alocação nesse setor?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

4. Existem servidores em número suficiente no setor?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

5. A comunicação com os outros setores envolvidos é:

Envolvidos no processo de gestão do contrato e serviços

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatório
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Não se aplica

6. Fez curso para atuar no setor de contratos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

7. Quais principais problemas encontrados na gestão de contratos?

Marcar apenas uma oval.

- Termo de Referência mal elaborado
- Excesso de Burocracia
- Fiscais sem Conhecimento
- Outro:

8. Qual procedimento mais demorado?

Marcar apenas uma oval.

- Aditivo acréscimo/supressão
- Aditivo prorrogação
- Aditivo repactuação/reajuste
- Confecção do Contrato
- Procedimento de Sanção
- Outro:

9. Quanto tempo, em média, demora um processo no setor?

.....

10. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Pesquisa Setor Licitação

Prezado(a),

Agradeço por dispor de seu tempo para responder este questionário. Sou aluno da Universidade Federal do Ceará e estou realizando esta pesquisa com o intuito de juntar dados para a monografia de conclusão de curso. Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados sobre a gestão dos contratos e serviços prestados na Universidade Federal do Cariri - UFCA. O preenchimento deste formulário levará aproximadamente 5 minutos. Todas as respostas permanecerão anônimas.

1. Qual sua área de formação?

.....

2. Foi considerada sua formação e/ou conhecimento na sua designação ao setor?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

3. Fez algum curso de para exercer a função/cargo?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

4. Qual o maior problema enfrentado?

Marcar apenas uma oval.

- Termo de Referência mal elaborado
 Empresa despreparada para participar da licitação
 Sua falta de conhecimento na área
 Outro:

5. A empresa participante sabe operar o sistema?

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
 Muitas vezes
 Poucas vezes
 Nunca
 Outro:

6. A comunicação com os outros setores envolvidos é?

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatória
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não se aplica

7. Existem servidores em número suficiente no setor?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sei

8. Tempo médio de licitação.

.....

9. Críticas e Sugestões

.....

.....

.....

.....

.....

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).