

# Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos Terceirizados

Gabriel Nascimento Kinczeski; Ulisses Iraí Zílio

Departamento de Projetos, Contratos e Convênios | Pró-Reitoria de Administração



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

# Aula II - Tópicos essenciais sobre contratos de serviços terceirizados

## Objetivos:

- [continuação] Fundamentos dos contratos administrativos;
- Tipos de Contratos de serviços: continuados/não continuados, com ou sem dedicação exclusiva;
- Por que estudar a Terceirização?;
- O dever de fiscalizar;
- Conceitos e finalidades da gestão de contratos de serviços terceirizados;
- Funções dos gestores e fiscais de contratos.

# Fundamentos

## Contratos Administrativos

### Penalidades

Pela **inexecução total ou parcial** do contrato, a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

- a) **Advertência**.
- b) **Multa**, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.
- c) **Suspensão temporária** de participação em licitação e **impedimento de contratar** com a Administração, por prazo **não superior** a 02 (dois) anos.

# Fundamentos

## Contratos Administrativos

d) **Declaração de inidoneidade** para licitar ou contratar com a Administração Pública, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada, com base na hipótese anterior.

Nas demais penalidades o prazo para defesa é de 05 (cinco) dias úteis.

Grau de sigilo  
#PÚBLICO

**Módulo I – Recibo de Caução**

Agência	Op.	Conta	DV
1555	10		

**Cauçoniário (quem efetua o depósito – titular da conta)**

(preencher nome completo ou razão social por extenso)

LIDERANÇA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO LTDA

CPF/CNPJ

00.482.840/0001-38

**2 - Valor Cauçoniado**

Valor	Valor (por extenso)
R\$ 6.129,30	( SEIS MIL, CENTO E VINTE E NOVE REAIS E TRINTA CENTAVOS )

Forma de Pagamento

1 – Cheque 2 – Dinheiro 3 – Misto (dinheiro e cheque)

Informar os dados seguintes quando o recebimento ocorrer em cheque

Nº Banco Nº Cheque Valor (preencher na forma de numeral e por extenso)

**Histórico**

Para garantia de

Prestação de serviços de condução de veículos (motorista), a serem executados em atendimento das necessidades do Campus Joinville/SC da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. PE 146/2016.

**3 – Favorecido (quem exige a caução)**

(preencher nome completo ou razão social por extenso)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA -UFSC

CPF/CNPJ

83.899.526/0001-82

**4 - Observações**

CAIXA ECONOMICA FEDERAL  
1555 - COOPTEL AMERICANO, SC  
DATA: 12/07/2017  
TERMINAL: 1004  
NOME: LIDERANÇA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO  
Nº DOC.: 00000000  
DECLARO RECEBIMENTO DO CAUÇÃO  
AGENCIAMENTO: 1555-810/0001-000-528-0  
NOME: LIDERANÇA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO  
CAUÇONIÁRIO:  
LIDERANÇA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO LTDA  
CPF/CNPJ CAUÇONIÁRIO:  
00.482.840/0001-38  
FAVORECIDO:  
UFSC  
CPF/CNPJ FAVORECIDO: 83.899.526/0001-82  
NOME: UFSC  
VALOR TOTAL: R\$ 6.129,30  
VALOR DINHEIRO: R\$ 6.129,30  
2ª via - Via Favorecido/Agência



ENDOSSO  
DE SEGURO GARANTIA

APÓLICE Nº:	0306920179907750191563000
RAMO:	0775 - SEGURO GARANTIA - SETOR PUBLICO
ENDOSSO:	001
PROPOSTA:	457.615

O presente endosso prorroga o término de vigência da Apólice para 03/07/2019, A POTTENCIAL SEGURADORA S/A garante ao SEGURADO as obrigações firmadas pelo TOMADOR até o limite da Importância Segurada e de acordo com as condições anexas que são partes integrantes e inseparáveis deste Endosso. Ratificam-se todos os dados e dizeres da Apólice que não foram alterados por este endosso.

Histórico: 0306920179907750191563000 de 24/10/2017, 0306920189907750191563001 de 11/04/2018.

DADOS DO SEGURADO	
NOME:	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ENDEREÇO:	LOC CONJUNTO UNIVERSITARIO S/N - TRINDADE
CEP:	88.045-108
CIDADE:	FLORIANOPOLIS
UF:	SC
CPF OU CNPJ:	83.899.526/0001-82

DADOS DO TOMADOR	
NOME:	KHRONOS SEGURANÇA PRIVADA LTDA
ENDEREÇO:	RUA PAULINO PEDRO HERIMES, Nº 3000 - NOSSA SENHORA DO ROSÁRIO
CEP:	88.110-693
CIDADE:	SÃO JOSÉ
UF:	SC
CPF OU CNPJ:	04.629.488/0001-71

DADOS DO CORRETOR	
NOME:	FINLÂNDIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA
CPF OU CNPJ:	10.864.690/0001-80
SUSEP:	1.006.389.935

**LIMITE MÁXIMO DE GARANTIA / MODALIDADE**  
 LIMITE MÁXIMO DE GARANTIA (LMG): R\$ 110.000,00 - Cento e Dez Mil Reais  
 MODALIDADE: Construção, Fomento ou Prestação de Serviços

O Limite Máximo de Garantia é o valor máximo que a seguradora se responsabilizará perante o segurado em função do pagamento de indenização.

**OBJETO DO ENDOSSO**  
 Garantia de fiel cumprimento das obrigações do tomador previstas no Contrato nº 60/2017, que tem por objeto a contratação de empresa para prestação de serviços técnicos especializados em segurança e vigilância patrimonial, nos locais descritos neste Termo de Referência a serem executados em atendimento das necessidades da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que serão prestados nas condições estabelecidas no Termo de Referência, anexo do Edital do PE nº 336/2015 - Processo nº 23080.041842/2015-69.

COBERTURAS CONTRATADAS E LIMITES MÁXIMOS DE GARANTIA				
COBERTURAS	IMPORTÂNCIA SEGURADA	PRÊMIO LÍQUIDO	INÍCIO DE VIGÊNCIA	FIN DE VIGÊNCIA
Construção, Fomento ou Prestação de Serviços	R\$ 110.000,00	R\$ 820,00	03/07/2018	03/07/2019
Ações Trabalhistas e Previdenciárias	R\$ 110.000,00	R\$ 820,00	03/07/2018	03/07/2019

Não se aplica franquia a nenhuma das coberturas contratadas por esta Apólice

DADOS DO PRÊMIO DE SEGURO			
CUSTO DO SEGURO	FORMA DE PAGAMENTO - BOLETO		
	Parcela	Valor	Vencimento
Prêmio Líquido		R\$ 1.640,00	
Adicional de Fracionamento		R\$ 0,00	
Custo de Apólice		R\$ 0,00	
IOF		R\$ 0,00	
Prêmio Total		R\$ 1.640,00	
	1	R\$ 1.640,00	21/04/2018

# Contratos Administrativos

## Prazos

Regra Geral: duração limitada à vigência dos respectivos créditos orçamentários.

Art. 57 - À prestação de serviços poderão ter a sua duração prorrogada por **iguais e sucessivos** períodos com vistas à obtenção de **preços e condições mais vantajosas**, limitada a **60 meses**.

§ 3º É **vedado** o contrato com prazo de vigência indeterminado.

OBS: Exceção na contratação de serviços públicos prestados em regime de exclusividade, a exemplo de fornecimento de energia elétrica, água e esgoto. (Orientação Normativa nº 36)

# Fundamentos

## Contratos Administrativos

### Prorrogação excepcional

Art. 57 - 4º Em caráter **excepcional**, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o contrato poderá ser prorrogado por até **12 meses**;

### Contrato de emergência

**Emergência/calamidade pública**, situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos;

possam ser concluídas no prazo máximo de **180 dias** (art. 24, IV)



# Contratos Administrativos

## Obrigatoriedade

8.666/93 - Art. 62. O instrumento de contrato é **obrigatório**:

- concorrência;
- tomada de preços;
- **Dispensas** e **inexigibilidades** (cujos preços estejam compreendidos nos limites destas duas modalidades de licitação)
- E **facultativo** nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como **carta-contrato**, **nota de empenho**, **autorização de compra** ou **ordem de serviço**.



# Contratos Administrativos

## Obrigatoriedade

O § 4º do art. 62, por sua vez, prevê que o contrato poderá ainda ser substituído nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica, independentemente do valor da contratação;

OBRIGATÓRIO	FACULTATIVO
Serviços acima de 176 mil	< 176 mil
Compras com obrigações futuras	entrega imediata +
Compras com assistência técnica	Sem obrigações futuras

# Tipos de Contratos Serviços

Contratos de **serviços continuados**:

Visam atender à necessidade pública de forma:

- ▶ permanente e contínua,
- ▶ por mais de um exercício financeiro,
- ▶ assegurando a integridade do patrimônio público ou;
- ▶ o funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade.

de modo que sua **interrupção** possa **comprometer** a prestação de um **serviço público** ou o cumprimento da missão institucional.(IN 05/2017);

Ex: energia/água, limpeza, vigilância, impressoras, combustível ...

# Tipos de Contratos de Serviços

Contratos de serviços **não** continuados (ou escopo) :

- impõem aos contratados o dever de realizar a prestação de um serviço específico em um **período predeterminado**;
- podendo ser prorrogado, desde que justificadamente, pelo prazo necessário à conclusão do objeto, observadas as hipóteses previstas no § 1º do art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993 (IN 05 2017)

Ex.: montagem SEPEX, instalação de películas, estofamento de cadeiras, corte de árvores.

# Tipos de Contratos

Contratos de serviços com **dedicação exclusiva** mão de obra (MOE) :

I - os empregados da contratada fiquem à **disposição nas dependências** da contratante para a prestação dos serviços;

II - a contratada **não compartilhe** os recursos **humanos e materiais** disponíveis de uma contratação para execução simultânea de **outros contratos**; e

III - a contratada **possibilite a fiscalização** pela contratante quanto à **distribuição, controle e supervisão** dos recursos humanos alocados aos seus contratos (IN 05 de 2017);

Ex.: limpeza, vigilância, portaria, recepção.

# Tipos de Contratos

Contratos de serviços **sem dedicação exclusiva** de mão de obra :

- **não há** alocação contínua de empregados da contratada nas dependências do órgão, nem dedicação exclusiva.
- A efetiva execução da atividade contratada será realizada, apenas, quando provocada a demanda;
- É mais comum o uso de Ordens de Serviços.

Ex.: plotagem, recolhimento de resíduos, manutenção de ar-condicionados.

# 10 motivos do porque estudar a gestão e fiscalização de contratos na UFSC

1. A fiscalização é um verdadeiro “**calcanhar de Aquiles**” da execução contratual, pois boas licitações e contratos são perdidos devido a uma gestão e fiscalização deficiente ou ausente (ALMEIDA, 2009).
2. Porque **desde** a década de **90** a **UFSC** **terceiriza** atividades de apoio;
3. São aproximadamente **967 terceirizados** para 3.200 TAEs (UFSC, 2018), ou seja, isso significa um percentual de **30,22%**;
4. Ao vulto, pois são  $\cong$  123,5 mi anual gastos com Contratos Terceirizados de Serviços;



**CORTE / CONTIGENCIAMENTO**

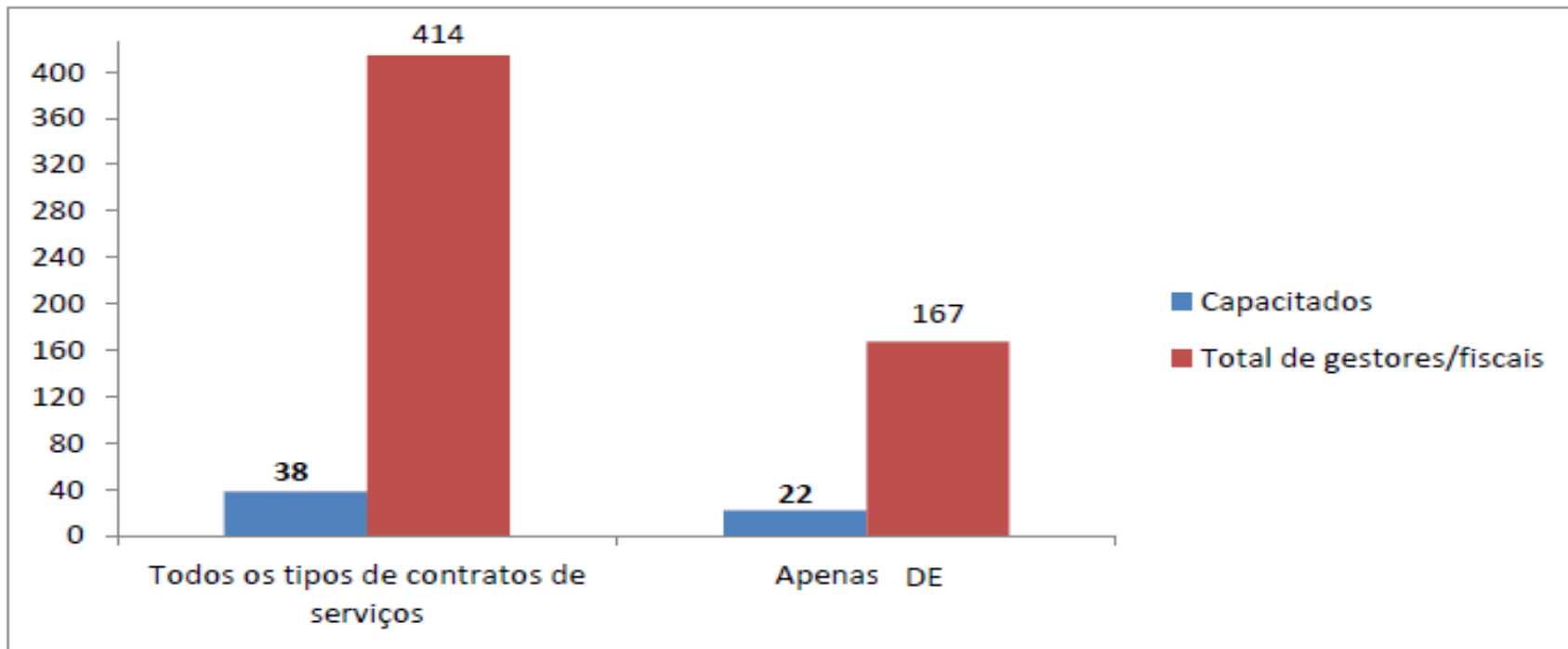
# 10 motivos do porque estudar a gestão e fiscalização de contratos na UFSC

5. Responsabilidade subsidiária;
6. **Complexidade dos conhecimentos** exigidos dos fiscais e gestores: trabalhistas, orçamentários, fiscais, administrativos...
7. **Poucos órgãos públicos** possuem **estrutura e pessoal** qualificado em quantidade suficiente;
8. Recorrentes recomendações dos **órgãos de controle** externos e internos da UFSC;
9. Lei nº13.467/2017 (**Reforma Trabalhista**) e Decreto 9507/2018 – tendência de crescimento da terceirização!!
10. Contato direto ou indireto com a **TERCEIRIZAÇÃO**.



# Resultados Pesquisa na UFSC sobre gestão e fiscalização

Gráfico 12 – Comparação entre participantes dos cursos e fiscais/gestores de contratos.

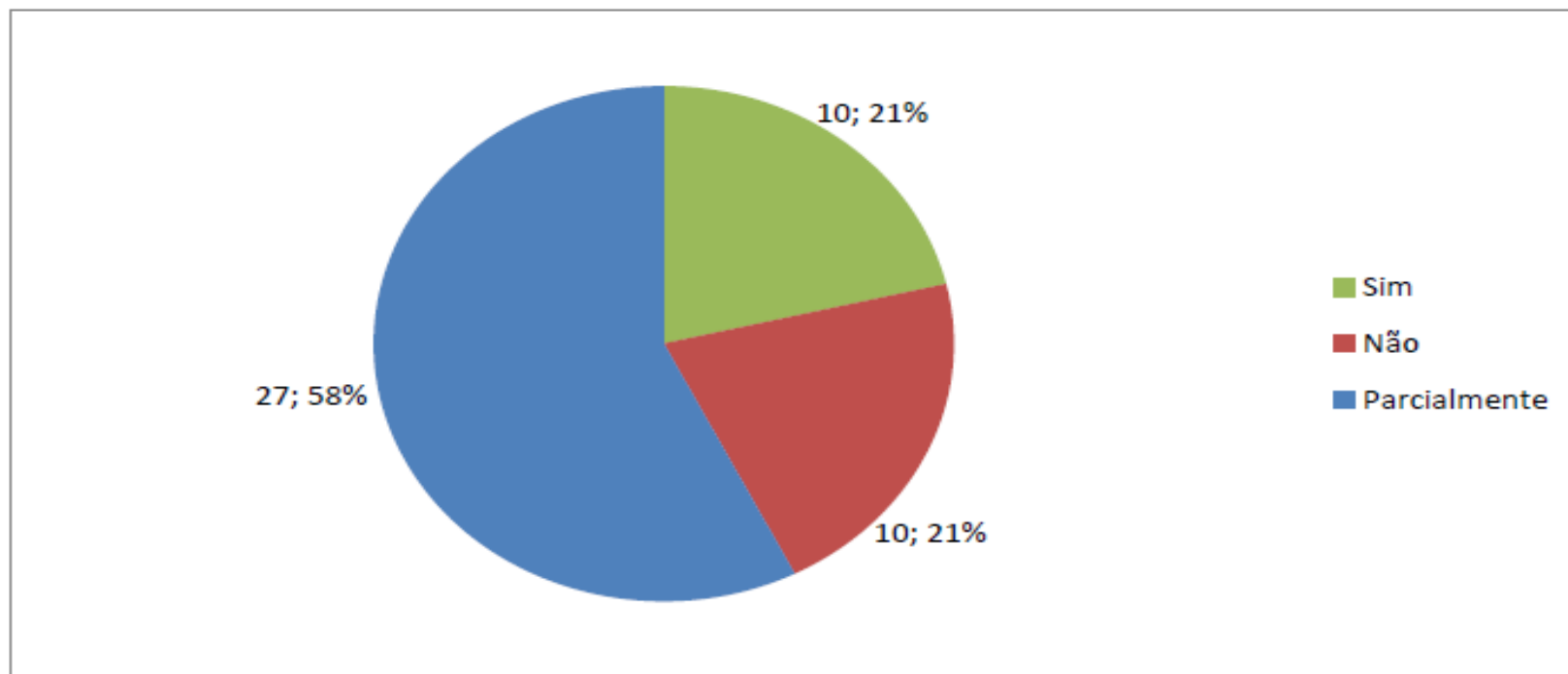


FONTE: KINCZESKI, G.N. Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais. Dissertação de Mestrado – UFSC. Florianópolis, 2020.

- 9% dos fiscais de todos os contratos participaram de cursos depois de 2017 (IN 05/2017);
- Apenas 13% dos fiscais MOE.

# Resultados Pesquisa na UFSC sobre gestão e fiscalização

Gráfico 13 – Percepção de capacitação dos fiscais/gestores de contratos terceirizados.

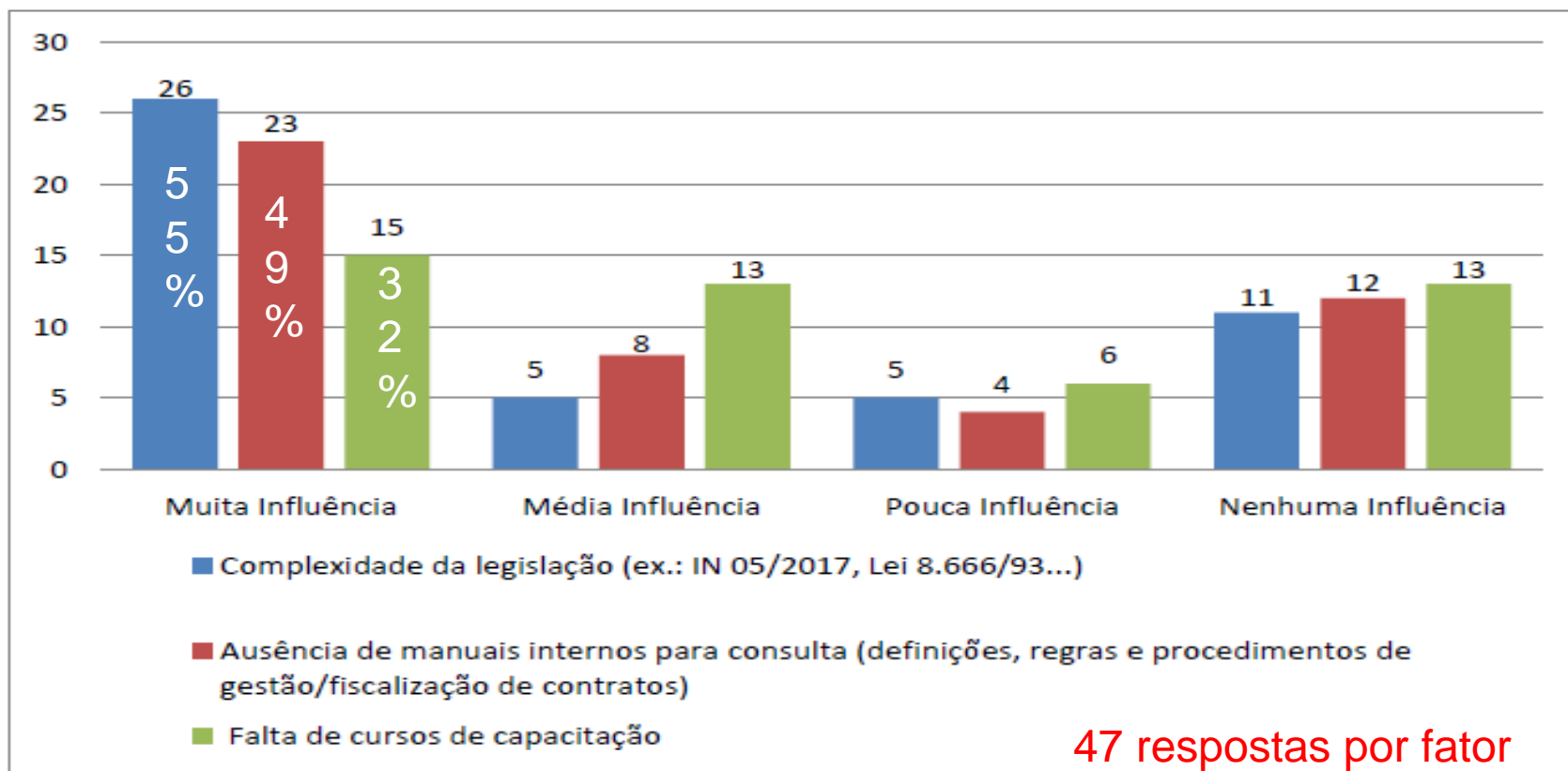


FONTE: KINCZESKI, G.N. Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais. Dissertação de Mestrado – UFSC. Florianópolis, 2020.

- 79% sentem-se incapacitados / parcialmente capacitados;
- Apenas 21% se sentem capacitados.

# Resultados Pesquisa na UFSC sobre gestão e fiscalização

Gráfico 14 - Motivos para percepção de falta de capacitação de fiscais/gestores de contratos.



FONTE: KINCZESKI, G.N. **Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais.** Dissertação de Mestrado – UFSC. Florianópolis, 2020.

# O DEVER DE FISCALIZAR

- **Lei nº 8.666/93**, Art. 58. O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

III - **fiscalizar-lhes** a execução;

- **Art. 67**, prevê “a execução do contrato **deverá** ser **acompanhada e fiscalizada** por um **representante** da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.”

# O DEVER DE FISCALIZAR

IN 05, Art. 40, § 3º:

- As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática
- Podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor
- Desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato

# O DEVER DE FISCALIZAR

## Segregação de Funções

- **RELATÓRIO DE AUDITORIA RA2015004-02 - *Campus* Campo Mourão**
- Use-se designar **três figuras distintas**: gestor do contrato, fiscal técnico do contrato e fiscal administrativo do contrato, como reza o art. 31 da IN 02/2008-SLTI/MPOG.
- Assim, além de proporcionar a **segregação de funções**, poderá haver a **especialização e/ou profissionalização** das atividades relativas à verificação da conformidade dos serviços prestados e, por consequência, o **ganho de qualidade**

# O DEVER DE FISCALIZAR

## Segregação de Funções

- **RELATÓRIO DE AUDITORIA RA2015004-02 - *Campus* Campo Mourão**
- Por fim, considerando a notória complexidade de se fiscalizar a execução desse tipo de contrato, resta ao gestor ponderar a viabilidade de segregar funções de fiscalização,
- destacando servidores especialistas na parte administrativa (ou burocrática) - que poderiam atender a vários contratos - e outros nos serviços contratados propriamente ditos, tudo objetivando a eficiência.



# O DEVER DE FISCALIZAR


Ao celebrar um contrato de prestação de serviços, a Administração fica investida no **poder-dever** de fiscalizar o serviço de modo a exigir:

- uma prestação em caráter **geral, permanente, regular e eficiente** (SALVINO; FERREIRA, 2009).
- “Não pode a Administração esperar o término do contrato para verificar se o objeto fora de fato concluído conforme o programado, uma vez que, no momento do seu recebimento, muitos vícios podem já se encontrar encobertos.” [TCU – Acórdão 1632/2009 – Plenário]

# GESTÃO X FISCALIZAÇÃO

**GESTÃO** = Segundo, de 04 de abril de 2019: “A fase de Gestão do Contrato se iniciará com a assinatura do contrato” (art. 29 da IN SLTI nº 01/2019).

É a fase compreendida desde a assinatura do contrato até a sua extinção.

 Na **gestão**, cuida-se, por exemplo, do **reequilíbrio econômico-financeiro**, de incidentes relativos a **pagamentos**, de questões ligadas à **documentação**, ao **controle dos prazos** de vencimento, de prorrogação, etc.

# GESTÃO X FISCALIZAÇÃO

**GESTÃO** = (IN 05/2017 – art. 39) Aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas;

Bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos:

Repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras (BRASIL, 2017a).

# FISCAL x GESTOR

**GESTÃO** = é o gerenciamento dos contratos;

X

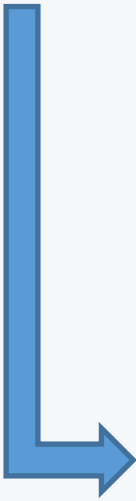
**FISCALIZAÇÃO** = é pontual.

Atividades previstas no artigo 39 é de incumbência da gestão de contratos, **auxiliada** pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e do público usuário (Art. 40 - BRASIL, 2017a).

O gestor deve deter uma visão ampla do sistema, para acompanhar e deliberar sobre as operações.

# FISCAL x GESTOR

O fiscal tem atuação mais focalizada, gerando informações úteis à tomada de decisão do gestor (Leiria, 2008);



A fiscalização é a atividade de **acompanhamento cotidiano** do contrato em sua execução, aplicando-lhe o **controle e a inspeção sistemática** do objeto em termos **qualitativos e quantitativos**,

de forma a garantir que execução esteja de acordo com as especificações do edital de licitação, do termo de contrato e da legislação vigente (PEREIRA JÚNIOR; DOTTI, 2011; BERNARDES; FREIRE, 2012).

# FISCAL x GESTOR

**Quadro 15** – Tipos de nomeações (portarias) de gestão/fiscalização dos contratos de serviços terceirizados.

<b>Tipo de portarias</b>	<b>Número de portarias</b>	<b>Percentual</b>
Fiscal	522	72%
Fiscal Administrativo	33	5%
Fiscal Técnico	93	13%
Fiscal Setorial	72	10%
Gestor	6	1%
<b>Total</b>	<b>726</b>	<b>100%</b>

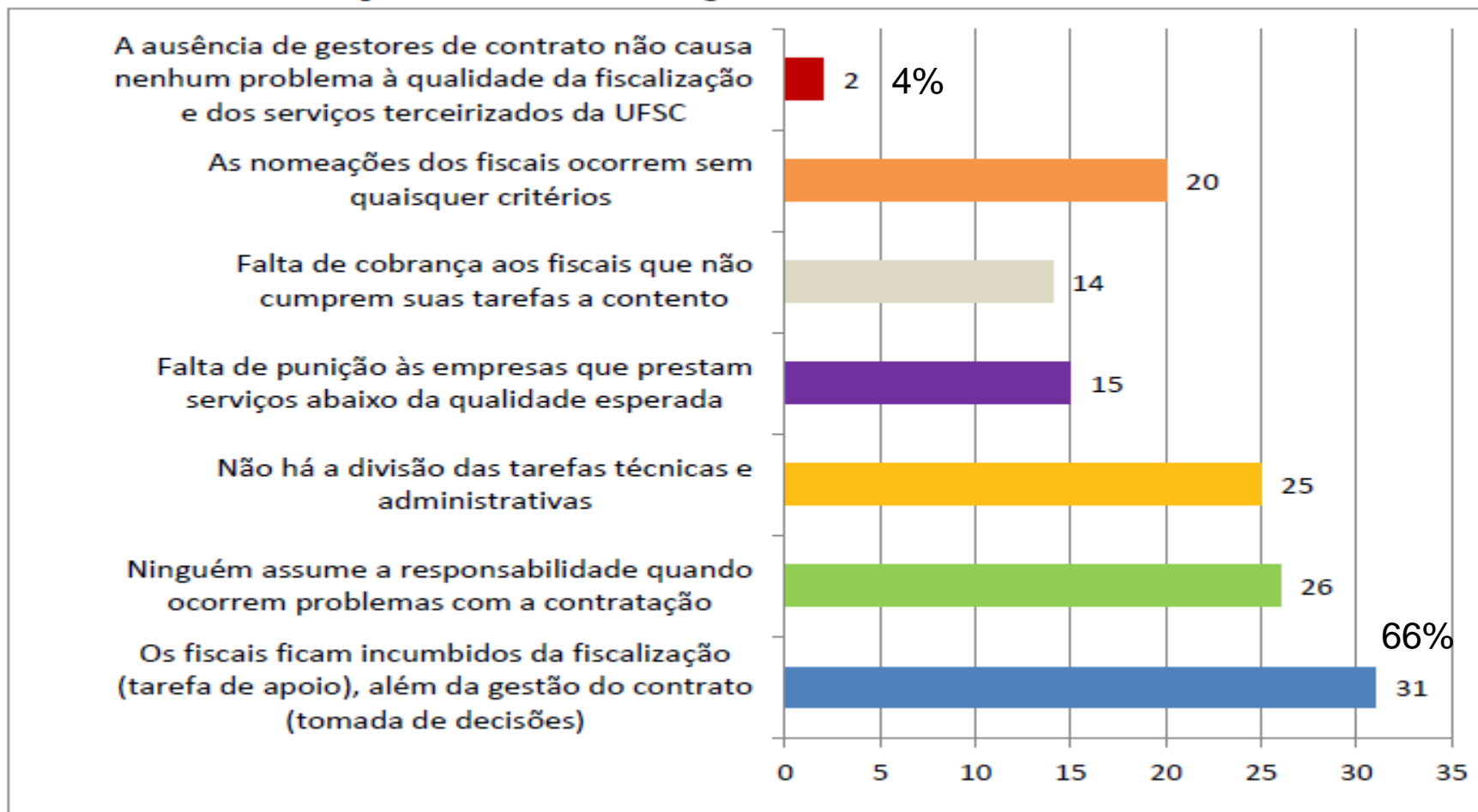
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do sistema MATL/SARF (2019).

**FONTE:** KINCZESKI, G.N. **Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais.** Dissertação de Mestrado – UFSC. Florianópolis, 2020.

# Resultados Pesquisa na UFSC sobre gestão e fiscalização

Gráfico 8 - Impacto da ausência de gestores de contratos formalizados


47 pessoas





# FISCAL x GESTOR x PREPOSTO

- O **preposto** é o representante do contratado, e deverá ser **formalmente designado** para servir como interlocutor junto à Administração;

 cujo instrumento deverá constar expressamente os **poderes e deveres** em relação à execução do objeto (ART. 44 – IN 05/17).

Art. 68. O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato (8.666/93).


# FUNÇÃO DO PREPOSTO

- Coordenar a execução do serviço (distribuição terceirizados)
- **Responsável** pela ficha ponto, vale transporte, vale alimentação, contracheque;
- Verificar as **ausências, substituições** e outras situações que comprometam a prestação dos serviços;
- **Atender** aos terceirizados em suas necessidades;
- Aplicar **eventuais advertências** aos terceirizados (verbais e escritas);
- **Encaminhar registros de ocorrência** à empresa para: manifestação de defesa, correção do serviço ou aplicação de glosa.

# FUNÇÃO DO ENCARREGADO

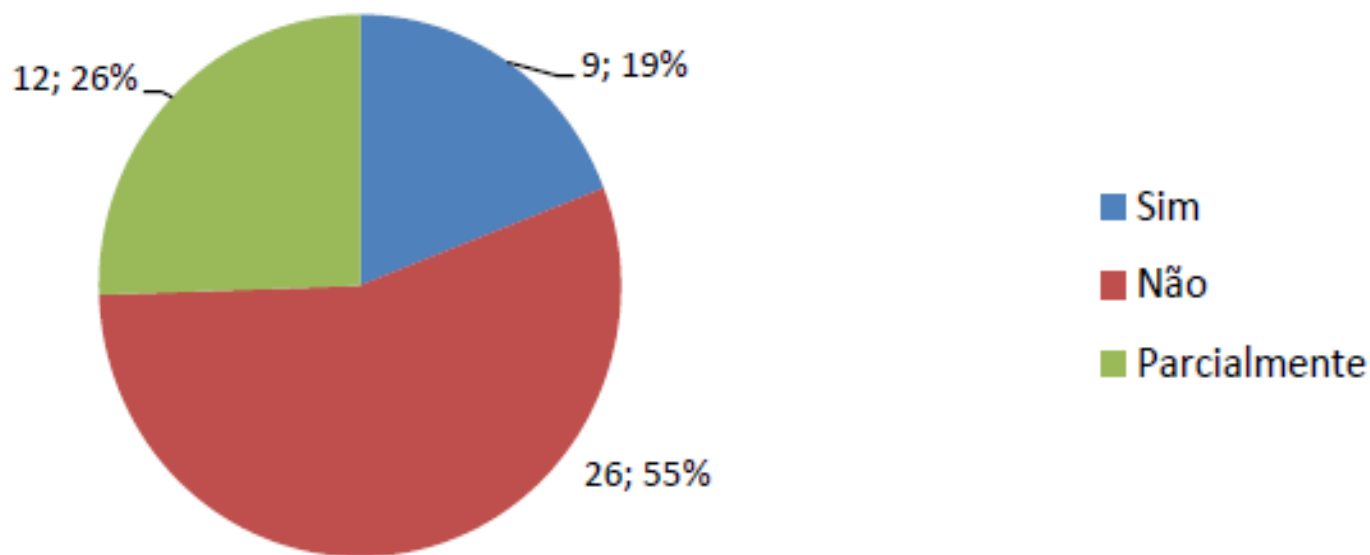
- Nem todo o contrato terá encarregado;
- Garantir o bom andamento dos serviços;
- Permanecer no local do trabalho, fiscalizando e ministrando a orientação necessária aos executantes dos serviços;
- Têm a obrigação de reportarem-se, quando houver necessidade, ao responsável pelo acompanhamento dos serviços da Administração e tomar as providências pertinentes para que sejam corrigidas as falhas.

004	16829	Serviço de serralheria	Posto	12	R\$5.666,66	R\$ 67.999,92
005	24813	Serviço de alvenaria	Posto	12	R\$43.583,28	R\$ 522.999,36
006	25623	Serviço de encarregado	Posto	12	R\$6.300,00	R\$ 75.600,00
<b>TOTAL</b>						<b>R\$ 1.373.598,72</b>



# Resultados Pesquisa na UFSC sobre gestão e fiscalização

Gráfico 18 – Percepção de motivação de fiscais e gestores de contratos.



FONTE: KINCZESKI, G.N. Fatores críticos de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de instituições públicas federais. Dissertação de Mestrado – UFSC. Florianópolis, 2020.

- 81% se sentem desmotivados / parcialmente desmotivados;
- Apenas 19% dos fiscais se sentem motivados.

# LIÇÃO DE CASA

