

GERENCIAR CONTRATOS DE LICITAÇÕES COM FOCO NA GESTÃO DE PROJETOS EM CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NO SETOR PÚBLICO.

Thiago Machado Oliveira¹

Gustavo Ereno²

RESUMO

Este artigo destina-se principalmente aos gestores de contratos, mas também serve para profissionais de quaisquer áreas, onde buscaremos demonstrar os principais motivos pelo qual uma empresa pública opta por terceirizar um serviço. Os principais objetivos são a busca da eficiência, da eficácia, da qualidade e da obtenção de mão-de-obra altamente qualificada. Também iremos abordar os principais aspectos de uma licitação pública que contém muitas regras embasadas em leis que devem ser rigorosamente fiscalizadas e obedecidas gerando a chamada "burocracia", porém, fundamentais para um contrato totalmente transparente à comunidade. Enfim, o objetivo principal é o de mostrar melhores formas para se garantir que a gestão e execução dos contratos de serviços resultem no mínimo possível de falhas, com foco no Guia PMBOK e no intuito de apresentar melhorias no gerenciamento através de práticas e ferramentas que de certa forma estão inseridas em muitos processos das áreas do conhecimento presentes neste guia.

Palavras-chave: Terceirização; Licitação; Legislação; Gestão de Contratos; PMBOK

ABSTRACT

This article is mainly intended for contract managers. However it will also serves any professional areas, in which we will seek to demonstrate the main reasons why a public company chooses to outsource a service. The main goals are the pursuit of efficiency, effectiveness, quality and highly skilled labor acquisition. We will also discuss the main aspects of a public bid that contains many rules based on solid laws, which should be strictly controlled and obeyed, causing what is called "bureaucracy". However they are essential to obtain fully transparent contracts to the view of society. Finally, the main purpose is to show the best ways to ensure that the management and the performance in service contracts come out with the least possible failures, focusing on the PMBOK Guide and making improvements concerning management, through practices and tools that somehow operate in many processes of knowledge areas, included in this guide.

Keywords: Outsourcing; Bid; Legislation; Contract Management; PMBOK

¹ Administrador, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade F&P. E-mail: thiago_machadooliver@hotmail.com.

² Orientador, professor do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Faculdade G&P. E-mail: gustavo_eren@hotmail.com.

Introdução

A partir do momento que uma empresa pública sente a necessidade de executar um determinado serviço ao qual não está relacionado à sua atividade fim, inicia-se um processo de análise de viabilidade para checar a real necessidade e possibilidade em terceirizar este serviço, buscando os profissionais competentes que irão executá-lo em tempo hábil e com alta qualidade. Atualmente é mais compensador para o órgão público terceirizar determinados tipos de serviços, do que se realizar um concurso público visando contratar especificamente a mão-de-obra necessária, pois isso demandaria muito tempo e na maioria dos casos obtém economia nos valores de contratos. Em se tratando de contratos de grande valor e no qual envolvam um período maior na execução dos serviços é obrigatório a empresa realizar uma licitação pública, onde deverão ser abordadas no Edital, todas as características do objeto e a documentação necessária para que a empresa possa ter condições de participar do processo licitatório. É neste momento que pode ocorrer interpretações errôneas no qual causarão transtornos e falhas na execução deste serviço.

É importante que o Edital seja claro e respeite todas as obrigações dos órgãos fiscalizadores, seja elaborado com base total na Lei 8.666/1993, suas alterações posteriores e as Leis que regem o serviço a ser executado, além de aspectos trabalhistas, exigências de acessibilidade, segurança, responsabilidades fiscais, normas e políticas internas e externas à empresa, visando respeitar os princípios básicos que regem as licitações públicas: isonomia, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

Abordando as dificuldades na elaboração de um projeto básico de um edital, mostrando os problemas de prazo de execução, a legislação que rege uma licitação pública e as condutas de execução, é possível justificar o motivo da burocracia existente no setor público e os problemas na construção de prédios, rodovias, execução de serviços de limpeza, segurança, enfim, serviços que exigem grande grau de capacidade técnica, onde não é compensador à empresa pública contratar através de concurso público uma equipe específica para executar apenas um serviço, no qual não é sua atividade principal.

Bibliografias abordam que é essencial haver um gestor de ambos os lados (contratante e contratada), com conhecimentos multidisciplinares, para lidar com recursos humanos, finanças, contabilidade, gestão de contratos, riscos, gestão de qualidade, documentações trabalhistas, além de uma equipe para gerenciar, fiscalizar e avaliar na análise de documentação a ser incluída no processo da licitação, respeitando-se a legislação vigente. Com foco em boas práticas abordadas no PMBOK, chamado de “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”, no qual é reconhecido como o padrão mundial para gerenciamento de Projetos e que contém as práticas fundamentais de que todos os gerentes de projetos necessitam para alcançar altos padrões de excelência em projetos, o intuito é a de demonstrar possibilidades para evitar falhas através de processos, práticas e ferramentas altamente eficazes.

Neste mundo tão globalizado as empresas, tanto públicas, quanto privadas, estão focadas em adquirir mais espaço no mercado e buscar alternativas para reduzir custos, agilizar serviços e manter foco em sua atividade principal e conseqüentemente atingir de maneira positiva o cliente final. Por isso, como estratégia, a terceirização vem crescendo muito e sendo opção vantajosa nos ramos de atividades-meio como: transporte, limpeza, segurança, treinamento, jardinagem, sistemas de informática, etc.

1 Revisão de Literatura

1.1 A Terceirização

“Na verdade, o que desejamos ao passar para um terceiro a nossa atribuição é torná-la mais eficiente, mais objetiva, mais sistematizada, padronizada, profissional, ou seja, tal tarefa deve ser mais bem executada por quem terceiriza do que por quem delega tal atribuição.” (VIEIRA, 2013, pág. 27). É importante frisar que com esta decisão, busca-se a qualidade que talvez não seria possível adquirir se o serviço fosse realizado pelos funcionários/servidores da própria empresa.

“No Brasil, o fenômeno da terceirização ou *out sourcing* na Administração Pública cresceu muito e reflete na prática todas as dificuldades inerentes à relação de trabalho entre os envolvidos, dada a inconsistência da sua fundamentação legal, visto que não há no Brasil uma lei específica que trate do tema *terceirização*. Neste aspecto, não se consegue definir a natureza jurídica da terceirização, pois são

variadas as formas de contratação de terceiros: para fornecer bens ou serviços em forma de franquias, locações, empreitadas, obras, ou seja, a sua natureza jurídica será aquela que o contrato estabelecer em seu objeto.” (VIEIRA, 2013, pág. 27).

“Diante da ausência de servidores qualificados em atividades específicas, e tendo a Administração de cumprir os prazos preestabelecidos para executar suas funções primordiais, é claro que poderá contratar uma consultoria externa, contudo, deve atentar para a lei, que autoriza este tipo de contratação somente para execução de atividades ou empregados da Administração Federal, no âmbito do respectivo órgão ou entidade, publicando-se no DOU (Diário Oficial da União) além do extrato do contrato, a justificativa e a autorização da contratação, na qual constará, necessariamente, quantitativo médio de consultores, custo total dos serviços, especificação e prazo de conclusão dos serviços.” (VIEIRA 2013, pág. 32).

Vieira (2013) cita que “a terceirização é um modelo de gestão em que a Administração contrata os serviços de terceiros (particulares), não podendo ser confundida com contratação de mão de obra”, justamente porque independente de pessoas, o objeto, o serviço contratado deve ser executado na qualidade e especificações previamente exigidas no edital.

1.2 Práticas do PMBOK presentes na gestão de contratos terceirizados no setor público

Mesmo não havendo uma lei que regulamenta especificamente a terceirização, terceirizar um serviço é muito útil para o setor público, permitindo transferir algumas responsabilidades e manter foco em sua atividade principal, é possível reforçar segundo Zanatta e Rebelo (2009, pág. 9) “Os serviços de natureza contínua são considerados serviços auxiliares e necessários à Administração Pública que, se interrompidos, podem comprometer a continuidade de suas atividades e cuja duração da contratação deva se estender por mais de um exercício financeiro”.

Segundo o Portal da Transparência Pública do Governo Federal “Toda instituição pública tem obrigação de zelar pelo correto uso dos recursos, especialmente quando contrata serviços ou adquire bens. Para isso, deve respeitar as regras dispostas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei das Licitações, e

em outros instrumentos normativos que procuram assegurar ao órgão público a escolha da melhor proposta em termos de qualidade e preço.”

Em todas as fases da contratação, é de extrema importância haver um gestor para que tudo dê certo, desde a definição do objeto/serviço a ser licitado até o encerramento do contrato/serviço, e isso envolve muito comprometimento. Neste contexto, seria interessante haver uma pessoa na gestão com conhecimentos, desempenhos e habilidades em gerenciamento de projetos para nortear todo o processo. Complementando, conforme está prevista na Lei 8.666/1993 “A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um gestor do contrato, especialmente designado para representar a Administração, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.”

Num processo licitatório uma das áreas do PMBOK que é muito exigida é o “gerenciamento das aquisições”, pois as etapas que nela consistem conseguem mostrar parâmetros que torna a contratação saudável para ambos os lados. Segundo o Guia PMBOK (2008) “os processos do gerenciamento das aquisições consistem em: Planejar as aquisições; Conduzir as aquisições; Administrar as aquisições e Encerrar as aquisições”. Ainda conforme o Guia PMBOK (2008), é possível afirmar que a problemática abordada neste artigo terá grande ênfase nos processos “conduzir as aquisições” e “administrar as aquisições”, mostrando ferramentas e técnicas para facilitar o gerenciamento da execução e fiscalização do serviço, respectivamente.

Em análise e revisão aos processos presentes no Guia PMBOK (2008) é possível identificar outras habilidades e conhecimentos necessários a um gestor, como comunicação, análise de riscos, tempo, recursos humanos, finanças, conhecimentos contábeis, entre outros, no qual surgem no decorrer da contratação.

1.3 Processo Licitatório: O planejamento é essencial

Num projeto, antes de se iniciar um processo de aquisições é necessário definir um escopo para garantir um resultado satisfatório, com base em conhecimentos do Guia PMBOK existem práticas e ferramentas que auxiliam a equipe a atingir metas e mantêm todos os envolvidos alinhados ao mesmo objetivo.

Segundo Vieira (2013, pág. 75) “Um dos momentos mais importantes do processo licitatório é a fase que concentra os atos de planejamento da aquisição. É nesse momento que o gestor público precisa definir o que deseja adquirir, com todas as suas especificidades”. Com base nesta citação conclui-se que a fase prévia de planejamento garante mencionar no edital o roteiro no qual o prestador de serviços deverá exercer ao longo da contratação.

Nesta fase é importantíssimo que ocorram muitas análises para garantir que não tenham observações subentendidas e evitar a interpretação errônea por parte dos envolvidos que participarão da licitação. Vieira (2013, pág. 89) explica “Observa-se a importância de definir clara e objetivamente o objeto, pois é o objeto definido no Termo de Referência ou no Projeto Básico que será contratado, com todas as suas características, as quais foram descritas nos respectivos documentos, e, conseqüentemente, objeto das cláusulas contratuais, conforme o art. 55 da Lei nº 8.666/93: “São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: I – o objeto e seus elementos característicos”.

De maneira objetiva, Segundo VIEIRA (2013, pág. 74) “a fase interna de um processo licitatório se baseia nas seguintes etapas:

1. Especificação e estudo preliminar;
2. Plano de trabalho (serviços);
3. Elaboração do Projeto Básico ou Termo de Referência;
4. Aprovação do Projeto Básico ou Termo de Referência;
5. Pesquisa de Preços no Mercado;
6. Informação de disponibilidade orçamentária e classificação contábil;
7. Autorização do Processo;
8. Nomeação dos condutores da licitação (Comissão Permanente de Licitações) ou pregoeiro e equipe;
9. Elaboração do edital e minuta contratual;
10. Análise jurídica das minutas;
11. Ajustes e expedição do Edital.”

Complementando com Fernandes (2006, pág. 23), licitação é “um conjunto de procedimentos prévios à contratação, realizados com observância da isonomia e do rigor formal, visando selecionar, em procedimento público, a proposta mais vantajosa para a Administração”.

1.4 Gestão de contratos de serviços terceirizados no setor público

Após a fase licitatória, inicia-se o momento da contratação junto ao licitante vencedor, no qual comprovou todas as exigências e capacidades especificadas no edital anteriormente. Nesta fase, o "gerenciamento das comunicações" presentes no Guia PMBOK é de fato muito exigido, pois os métodos e padrões de comunicação entre todos os envolvidos no contrato devem ser estabelecidos de forma transparente. Nos órgãos públicos o método de comunicação formal é muito contemplado, justamente porque tudo deve estar contido no processo.

Conforme o Guia PMBOK (2008, pág. 243) "Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto".

É importante frisar que o gestor deve estar o tempo todo envolvido com o processo. Um contrato público possui muitas particularidades, informações técnicas, legislações, normas, prazos e princípios que não podem ser desrespeitados. Vieira (2013, pág. 36) explica: "Atualmente, a Administração, ao iniciar o processo de contratação dos seus serviços, preocupa-se muito com a fase licitatória e muitas vezes se esquece de que, se não houver um bom gerenciamento desses contratos, poderá ser responsabilizada solidariamente e/ou subsidiariamente referente aos encargos previdenciários e trabalhistas, além de que o gerenciamento eficaz permitirá a avaliação da execução do serviço prestado e, principalmente, o alcance do seu objetivo".

1.5 Gestão de contratos terceirizados na prática com eficácia

Diante de todas as exigências contratuais é importante que o gestor tenha ao seu lado uma equipe altamente capacitada, com conhecimentos antenados às atuais vigências da Lei, que estejam envolvidos com o contrato, e também estejam focados com o objetivo da contratação. Braga (2012) complementa: "Cada contrato traz padronizações e peculiaridades. Dessa forma, a análise dos processos de cada

contrato, envolvendo os fatores como o duração, partes interessadas, bens envolvidos etc. podem ajudar a compor o risco de execução de cada contrato, planejando a estratégia de atuação da fiscalização, de modo a mitigar esses riscos”.

“É importante complementar que quando um risco realmente ocorre em seu projeto/contrato, é muito tarde para fazer algo a respeito. É por isso que você precisa planejar-se para os riscos desde o início e continuar voltando para fazer mais planejamento durante o projeto” (ZANATTA e REBELO, 2009, pág. 546).

Segue abaixo uma relação de riscos e falhas comuns em gerenciamentos de contratos terceirizados no setor público e uma análise do qual podemos comparar com processos presentes no Guia PMBOK.

- Zanatta e Rebelo (2009, pág. 07) abordam: “Serviços mal realizados ou com baixa qualidade, decorrentes da falta de fiscalização dos contratos”: Planejar a qualidade é a forma como você previne defeitos;

- Zanata e Rebelo (2009, pág. 07) abordam: “Contratação de empresa mal qualificada”: Refletirá totalmente na execução do serviço, porém é importante definir os métodos de avaliação, através da medição mensal, no qual cada departamento e/ou setor avalia a empresa através dos serviços prestados naquele período.

- Fernandes (2006, pág. 187) aborda: “É um erro comum dar ordens aos empregados do contratado. O correto é que as correções sejam determinadas pelo Gestor do Contrato ao preposto do contratado. Além de preservar a unidade de comando, evita a subordinação o empregado do contratado ao órgão público.” A gestão da comunicação é muito viável neste caso, pois mostra a todos a hierarquia do processo evitando este tipo de subordinação.

- Fernandes (2006, pág. 70) aborda “A subcontratação sem autorização configura falta grave e deve ser punida mediante rescisão de contrato, conforme o artigo 78 da Lei nº 8.666/93”. Esta falha pode causar pelo fato da contratada não se atentar a Lei (desconhecimento) e não comunicar a Administração Pública, e obviamente por denúncias acarretar em um problema muito sério, por isso é importante se precaver e se manter em constante comunicação com os envolvidos planejando esse risco de maneira à cobrar e informar o prestador de serviços regularmente.

- Fernandes (2006, pág. 71) aborda também “Constitui irregularidade grave permitir que o contrato seja executado em desconformidade com os termos que foram formalizados. É comum e irregular, por exemplo, a realização do objeto antes ou após o período de vigência, seja na realização de partes não previstas no contrato

ou deixar de executar o que foi previsto, seja até mesmo em relação às obrigações acessórias, como ocorre quando o contrato tem o prazo alterado, mas não a vigência da garantia". Isso é algo que está explícito na Lei 8.666/93 e todos os envolvidos em licitações públicas devem seguir rigorosamente os itens previstos no Edital.

Diante os fatos apresentados nos parágrafos anteriores e para evitar que falhas aconteçam é importante se precaver dos riscos, o Guia PMBOK (2008) explica: "O risco do projeto é sempre futuro. O risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos".

É muito importante que um gestor tenha conhecimento em diversas áreas durante a gestão de contratos, porém, a citação de Vieira (2008, pág. 251) mostra a grande dificuldade enfrentada por diversos gestores da Administração Pública: "É importante salientar que as funções inerentes à gestão do processo de contratação e a fiscalização da execução dos serviços deveriam ser realizadas por servidores distintos: um fiscal do contrato com conhecimentos técnicos do objeto, representando a área demandante; e um servidor da área de contratos/compras, que se responsabilizaria pela gestão do contrato, mas, na prática, essa não é a realidade, pela ausência de servidores. Comumente um único servidor é responsável por todos os segmentos do processo, não tendo condições de acompanhá-los de acordo com as normas legais, sendo, muitas vezes, um mero atestador de notas fiscais".

2 Relato de experiência

Como visto até o momento, a gestão de contratos terceirizados envolve muitos assuntos, leis, normas, conhecimentos dos quais o gestor talvez desconheça, porém, é muito importante em determinadas situações recorrer aos outros departamentos, dentre eles, jurídico, financeiro, recursos humanos, administrativo e outros conforme a necessidade durante a gestão. Como um gestor de projetos, o gestor de contratos deve conhecer muito bem as pessoas envolvidas no mesmo e deve manter grande habilidade em comunicação e recursos humanos, no caso o "lidar com as pessoas". Mesmo tendo todos esses atributos, ele é apenas um,

portanto, ter uma equipe pronta e apta aos desafios e resolução de problemas é imprescindível para o sucesso de um contrato terceirizado.

Em uma entrevista veiculada através do site *Youtube* no canal do Sindicato dos Engenheiros SENG E-RS a Professora Fernanda Nunes, auditora externa do TCE-RS expressa exatamente o que ocorre na prática da Administração Pública e aponta as vulnerabilidades que causam irregularidades em contratos de gestão: *“Nem sempre a má fé é o condutor das irregularidades, muitas das irregularidades acontecem, por dois motivos distintos, um deles é a falta de conhecimento específico sobre a matéria das pessoas envolvidas. Os nossos técnicos em todas as esferas da Administração Pública, Estadual, Municipal e Federal estão cada vez mais assoberbados de tarefas a serem cumpridas. Muitas dessas tarefas envolvem conhecimento que não é da sua área de atuação [...] os servidores são obrigados a se envolver com atividades multidisciplinares e acabam acontecendo irregularidades por desconhecimento. Há um excesso de atividade aos servidores e ao mesmo tempo uma falta de capacitação para que eles possam dar conta e evitar as incidências de ilegalidades nesses procedimentos administrativos. Essas questões são bem latentes em todas as esferas da Administração Pública.”*

Em um determinado setor de uma universidade pública as contratações de serviços terceirizados estão crescendo cada vez mais, justamente pela constante expansão em sua estrutura, e por isso, esses contratos exigem um grande cuidado em sua fiscalização. Mesmo com o aumento do fluxo de serviços, a contratação de funcionários é um pouco lenta, e realmente a necessidade de eficiência, padronização, conhecimento em leis, habilidade em realizar controles rápidos, conseguir determinar as prioridades com precisão, entre outras, são habilidades que as pessoas envolvidas em contratos de terceirização pública devem estar em constante aprimoramento.

De encontro com esta linha de raciocínio, o funcionário público entrevistado conforme Apêndice A – Entrevista I, menciona que houve pouco treinamento, porém, consegue exercer suas funções devido à experiência em trabalhos anteriores. Outro ponto importante é que ele comenta que a empresa contratada também deve colaborar com a entrega de documentações exigidas, para que não haja atrasos e não ocorram ônus à empresa.

As práticas abordadas pelo guia PMBOK podem auxiliar muito no dia-a-dia na resolução de conflitos, divergências, prazos, riscos, tomada de decisões, etc.

Aproveitando a experiência do entrevistado conforme Apêndice A – Entrevista I, é possível detectar os pontos onde as áreas do conhecimento do guia estão presentes e podem resolver ou minimizar problemas:

“A falta de interesse por parte da empresa prestadora de serviços em fornecer os documentos exigidos. Seja pela mesma não possuir tais documentos, seja por julgar trabalhoso o fornecimento dos mesmos [...]”

Técnicas do gerenciamento das comunicações podem auxiliar na motivação à empresa contratada e pontua as documentações exigidas, levando em consideração que todas as exigências são mencionadas no edital.

“[...] temos que buscar motivação dos mesmos para desempenhar as suas funções. Muitas vezes os empregados da terceirizada recebem salários menores que os empregados da empresa, o que provoca desmotivação, conflitos e outros problemas que dificultam o gerenciamento dos recursos humanos.”

“A melhor forma de resolver um conflito é confrontar o problema: fazer investigações, determinar o que está por trás do conflito e resolver sua causa raiz.”
(GREENE e STELLMAN, 2010, pág. 472)

“Na minha opinião, a equipe que gerencia um contrato de serviço terceirizado tem que possuir conhecimentos variados, principalmente na área de departamento pessoal, para poder conferir a documentação trabalhista do prestador.”

“[...] Agora se for uma grande empresa e que tenha muitos controles para conferir entendo que seria interessante ter pelo menos uma pessoa que possua conhecimentos profundos de departamento pessoal, outra de recursos humanos e um especialista financeiro.”

“Em desenvolver o Plano de Recursos Humanos, é possível planejar exatamente quais recursos precisará, quais são seus papéis e responsabilidades, como treinará sua equipe e como garantir que eles permaneçam motivados.”
(GREENE e STELLMAN, 2010, pág. 446)

“[...] O setor mais crítico, na minha opinião é Recursos Humanos e Departamento Pessoal, que tem que conferir toda a documentação trabalhista num tempo geralmente exíguo, visto que a folha de pagamento e o pagamento dos encargos ocorre no mínimo até o dia 15 do mês seguinte, sendo que muitas vezes a sede da empresa terceirizada é de um local distante da prestação do serviço.

“O gerenciamento do tempo ajuda em caso de prazos alarmantes. Por haver tantas pessoas diferentes envolvidas nos processos, será necessário uma boa dose

de planejamento para garantir que todo o trabalho a fazer aconteça na ordem certa, seja feito pelas pessoas certas e não gaste muito tempo. É para isso que serve a área de conhecimento de Gerenciamento do Tempo.” (GREENE e STELLMAN, 2010, pág. 234)

“[...] Temos uma planilha em formato Excel onde são alimentadas todas as informações mínimas e documentos exigidos do prestador (nome do empregado, número de registro, sefip, folha de pagamento, comprovante de depósito ao empregado, vale transporte, vale refeição, vale alimentação, seguro).”

Ter o controle de todas as documentações é importante e gera muita eficiência para determinadas consultas. É imprescindível que os gestores sempre tenham os dados necessários em mãos para garantir uma tomada de decisão mais rápida e precisa.

É possível perceber que todas as áreas do PMBOK (4ª Edição) estão presentes de maneira muito visível do início ao fim de uma contratação de serviços terceirizados no setor público: Escopo, Custos, Aquisições, Qualidade, Comunicações, Tempo, Recursos Humanos, Riscos e Integração, sabendo lidar com essas áreas, o sucesso de um contrato é mais favorável. Finalizando, é fundamental que uma contratação respeite os grupos de processos presentes no PMBOK: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e por fim o Encerramento. É muito claro que utilizando-as é possível minimizar falhas e obter sucesso na gestão de contratos terceirizados no setor público.

Considerações finais

Com base no que foi visto, a gestão de contratos terceirizados inicia-se na fase de planejamento, que é a fase que antecede a licitação, pois é nessa fase que todas as características do objeto serão detalhadas, e deverão ser seguidas até o encerramento do contrato. É uma etapa muito semelhante à fase de definição do escopo em um projeto. Uma gestão de contratos na Administração Pública tem muitas particularidades, nas quais exige-se dos gestores um grande grau de conhecimento, habilidades e desempenho, características essenciais para um gestor de projetos. Entre outras, para conseguir gerir um contrato com eficácia, é necessário ter também habilidades como comunicação, gestão de recursos humanos, custos, tempo, finanças, contabilidade, documentações trabalhistas,

análise de riscos e amplo conhecimento da lei 8.666/93. Além disso, ler, reler, e seguir rigorosamente o que foi descrito no Edital.

O artigo mostrou que através de práticas eficientes e eficazes abordadas no guia PMBOK é possível elaborar ferramentas, documentos nos quais são essenciais para tomadas de decisões e sucesso na gestão de um contrato de serviços terceirizados no setor público. O fato de envolver toda a equipe de maneira padronizada exige uma capacitação constante para que eles se sintam seguros em realizar determinadas atividades.

Enfim, o grau de comprometimento do gestor do contrato e o contratado terceirizado também são fundamentais, pois dessa maneira é possível que os principais problemas encontrados hoje no setor público sejam detectados e corrigidos rapidamente. Além disso, uma equipe altamente capacitada e multidisciplinar, de ambos os lados, garante uma gestão de grande credibilidade, transparência e integridade aos princípios da Administração Pública.

Referências bibliográficas

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Aspectos preventivos na gestão de contratos administrativos. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3228, 3 maio 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/21667>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

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, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 12 nov. 2013.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de jul. 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 18 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 12 nov. 2013.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. Manual de Gestão de Contratos Administrativos na Justiça Eleitoral: Tribunal Superior Eleitoral. Belo Horizonte. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2006. 187 p.

GREENE, Jennifer ; STELLMAN, Andrew. Use a Cabeça!: PMP. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010. 794 p.

TRANSPARENCIA PÚBLICA. **Licitações e Contratos**. Disponível em :
 <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/licitacoescontratos/>> <acesso em :
 12/11/2013>

Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 4. ed.
 Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2008.

VIEIRA, Antonieta Pereira *et al.* *Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática*. 5. ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2013. 433 p.

ZANATTA, Luciana; REBELO, Maria S.S.G - **Manual de Contratos de Prestação de Serviços Terceirizados**: Governo do Estado de Santa Catarina. 2 ed. Santa Catarina: [s.n.], 2009. 76 p. Disponível em: disponível em :
 <http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/manual_terceirizacao_ed_nova.pdf>
 Acesso em : 10 nov. 2013.

YOUTUBE. Entrevista sobre **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos** com Professora Fernanda. disponível em :
 <http://www.youtube.com/watch?v=ZTL2P57S_5s>. Acesso em : 10 dez. 2013.

APÊNDICE A

Entrevistado I

Local de Trabalho: Órgão Público

Função: Contador

1. Você teve treinamento adequado para exercer uma posição de gestor de contratos ?

RESPOSTA: Não especificamente através de um curso. Tive uma explicação prática do funcionamento e da forma de controle feita pelo supervisor. Foi fornecida uma apostila de um curso feito por outro funcionário tempos atrás. Como tenho experiência anterior em auditoria e elaboração de folha de pagamento na área privada, pude colaborar com a minha experiência para melhoria nos controles.

2. Na sua percepção, quais os principais problemas para gerenciar um contrato de licitação ?

RESPOSTA: A falta de interesse por parte da empresa prestadora de serviços em fornecer os documentos exigidos. Seja pela mesma não possuir tais documentos, seja por julgar trabalhoso o fornecimento dos mesmos. Também o "afrouxamento" no controle dos empregados à medida que o contrato vai ficando mais longo. Para isso, o controle tem que ser contínuo e com a prática de comunicação de advertências por escrito sobre qualquer falta que ocorre com os empregados da terceirizada, uniformes, qualidade do material fornecido, substituição dos empregados, etc.

3. Qual a maior dificuldade encontrada na gestão/fiscalização dos contratos terceirizados?

RESPOSTA: A maior dificuldade, na minha opinião, por se tratar de empresa terceirizada, não podemos e nem devemos participar do controle dos empregados da terceirizada, mas ao mesmo tempo temos que buscar motivação dos mesmos para desempenhar as suas funções. Muitas vezes os empregados da terceirizada recebem salários menores que os empregados da empresa, o que provoca desmotivação, conflitos e outros problemas que dificultam o gerenciamento dos recursos humanos.

4. Como você pensa que seria a gestão/fiscalização de um contrato ideal? É preciso ter uma equipe multidisciplinar?

RESPOSTA: Na minha opinião, a equipe que gerencia um contrato de serviço terceirizado tem que possuir conhecimentos variados, principalmente na área de departamento pessoal, para poder conferir a documentação trabalhista do prestador. Em relação a equipe multidisciplinar é muito interessante, mas não é o que ocorre na prática, visto que na maioria das vezes, o trabalho de controle é feito por apenas uma pessoa, seja por economicidade, seja pelo trabalho de controle abranger pouco serviço. Agora se for uma grande empresa e que tenha muitos controles para conferir entendo que seria interessante ter pelo menos uma pessoa que possua conhecimentos profundos de departamento pessoal, outra de recursos humanos e um especialista financeiro.

5. A Gestão de um contrato de terceirização mobiliza muitas áreas (Recursos Humanos, Contabilidade, Finanças, Administrativo, entre outras) qual fase é a mais crítica e qual setor afeta mais ?

RESPOSTA: O setor mais crítico, na minha opinião é Recursos Humanos e Departamento Pessoal, que tem que conferir toda a documentação trabalhista num tempo geralmente exíguo, visto que a folha de pagamento e o pagamento dos encargos ocorre no mínimo até o dia 15 do mês seguinte, sendo que muitas vezes a sede da empresa terceirizada é de um local distante da prestação do serviço. Dada a grande quantidade e o nível de detalhamento exigido, ocorrem falhas na entrega dos documentos, muitas vezes faltando informações, assinaturas, documentos, o que dificulta o gerenciamento do trabalho. Ao mesmo tempo a responsabilidade pela liberação do pagamento geralmente ocorre após a conferência dos documentos trabalhistas. Também em caso de reclamação trabalhista dos empregados da terceirizada, geralmente a empresa contratante é chamada como o responsável solidária no processo trabalhista. No caso das entidades públicas, caso não se comprove o controle efetivo da documentação trabalhista, ela pode ser chamada a pagar os valores devidos ao empregado da terceirizada.

6. Quais são os controles e/ou ferramentas internas que a empresa publica onde você trabalha utilizam ?

RESPOSTA: Temos uma planilha em formato Excel onde são alimentadas todas as informações mínimas e documentos exigidos do prestador (nome do empregado, número de registro, sefip, folha de pagamento, comprovante de depósito ao empregado, vale transporte, vale refeição, vale alimentação, seguro). Também temos um software auxiliar, onde são alimentadas as informações de admissão do empregado (dados pessoais, jornada de trabalho, exame médico admissional, certificados, exame psicotécnico, atestado de antecedentes criminais, datas de admissão, demissão ou transferência).