

ELAINE MARIA MATUCHEWSKI BRIGIDO

**CONTRIBUIÇÃO DE ESTUDO SOBRE A GESTÃO E CONTROLE DE
CONTRATOS DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS NO INSTITUTO PARANAENSE
DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO PARANÁ – EMATER
2009**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de Especialista em Gestão de Negócios do Programa de Pós Graduação, turma 2009.

Orientador: Prof. Dr. Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a meu marido Alessandro Adriano Brigido, pela compreensão e apoio. Nas horas mais difíceis me fez seguir em frente e não me deixou desistir.

A meus pais Wilson e Lidia Matuchewski, pelo exemplo de educação e garra, sem eles não seria nada.

Ao professor Blênio César Severo Peixe pela orientação e dedicação. Seus conhecimentos foram de grande valia para a conclusão desta monografia.

PENSAMENTO

É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar.
É melhor tentar, ainda que em vão que sentar-se, fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder.
Prefiro ser feliz embora louco, que em conformidade viver.

Martin Luther King

LISTA DE ABREVIATURA

ABCAR	Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural
ACARPA	Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná
API	Área de Programação Integrada
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
ETA	Escritório Técnico de Agricultura
PRONAF	Programa Nacional de fortalecimento da Agricultura Familiar
SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Atribuições do gestor de contratos	22
Quadro 2: Métodos de gerenciamento existentes	39
Quadro 3: Recolhimento de guias de contribuição salários e encargos	40
Quadro 4: Principais clausulas estabelecidas em contrato	41
Quadro 5: Principais problemas encontrados	42
Quadro 6: Análise comparativa – Obrigações X Atividades	44

RESUMO

BRIGIDO, E. M.M: Contribuição de Estudo Sobre a Gestão e Controle de Contratos de empresas Terceirizadas no Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná – EMATER 2009.

Este trabalho busca identificar possíveis falhas na administração de contratos terceirizados no Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná, evidenciando os métodos de controle utilizados, para orientar os gestores no processo de gerenciamento e controle de contratos, apresentar as vantagens, desvantagens e limitações dos contratos de gestão, como instrumento de planejamento e controle, para a Administração Pública. O estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória, com a finalidade de obter embasamento teórico sobre o assunto, a qual revelou que o contrato de gestão pode ser um instrumento eficaz, se for executado de acordo com a legislação através de uma ampla autonomia de gestão, um bom acompanhamento e avaliação de resultados. Através da análise dos relatórios mensais foi possível identificar os pontos fortes e fracos do acompanhamento existente e sugerir melhorias. Existem vários tipos de controle aplicáveis na administração pública, dentre os quais se destacam o controle interno, controle externo, controle legislativo, controle judicial, controle social e controle pelo Tribunal de Contas. Hoje, o controle estrutura-se na forma dos modelos aplicados aos grandes centros empresariais, levando-se em conta além dos aspectos legais, o aspecto da gradativa melhoria da administração. A íntima relação entre a democratização do Estado e a ampliação da utilização do contrato administrativo.

Palavras-chave: Gestão, Contratos, Terceirização, Administração Pública.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	II
PENSAMENTO	III
LISTA DE ABREVIATURAS	IV
LISTA DE QUADROS	V
RESUMO	VI
1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 GERENCIAMENTO EMPRESARIAL	12
2.2 GERENCIAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.3 CONTROLE	14
2.3.1 Controle Interno	14
2.3.2 Controle Externo.....	17
2.3.3 Controle Social.....	19
2.3.4 Controle pelo Tribunal de Contas	19
2.3.5 Controle na Administração Pública	20
2.4 CONTRATOS	22
2.4.1 Gerenciamento de Contrato	23
2.5 TIPOS DE EMPRESAS	25
2.5.1 Empresa Privada	25
2.5.2 Empresa Pública	26
2.5.3 Empresa Terceirizada	26
2.6 TERCEIRIZAÇÃO	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA	29
3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS	29
3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	30
3.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	30
3.6 DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL	31
4 ESTUDO DE CASO – EMATER	33

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	33
4.2 CARACTERÍSTICAS	34
4.3 MERCADO DE ATUAÇÃO, PRINCIPAIS SERVIÇOS E CLIENTES	35
4.3.1 Parcerias com Prefeituras	35
4.3.2 Organização das Ações	35
4.3.3 Geração de Referências	36
4.3.4 Planejamento de Ações nos Municípios	36
4.3.5 Metodologia e Comunicação	37
4.4 ESTRUTURA EMPRESARIAL	38
4.4.1 Organograma	39
4.4.2 Missão	39
4.4.3 Visão	40
4.5 ANÁLISE DE DADOS	40
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
6 REFERENCIAS	49
7 APENDICES.....	52
7.1 APENDICE I MODELO DE PLANILHA PARA ACOMPANHAMENTO.....	53
8 ANEXOS.....	55
8.1 ANEXO I FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO MESAL.....	56
8.2 ANEXO II MODELO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LIMPEZA.....	58

1 INTRODUÇÃO

O contrato administrativo é celebrado pela Administração Pública, com base em normas de direito público, com o propósito de satisfazer as necessidades de interesse público.

Os contratos administrativos são formais, consensuais, comutativos. As normas gerais sobre contrato de trabalho são de competência da União, podendo os Estados, Distrito Federal e Municípios legislar supletivamente. (Lei 8666/93 Estatuto das Licitações e Contratos).

O acompanhamento e fiscalização do contrato pode ser realizado pela Administração Pública, ou pessoa denominada gestor de contratos.

A falta de acompanhamento e controle das regras estabelecidas em contrato possibilita a aplicação de penalidades, sanções aplicadas ao contratado pela inexecução total ou parcial do contrato, as mais leves são a advertência e a multa, as mais graves são a suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração por prazo não superior a 2 (dois) anos, e declaração de idoneidade para licitar e contratar com a Administração Pública, de acordo com o previsto em contrato.

Para o contratante cabe o prejuízo com serviços contratados que não estejam sendo devidamente realizados e possibilidade de arcar com as dívidas deixadas pela contratada perante encargos e contribuições trabalhista.

Diante deste contexto a questão desta pesquisa é: Qual o impacto da falta de gerenciamento e controle adequado dos contratos terceirizados no Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná?

O gerenciamento e controle são de suma importância. É indispensável um controle rígido sobre o andamento dos serviços prestados e do recolhimento das obrigações legais. Isso evita o desperdício, o retrabalho e as penalizações legais.

O acompanhamento e o controle dos contratos, quando realizado corretamente, trazem maior segurança para a empresa contratante no que se refere a futuras ações trabalhistas e penalizações previstas nas cláusulas contratuais.

Este estudo se justifica pela necessidade de aprimorar o gerenciamento e controle de contratos de serviços terceirizados a fim de facilitar a prestação de

contas e a tomada de decisão, voltada à solução de problemas da gestão de contratos da administração pública.

O estudo tem relevância econômica, pois contribuirá com implicações práticas para a instituição, através de uma proposta de procedimentos orientando o gerenciamento e controle de contratos, evitando prejuízos com os serviços contratados.

Cada vez mais as atividades meio vêm sendo terceirizadas, para que as empresas concentrem seus esforços na atividade fim. Porém o desafio é terceirizar com segurança, eficiência e sem perder a qualidade.

No entanto, boa parte dos terceirizados não cumpre o contrato, não possuem qualidade na prestação dos serviços e a empresa contratante, por sua vez, paga, não multa nem rescinde o contrato. Assim os terceirizados fazem cada vez menos e ganham cada vez mais a fatura cheia.

O contrato administrativo deve ser aprovado por instrumento. A forma deve ser escrita, qualquer alteração deverá ser feita por meio de termo aditivo, as minutas devem ser aprovadas pela assessoria jurídica, deve haver previsão orçamentária e financeira e ser celebrado com prestação de garantia. Os contratos administrativos devem ser arquivados em ordem cronológica juntamente com o registro de seus extratos.

A formulação do objetivo geral de um projeto pode ajudar a realização futura, positiva das atuais condições negativas do problema.

Os objetivos devem ser formulados sempre como a solução de um problema e o aproveitamento de uma oportunidade. Estes objetivos são mais genéricos e não podem ser assegurados somente pelo sucesso do projeto, dependem de outras condicionantes.

Objetivo geral deste estudo é identificar possíveis falhas na administração de contratos terceirizados no Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná, evidenciando os métodos de controle utilizados, para orientar os gestores no processo de gerenciamento e controle de contratos.

Objetivos específicos deste estudo são: Fundamentar teoricamente apresentando os principais conceitos sobre a temática estudada; identificar os métodos de gerenciamento existentes; realizar levantamento sobre o recolhimento das guias de contribuição, salários e encargos; identificar as principais regras

estabelecidas em contrato, cujo seu cumprimento não está satisfatório; apresentar uma proposta com os procedimentos que possam orientar para o gerenciamento e controle dos contratos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica realizada tem a finalidade de nortear o entendimento atual sobre o tema. A pesquisa bibliográfica é fundamental para a base de uma pesquisa acadêmica, ajuda a planejar o trabalho a ser desenvolvido, primeiramente através de conceitos de diversos autores.

Para dar suporte a esta monografia, será realizada uma revisão teórica sobre: gerenciamento empresarial, controle, gerenciamento de contratos, tipos de contrato, tipos de empresas e terceirização.

2.1 GERENCIAMENTO EMPRESARIAL

As constantes mudanças no mundo corporativo exigem uma visão estratégica para enfrentar os desafios, buscando competências e habilidades para gestão em diferentes áreas.

Um bom gerenciamento empresarial está ligado a estratégias competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque da concorrência.

Segundo Weiszflog (1998, p. 98): “Gerenciamento é ato ou efeito de manter a integridade física e funcional dos empregados e equipamentos proposto pela empresa para se ter maior produtividade e harmonia em seu ambiente de trabalho”.

As qualidades necessárias aos gerentes são:

Interpessoais: deve atuar como figura de proa que compreende todas as atividades nas quais o gerente represente, como líder, não é uma atividade isolada, estão estritamente relacionadas com a condição da equipe do trabalho; ligações entre diversos grupos existentes na empresa e fora dela, isso permite fazer o intercâmbio de recursos e informações necessárias para trabalhar.

Processamento de informações: deve monitorar as informações coletadas no mercado e na empresa, deve atuar como porta voz.

Decisões: deve ser empreendedor o gerente atua como iniciador e planejador, administrador de recursos e negociador. (MAXIMILIANO, 2000, p. 40)

No âmbito empresarial as competências e habilidades de relacionamento

interpessoal, e profissional dentro da organização tornam-se cada vez mais necessárias aos gerentes.

Habilidades e competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes. (MAXIMILIANO, 2000, p.41)

Isso faz com que os departamentos da empresa interajam, trazendo resultados positivos para a organização.

2.2 GERENCIAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Inicialmente cabe compreender o conceito de Administração pública, que de acordo com Tostes (2004, p. 94): “é um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade”.

Nas palavras de Moreira Neto (2002, p. 109) o conceito de Administração Pública sintetiza-se como: “Atividades preponderantemente executórias, definidas por lei como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação de interesses definidos como públicos”.

Ainda, Souza Júnior (2003, p.06) assim define: “O conjunto de órgãos e de atos destinados à salvaguarda dos interesses públicos, bem-estar social, garantia dos direitos individuais e preenchimento das finalidades do governo em relação ao Estado”.

A Administração Pública no Brasil, com a evolução do estado, formatou-se em três modelos clássicos de gestão, quais sejam: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

No ano de 1967 ocorreram algumas alterações substanciais na gestão administrativa brasileira, como a edição do Decreto-Lei 200/1967, considerado o primeiro marco da Administração Pública Gerencial. Esta norma preconizava a superação da burocracia e estabelecia princípios que

possibilitavam o planejamento, a gestão orçamentária, a descentralização e a coordenação das atividades administrativas e o controle de resultados. (CASTRO, 2007, p. 80-81)

2.3 CONTROLE

Para que ocorra um bom gerenciamento de contratos o controle é a ferramenta essencial.

O controle possibilita avaliar o desempenho real, diante ao previsto no planejamento facilitando a adoção de medidas corretivas.

Conforme Attie, (1993, p.61): “O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas”.

No âmbito da administração pública, o controle assumiu um papel importante, impondo limites à atuação do governo e orientando a melhor utilização dos recursos disponíveis de forma organizada e ponderada.

De acordo com Souza, (2004, p. 560) o controle é “poder-dever de inspeção, registro, exame, fiscalização pela própria Administração, pelos demais poderes e pela sociedade, exercidos sobre conduta funcional de um poder, órgão ou autoridade com o fim precípua de garantir a atuação da Administração em conformidade com os padrões fixados pelo ordenamento jurídico.”

Existem vários tipos de controle aplicáveis na administração pública, dentre os quais se destacam o controle interno, controle externo, controle legislativo, controle judicial, controle social e controle pelo Tribunal de Contas.

2.3.1 Controle Interno

O Supremo Tribunal Federal editou duas súmulas a respeito do controle interno: Súmula 346: “A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos”

Súmula 473: “A Administração pode anular seus próprios atos quando

eivados de vícios ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revoga-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial”.

Nas palavras de Nogueira e Pires, (2004 p.01) “O controle interno visa ao cumprimento do princípio da legalidade, à observância dos preceitos da "boa administração", a estimular a ação dos órgãos, a verificar a conveniência e a oportunidade de medidas e decisões no atendimento do interesse público, a verificar a proporção custo-benefício na realização das atividades e a verificar a eficácia de medidas na solução de problemas”.

A implantação de um sistema de controle interno na Administração Pública é uma exigência legal. Na Constituição Federal brasileira, esta exigência está expressa em seus artigos 31, 70 a 75, onde se enfatiza a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União, Estados e Municípios.

De acordo com a Lei 4320/1964 além da exigência Constitucional, a expressão controle interno normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, que em seu artigo 75 destaca as competências do Sistema de Controle Interno.

O Controle Interno, nos termos do artigo 74 da Constituição Federal, tem como principais funções:

- I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
 - II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto á eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
 - III – Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
 - IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
- (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, art. 74)

O Sistema de Controle Interno é essencial para a Administração Pública, sanando suas eventuais falhas, verificando seus atos em conformidade com o ordenamento jurídico, bem como analisar e avaliar os resultados obtidos, com a finalidade de buscar a máxima eficiência.

O controle interno também pode ser exercido mediante provocação. Os instrumentos mais utilizados e geralmente citados na doutrina, para este exercício assim podem ser compreendidos: direito de petição, reclamação, recursos administrativos, representação, pedido de reconsideração, recurso hierárquico, pedido de revisão e processo administrativo.

O direito de petição está previsto na Constituição Federal, entre os direitos e garantias fundamentais, no artigo 5º, inciso XXXIV, onde: “é assegurado o direito de petição em defesa de direitos ou contra a ilegalidade ou abuso de poder, desde que haja a possibilidade jurídica do administrado de provocar a administração para que esta exerça seu dever”.

Para Souza, (2004, p.570): “Os recursos administrativos são cabíveis contra as decisões internas da Administração, visando o reexame necessário de um ato administrativo. É importante destacar que a interposição de recursos administrativos não impede o acesso às vias judiciais”.

A representação é a denúncia de irregularidade, ilegalidade ou condutas abusivas feitas perante a própria administração.

Segundo Souza, 2004, p.571) “Está prevista no artigo 74, § 2º da Constituição Federal, que estabelece que “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União”.

A reclamação administrativa, no conceito de Di Pietro, citada por Souza (2004, p. 572), tem o seguinte conceito: “A reclamação administrativa é o ato pelo qual o administrado, seja particular ou servidor público, deduz uma pretensão perante a Administração Pública, visando obter o reconhecimento de um direito ou a correção de um erro que lhe cause lesão ou ameaça de lesão”.

De acordo com Souza (2004, p. 572) “O pedido de reconsideração, é aquele dirigido à mesma autoridade que expediu determinado ato, requerendo a sua invalidação ou modificação”.

Para que as atividades das organizações sejam asseguradas com exatidão e coerência aos objetivos pretendidos com respeito a legislação vigente, há necessidade de criar instrumentos que resultem no adequado cumprimento das determinações estabelecidas, e no caso de descumprimento, que evidenciem o desvio. Tais instrumentos são chamados de controles internos.

O controle interno decorre do poder de auto tutela da administração, que permite a esta rever seus próprios atos quando ilegais, inoportunos ou inconvenientes.

Controle interno é todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria administração. Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do legislativo ou do Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre seu pessoal e os atos administrativos que praticarem. (ROCHA, 2001, p. 32).

Almeida (1996, p. 50) refere-se a controle interno como: “um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução dos negócios da empresa.”

A administração exerce o controle interno sobre seus atos com o fim de ajustá-los dentro dos princípios e normas pertinentes, e dispõe dos seguintes instrumentos:

I - Homologação, aprovação, revogação e invalidação;

II - Fiscalização hierárquica;

III - Fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial interna. (SOUZA, 2004, p.564).

O Sistema de controle interno é essencial para a Administração Pública, para que esta possa sanar suas eventuais falhas, verificar seus atos em conformidade com o ordenamento jurídico, bem como analisar e avaliar os resultados obtidos, com a finalidade de buscar a máxima eficiência.

O controle das atividades administrativas no âmbito da administração pública é um dos meios pelos quais se exercita o poder hierárquico da administração. Os órgãos superiores controlam os inferiores, fiscalizando o cumprimento das normas e a execução de suas atribuições, bem como os atos e o desempenho dos servidores.

2.3.2 Controle Externo

O controle externo é de vital importância, visto que constitui um mecanismo de controle totalmente desvinculado da estrutura administrativa e imparcial em relação à atividade que será objeto de controle.

Romeu Bacellar Filho, citado por Castro (2007, p.118) destaca que: “Desde o advento do Estado Social e Democrático de Direito, constatou-se a necessidade do estabelecimento de mecanismos de controle que possam ser exercidos por agentes que estejam fora da estrutura administrativa e que sejam, por assim dizer, totalmente desvinculados e imparciais em relação à atividade que será objeto do controle”.

Castro (2007, p. 118) define controle externo da administração pública como: “[...] aquele exercido pelo Poder Legislativo com apoio dos Tribunais de Contas, pelo Poder Judiciário e pela sociedade através do controle social.”

O controle externo é aquele desempenhado por órgão apartado do outro controlado, tendo por finalidade a efetivação de mecanismos, visando garantir a plena eficácia das ações de gestão governamental, porquanto a Administração pública deve ser fiscalizada, na gestão dos interesses da sociedade, por órgão de fora de suas partes, impondo atuação em consonância com os princípios determinados pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, legitimidade, economicidade, moralidade, publicidade, motivação, impessoalidade, entre outro. (GUERRA, 2005, p. 108)

Para Castro (2007, p. 119), “O Poder Legislativo é aquele realizado pelas casas parlamentares, sendo Senado e Câmara dos Deputados, Assembléias Legislativas e Câmaras de Vereadores. Os meios utilizados são: Comissões Parlamentares de Inquérito, Convocação de Autoridades, pedidos escritos de informação, fiscalização contábil, financeira e orçamentária, sustação dos atos normativos do executivo”.

Já o controle judicial para Castro (2007, p. 119) “em linhas gerais é aquele realizado pelo Poder Judiciário, sobre os atos da administração, mediante provação”.

Este controle tem matriz Constitucional, em seu art. 5º, XXXV, que diz: “ a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito”.

Isto porque, no Brasil, vigora o sistema de jurisdição única, cabendo exclusivamente ao Judiciário decidir toda e qualquer demanda sobre aplicação do Direito ao caso concreto. Os meios para efetivação do controle judicial são: Mandado de Segurança, Ação Popular, Ação Civil Pública, Mandado de Injunção, *Habeas Data*, Ação Direta de Inconstitucionalidade, *Habeas Corpus*.

2.3.3 Controle Social

O Controle Social, nas palavras de Castro (2007, p. 136) assim pode ser definido: “É um instrumento disposto pelo constituinte para que se permita a atuação da sociedade no controle das ações do estado e dos gestores públicos, utilizando de qualquer uma das vias de participação democrática”.

Nesta forma de controle, destacada no art. 74, §2º da Constituição Federal, onde: “É atribuído a qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, na forma de lei, competência para denunciar ilegalidades ou irregularidades na Administração Pública e denunciar perante os Tribunais de Contas. Este controle é advindo da própria evolução do Estado e do conceito de Democracia”.

2.3.4 Controle pelo Tribunal de Contas

Os Tribunais de Contas são órgãos especializados, com competências constitucionais exclusivas, que exercem o Controle Externo.

Guerra, (2005, p. 01) esclarece que: “Os tribunais de contas atuam de forma independente, exercendo o controle externo, e o produto dessa ação destina-se a auxiliar o Poder Legislativo em sua incumbência constitucional”.

As competências dos Tribunais de Contas estão arroladas no artigo 71 da Constituição Federal, quais sejam:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato

concessório;

IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;

V - fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;

VI - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;

VII - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;

VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

IX - assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;

X - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

XI - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, Art. 71)

De acordo com Guerra (2005, p.01), cumpre salientar que, “o auxílio prestado pelos Tribunais de Contas não o torna órgão auxiliar hierarquicamente. Significa que, o exercício do controle a cargo do Poder Legislativo nas competências previstas no artigo 71 da Constituição Federal, depende da atuação dos Tribunais de Contas, não podendo ser exercido sem a participação destes”.

Os Tribunais de Contas são órgãos de suma importância na organização estatal, visto que asseguram que o Estado mantenha-se atrelado às suas funções.

Os Tribunais de Contas atuam no aspecto técnico do controle, abrangendo aspectos contábeis, financeiros, orçamentários, operacionais e patrimoniais.

2.3.5 Controle na Administração Pública

Com o advento do Estado Democrático, que deixou para trás a administração patrimonialista tornou-se claro que os bens e receitas do Estado não seriam mais vistos como pertences do soberano, mas como pertencente a toda coletividade para atendimento das necessidades desta.

Assim sendo, o controle assumiu um papel importante na administração,

impondo limites à atuação do governo e orientando a melhor utilização dos recursos disponíveis de forma organizada e ponderada.

No setor público, a preocupação com mecanismos de controle interno vem se firmando perante as autoridades governamentais, com o objetivo de obter elementos para a formulação de diretrizes de ação administrativa, proporcionar condições de otimização do desempenho das funções de planejamento, programação execução orçamentária, manter níveis adequados de orientação, coordenação e controle patrimonial e financeiro.

A finalidade do controle é a de assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade; em determinadas circunstâncias, abrange também o controle chamado de mérito e que diz respeito aos aspectos discricionários da atuação administrativa. (DI PIETRO, 2007, p. 670)

A administração responsável da gestão pública trabalha com base em orçamento equilibrado, sendo o controle uma função administrativa que deverá ser exercido em todas as atividades e níveis, no sentido de procurar atingir as metas com o máximo de eficiência e eficácia.

Segundo Carvalho Filho (2007, p. 809) “Os mecanismos de controle vão assegurar a garantia dos administrados e da própria administração no sentido de ver alcançados esses objetivos e não serem vulnerados direitos subjetivos dos indivíduos nem as diretrizes administrativas”.

A Constituição Federal brasileira estabelece um sistema de controle baseado na separação dos poderes, pelo sistema de controle de cada poder, pelo controle exercido pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas e pelo controle social, através de mecanismos de atuação da sociedade.

O Controle, além da sua obrigatoriedade decorrente da legislação brasileira, é de extrema importância para impedir que a administração pública se distancie dos objetivos e interesses públicos, bem como desatenda os princípios e normas legais.

Nas palavras de Carvalho Filho (2007, p. 810), “[...]o controle tem a natureza de um princípio fundamental da Administração Pública, não podendo ser dispensado ou recusado por nenhum órgão administrativo, devendo ser exercido em todos os níveis de poder”.

Hoje, o controle estrutura-se na forma dos modelos aplicados aos grandes centros empresariais, levando-se em conta além dos aspectos legais, o aspecto da gradativa melhoria da administração. O controle é um grande auxiliador na verificação das metas e resultados, contribuindo para eficiência e eficácia da Administração, traduzidas na capacidade de gerar benefícios, ampliando e aperfeiçoando os serviços públicos ofertados à sociedade.

Entender a finalidade dos sistemas de controles internos e seus mecanismos no âmbito da administração pública é entender quais são os objetivos preconizados, é um elo vital para garantir que o poder público alcance os objetivos almejados em suas ações, observando, ainda, os preceitos legais e normativos.

Os mecanismos de controle permitem o ajustamento ou a correção dos rumos para o atendimento das metas e programas aprovados e subsidiam novos planejamentos. A ausência de controle traz como consequência a não-correção dos rumos, gerando desperdício e mau uso dos recursos públicos, facilitando, inclusive, a corrupção e os desvios, obrigando a sociedade, responsável pelo custeio do Estado, a arcar com custos maiores.

2.4 CONTRATOS

Contratos são acordos entre duas ou mais pessoas que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação, convenção, ajuste ou acordo.

Na Administração Pública, os contratos são denominados de contratos administrativos que em regra é designação que se dá ao contrato firmado entre o particular e o poder público, a fim de assegurar o funcionamento de um serviço público ou de um negócio público, quando tal contrato está subordinado às regras especiais do direito público.

De acordo com Melo (2007, p. 560 e 561) contrato é: “[...] um tipo de avença travada entre a administração e terceiros na qual, por força de lei, de cláusulas pactuadas ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas as sujeitam a cambiáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratante privado”.

O universo de possibilidades de contratos é vasto. Para Justem Filho (2001, p. 40) “O objeto dessas relações jurídicas (ou seja, o tipo de prestação) poderá ser

de diversa natureza. Por um lado, a expressão “contrato administrativo” já seria suficiente para delimitar o âmbito de aplicação da Lei, por outro, podem existir espécies de contratos administrativos que não se enquadram na enumeração legal”.

De acordo com a Lei 8666/93 Um contrato administrativo deverá conter, dentre outros, as seguintes cláusulas: “Qualificação do contratante e do contratado; objeto e seus elementos; execução ou forma de fornecimento; valor, condição de pagamento, reajuste de preços; garantias oferecidas para assegurar sua execução; direitos e responsabilidades das partes; casos de rescisão”.

Uma das principais características do contrato administrativo é a necessidade de prévia licitação, que segundo Justem Filho (2001, p.40) significa: “um procedimento administrativo formal, realizado sob regime de direito público, previsto a uma contratação, pelo qual a Administração seleciona com quem contratar e define as condições de direito e de fato que regularão essa relação jurídica futura.”

Porém o que de fato diferencia o contrato administrativo do contrato de direito privado são as chamadas cláusulas exorbitantes. Para Venosa (1997, p.167) “São elas reflexos da preponderância do interesse público nesses contratos. Com elas o Estado assegura certas vantagens”.

Dentre as cláusulas exorbitantes está a exigência de garantia, a alteração unilateral, a anulação de restrições a execução do contrato não cumprido.

2.4.1 Gerenciamento de Contratos

A implementação do setor de gestão de contratos, objetiva ter o cumprimento das cláusulas contratuais, diminuindo o custo operacional com terceiros. O gestor de contratos é o representante da administração para acompanhar a execução do contrato, assim deve agir de forma pró-ativa e preventiva, observar o cumprimento pela contratada das regras previstas no instrumento contratual e buscar os resultados esperados. Deverá ter as seguintes atribuições: Identificar as necessidades internas a serem atendidas por terceiros; redigir, revisar e propor os contratos com terceiros, ou seja, deve participar ativamente na elaboração do contrato; ajudar a selecionar os fornecedores; exigir o cumprimento do contrato, buscando qualidade, economia e minimização de riscos; tomar providências e iniciativas de ajuste no contrato; acompanhar os

acontecimentos e documentá-los; fiscalizar a execução do contrato.

Quadro 1: Atribuições do gestor de contratos

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES DE CONTRATO	
1	Identificar as necessidades internas a serem atendidas por terceiros;
2	Redigir, revisar e propor os contratos com terceiros, ou seja, deve participar ativamente na elaboração do contrato;
3	Ajudar a selecionar os fornecedores;
4	Exigir o cumprimento do contrato, buscando qualidade, economia e minimização de riscos;
5	Tomar providências e iniciativas de ajuste no contrato;
6	Acompanhar os acontecimentos e documentá-los;
7	Fiscalizar a execução do contrato.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Seguindo estas atribuições, os gestores de contrato terão maior controle sobre o andamento dos serviços contratados.

Por imposição legal a execução do contrato será acompanhada e fiscalizada por representante da administração especialmente designado para a função de gestor, para tomar as providências necessárias ao fiel cumprimento do ajuste, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato. As decisões e providências que ultrapassarem a sua competência deverão ser encaminhadas a seus superiores, em tempo hábil, para a adoção das medidas convenientes. (Lei 8.666/93, Artigo 58, inciso III, c/c artigo 67)

Dentre as atribuições do gestor de contratos está o acompanhamento de sua execução. Segundo a Lei 8666/93 “o gestor de contrato tem autoridade para acompanhar o desenvolvimento do contrato, possibilitando corrigir no tempo certo eventuais irregularidades”.

De acordo com o art. 66 da Lei 8.666/93, “o contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas estabelecidas e as normas constantes da citada lei, respondendo cada qual pelas conseqüências de sua inexecução total ou parcial”.

Para que a gestão de um contrato seja eficaz, a empresa contratante não pode, por exemplo, pedir a substituição do funcionário terceirizado, isso é competência da empresa contratada cujo funcionário possui vínculo empregatício. Havendo falhas que interfiram no cumprimento do resultado final do serviço, o gestor

deverá aplicar multa, conforme estipulado no contrato. Por isso, é muito importante redigir contratos que estipulem multas pelo descumprimento de qualquer item firmado contratualmente, de modo que as multas sejam utilizadas como instrumento de controle de qualidade dos serviços e produtos fornecidos pelo terceiro, bem como gerenciar e fiscalizar o terceiro.

2.5 TIPOS DE EMPRESA

Nas palavras de Barreto Filho (1969, p.68) “empresa é o símbolo da realidade econômica submetida ao direito mercantil, ou, em outras palavras, é o pressuposto jurídico da comercialidade”.

De acordo com a Constituição da República (1988 art. 82):, “há três setores de propriedade de meios de produção: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. As empresas do setor privado assumem basicamente duas formas: a de comerciante em nome individual e a de sociedade (forma esta que se divide em várias, começando pela bifurcação entre sociedades civis e comerciais)”.

Para Machado (1956, p.32) “As empresas do sector público assumem basicamente também duas formas: a de empresa pública em sentido formal e a de sociedade com capitais totalmente públicos ou, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais possam exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, uma influência dominante”.

Nas palavras de Cretella Júnior (1993, p. 97), “A empresa pode ser dotada de personalidade jurídica, para entrar no mundo do direito. Conforme o sistema, então, a empresa poderá ser empresa privada ou empresa pública”.

2.5.1 Empresa Privada

Segundo Cretella Junior (1993, p. 98) “Por privada entende-se aquela empresa que não é de propriedade do Estado, ou seja, seu proprietário possui todos os direitos sobre ela”.

As empresas privadas têm como finalidade a produção rentável de bens ou serviços, constitui-se basicamente de um grupo de pessoas, cuja satisfação e o desenvolvimento pessoal, seguem o foco no mesmo objetivo comum.

2.5.2 Empresa Pública

Para Meirelles (1998, p. 134): “Por pública, entende-se a empresa com personalidade de direito privado, regulada pelo direito comercial, organizada para a produção, mas cujo comerciante é o Estado. A empresa pública se regula conforme as empresas privadas, mas não em sua integralidade, devido à presença do Estado como comerciante, além de não objetivar lucros, apesar de possibilidade da ocorrência de saldos positivos, frutos da boa gestão”.

Por meio de sua participação direta na gestão da empresa pública, o Estado aproxima de si o desenvolvimento de atividades do setor comercial e industrial. Na empresa pública, o Estado acionário dirige, com seu capital ou com a maioria do capital votante, as atividades de forma a dirimir conflitos e enraizar programas de desenvolvimento sólidos e duradouros no país.

2.5.3 Empresa Terceirizada

Segundo Queiroz (1996 p. 31 e 32) “empresa terceirizada é qualquer pessoa jurídica, caracterizada como prestadora de serviço, capaz de colocar mão de obra a disposição de uma empresa sem caracterização de vínculo empregatício. Desta forma, permite-se a transferência de diversas atividades laborais definidas como atividade meio, de modo a permitir o enfoque da empresa na sua atividade principal, também denominada atividade fim.”

Ao terceirizar uma atividade busca-se reduzir custos e aumentar a eficiência, não apenas para a atividade terceirizada, mas para a organização como um todo, pois de nada adianta obter maior eficiência em uma atividade, se o restante da empresa não melhorar a sua gestão. E, ainda, o custo pode ser reduzido para a atividade em questão, mas incorrer em sua elevação para o todo do processo. Isto é o que insinua a terceirização, mas ainda pode não ser suficiente para que a empresa consiga uma maior competitividade.

Para Di Pietro (2002, p. 174) “Terceirização é a contratação por determinada empresa, de serviços terceiros para o desempenho de atividade-meio”.

O *outsourcing* (terceirização) é um neologismo cunhado a partir da palavra terceiro, entendido como intermediário, que, no mundo empresarial, caracteriza-se como a técnica de administração pela qual se interpõe a um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador), esta empresa assumirá o serviço ou atividade terceirizada. (CAVALCANTI, 1996, p. 183)

2.6 TERCEIRIZAÇÃO

O conceito de terceirização geralmente envolve produção, qualidade e redução de custos. Ressalta-se que hoje em dia as empresas buscam terceirizar para melhor atender, as funções assumidas pela empresa terceirizada são sempre de cunho estrito, ou seja, são especialistas apenas no serviço que se propões a fazer, transferência de atividades a serem realizadas por terceiros, deixando a realização das atividades complementares sob a responsabilidade de terceiros.

Isso possibilita a empresa contratante a se concentrar na sua atividade fim, de modo a não desgastar tempo, recursos e espaço para a gestão de atividades complementares, com evidente redução de custos e aumento de produtividade, melhor qualidade, já que despenderá mais tempo para elaboração de sua atividade fim.

Segundo Queiroz (p.35, 1996) a terceirização apresenta os seguintes ganhos empresariais: “os fornecedores são especializados; há uma administração da qualidade dos serviços prestados; a estrutura básica é leve e ágil; existe uma reutilização produtiva dos espaços na empresa; os investimentos podem ser direcionados para a atividade fim; a suspensão se concentra na qualidade do seu produto; os resultados são competitivos.”

[...] processo pelo qual a empresa, visando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, repassa a uma outra empresa um determinado serviço ou a produção de um determinado bem. É um processo de transferência de função/atividades da “empresa-origem” para “empresa-destino” subcontratadas, sendo que estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da “empresa-origem” ou apenas atividades/serviços de apoio. (MOREIRA NETO, 2002, p. 33)

Contudo antes de terceirizar é preciso examinar dois aspectos fundamentais: que fatores podem comprometer a terceirização e quais as áreas que devem ser terceirizadas.

Romanoschi (1994, p.36) diz que: “é preciso cuidado para não se deixar levar apenas pelo impulso e pela pressão exercida por uma tendência geral. Defato os resultados de uma terceirização bem planejada são bastante benéficos, contudo, é preciso sempre levar em conta as características de cada empresa na escolha do que deve ser terceirizado.”

Quando se deseja terceirizar um serviço, deve-se questionar a real necessidade. Uma vez avaliadas as áreas ou atividades a serem terceirizadas, analisa-se o setor, seus custos, pontos fortes e fracos.

Neste contexto fica claro que a terceirização deve ser vista como uma idéia de parceria, pois é pela colaboração de outras empresas ou pessoas especializadas que a solução adequada de problemas é encontrada.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia serve de instrumento para se chegar a conclusões da experiência, explicando os fatos, onde a ciência se dispõe de métodos, os quais são parte de pesquisa para se chegar a metodologia ideal para cada um.

Existem inúmeras formas e técnicas de se pesquisar que são independentes entre si, mas que se ligam pela metodologia, assim os métodos são diferentes, porém os resultados aliados formam toda a técnica para chegar ao resultado: quanto a abordagem; quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos e técnicas; quanto a amostra, coleta e análise de dados e quanto a delimitação espacial e temporal.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É sabido que a classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas usuais há classificação com base em três grandes grupos: Do ponto de vista da abordagem do problema; do ponto de vista de seus objetivos e por fim quanto aos procedimentos e técnicas utilizados (GIL, 1996, p.45).

3.2 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto a abordagem do problema este estudo caracteriza-se por pesquisa qualitativa, tem como característica principal a análise, classificação e interpretação de dados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o Instrumento-chave, É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva. As pesquisas descritivas, como o próprio nome já diz, procuram descrever a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou

discussões em grupos, análise de documentos relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

Segundo Gil (1996, p. 46) “As pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre várias [...]”

Além disso algumas pesquisas descritivas se aproximam de uma pesquisa exploratória onde de acordo com Gil (1996 p. 46) “[...] embora definidas com descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que aproxima das pesquisas exploratórias.”

3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Será utilizado o método de procedimento de estudo de caso que atualmente é adotado na investigação de fenômenos nas mais diversas áreas do conhecimento.

O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. As principais são: O estímulo a novas descobertas; A ênfase na totalidade, onde o pesquisador se volta para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; e a simplicidade dos procedimentos. (GIL, 1996 p. 60).

Também será feito um estudo bibliográfico sobre o tema, através de artigos, livros, legislações brasileiras. Cabe ressaltar que é usado para o trabalho monográfico também o método de abordagem dedutivo, extraindo-se uma conclusão a partir da realização de referências pesquisadas.

Para realização da pesquisa serão levantados dados através de estudo de relatórios e contratos já existentes no Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural –EMATER.

3.5 QUANTO A SELEÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A seleção da amostra será intencional, onde a população representa um bom julgamento da população/universo, a qual representa.

Gil, (1996, p. 102) determina que “Para que os dados da pesquisa sejam

livres de erros induzidos pelos pesquisadores, ou por outras pessoas, é necessário supervisionar rigorosamente a equipe coletora de dados. “

Para a coleta de dados será realizado um estudo em relatórios existentes dos últimos seis meses, preenchidos pelos gestores de cada região onde são prestados serviços terceirizados para avaliar a qualidade dos serviços prestados.

As técnicas de pesquisa, diferentemente dos métodos, são as ações práticas que são empregadas na coleta de dados. As diferentes técnicas são organizadas em torno de normas de procedimento que garantem a validade dos dados coletados.

No presente estudo será utilizada a técnica de observação direta: através de formulário, e ainda técnicas de observação indireta: análise documental, através de pesquisa bibliográfica, englobando, livros, artigos, *Internet*, além de outros meios e técnicas de pesquisa, para conclusão e fechamento do trabalho (ANDRADE, 2006, p. 68)

3.6 QUANTO A DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL

O presente estudo será realizado no universo de dose pólos regionais e um estadual do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná – Emater, totalizando treze contratos referentes a serviços de limpeza e conservação, com sete empresas e cento e onze funcionário, no período de 2009 distribuídos da seguinte maneira:

Polo A: Escritórios Regionais de Toledo e Cascavel, com um total de oito funcionários;

Polo B: Escritórios Regionais de Campo Mourão, Apucarana e Ivaiporã, com um total de treze funcionário;

Polo C: Escritório Regional de Cascavel, com um total de oito funcionários.

Polo D: Escritório Regional de Cornélio Procópio e Santo Antonio da Platina, com um total de dois funcionários.

Polo E: Escritório Regional de Francisco Beltrão e Pato Branco com um total de oito funcionários.

Polo F: Escritório Regional de Ivaiporã, Guarapuava e Ponta Grossa, com um total de dez funcionários.

Polo G: Escritório Regional de Irati, e União da Vitória, com um total de

quatorze funcionários.

Polo H: Escritório Regional de Maringá, Pranaí e Umuarama, com um total de nove funcionários.

Polo I: Escritório Regional de Curitiba, com um total de cinco funcionários;

Polo J: Escritório Regional Região Metropolitana, com um total de três funcionários.

Polo K: Escritório Regional de Umuarama e Maringá, com um total de quatro funcionários;

Polo M: Escritório Regional de Paranaguá, com um total de três funcionários;

Polo QI: Escritório da Unidade Estadual Escritório Central de Curitiba e Almojarifado II com um total de trinta e quatro funcionários.

4 ESTUDO DE CASO – EMATER

O estudo realizado nos relatórios mensais encaminhados a administração (anexo 1) do último ano, e nos contratos (anexo II) de prestação de serviço de limpeza em andamento da Emater, localizada na Rua da Bandeira, 500, Cabral, Curitiba, Pr, indicam algumas falhas no acompanhamento das obrigações entre contratada e contratante como demonstrado nos quadros 2, 3, 4 e 5.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Serviço de Extensão Rural, no Paraná, foi criado em 20 de maio de 1956, em decorrência de convênio entre os governos do Brasil e dos Estados Unidos. Era então denominado Escritório Técnico de Agricultura - ETA Projeto15.

Inicialmente, eram apenas 09 (nove) engenheiros agrônomos e 11 (onze) técnicas sociais, sendo os 07 (sete) primeiros escritórios instalados nos municípios de Foz do Iguaçu, Campo Largo, Prudentópolis, Rebouças, São Mateus do Sul, Toledo e União da Vitória.

Com a extinção do ETA Projeto 15 (quinze), diversas entidades paranaenses ligadas à agricultura, reconhecendo a importância das atividades desenvolvidas, assumiram a responsabilidade pelo Projeto, dando-lhe nova denominação. Assim, em 4 de dezembro de 1959, era criada a ACARPA - Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná, entidade civil, sem fins lucrativos, filiada à Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural - ABCAR e vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB.

Em 1977, através da Lei 6.969, foi criada a Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER-Paraná, com a finalidade de absorver as atividades da ACARPA, que iniciou seu processo de extinção.

Em 23 (vinte e três) de dezembro de 2005, a EMATER tem modificado seu regime jurídico, passando de empresa pública para autarquia, passando a denominar-se Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER.

Ao longo desses 50 (cinquenta) anos, a Extensão Rural teve a responsabilidade ainda de executar ações de interesse dos agricultores e suas

famílias, dos pescadores, dos assentados, dos trabalhadores, das mulheres e dos jovens rurais, sempre em atuação conjunta com as lideranças, articulando e mobilizando instituições ligadas ao setor. São Ações em projetos com influência direta no aumento de produção, da produtividade e da renda das propriedades.

Os extensionistas desenvolvem trabalhos na área de Bem Estar Social, no campo da nutrição, saúde, saneamento, educação e cidadania. Vale lembrar projetos de impacto como a racionalização no uso de agrotóxicos, a redução de perdas na colheita, a conservação dos solos, além do manejo de pragas e doenças nas lavouras.

Em uma época em que a preocupação com o meio ambiente toma vulto, a Extensão Rural desenvolve projetos específicos em reflorestamento, recuperando e preservando matas ciliares, conscientizando e orientando as comunidades para a necessidade da proteção adequada das fontes naturais de água. Mas a EMATER também presta orientações aos agricultores para o uso correto do crédito agrícola, em dezenas de programas de âmbito federal, estadual e regional. Entre esses, mais recentemente, o PRONAF, o Paraná 12 (doze) Meses e o Biodiversidade. São programas que garantem recursos para custeio e investimento da atividade agrícola, para a conservação e recuperação do meio ambiente e para a manutenção da assistência ao homem do campo.

Vale ressaltar que a EMATER também está presente em programas de grande alcance social como o Leite das Crianças e a Irrigação Noturna, mantidos pelo Governo estadual. São ações que contribuem para que milhares de famílias mantenham-se no processo produtivo, em condições de competir num mercado global cada vez mais exigente. Um trabalho que ajuda a evitar a migração em massa para os grandes centros urbanos. Além disso, ainda contribui na agregação de valor e renda à agricultura e ao agricultor, garantindo sua permanência no campo com qualidade de vida.

4.2 CARACTERÍSTICAS

Extensão Rural. O trabalho da Extensão é feito em silêncio. Atualmente a EMATER - que passou a ser uma autarquia do governo do Estado, e ganhou o

nome de Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - possui cerca de 850 (oitocentos e cinquenta) extensionistas. Esses profissionais atuam em todos os 399 (trezentos e noventa e nove) municípios paranaenses, percorrendo os caminhos do interior, onde um agricultor precisar da orientação de um técnico.

4.3 MERCADO DE ATUAÇÃO, PRINCIPAIS SERVIÇOS E CLIENTES.

A política de ação do Governo do Estado define como prioridade do serviço oficial de extensão rural o atendimento ao agricultor familiar, ao trabalhador rural, ao pescador artesanal, ao jovem e a mulher que moram no meio rural.

Em 2008 a Instituição atendeu diretamente a 152.612 (Cento e cinquenta e dois mil e seiscentos e doze) pessoas do meio rural.

As ações visando à programação para o ano de 2006 tiveram início com um processo estruturado de envolvimento dos principais colaboradores no planejamento da Instituição.

Este processo buscou captar as expectativas dos parceiros e do governo em relação ao trabalho a ser desenvolvido pela Instituição e discutir possibilidades de ampliação ou redirecionamento das ações já desenvolvidas.

4.3.1 Parcerias com Prefeituras

A EMATER é importante parceira das Prefeituras Municipais em todo o Estado do Paraná no desafio de promover o desenvolvimento rural. A partir de negociações, em cada município se estabelece, de forma conjunta, um Plano de Trabalho Integrado que identifica as atividades a serem desenvolvidas, seus responsáveis, as etapas de execução e metas a serem alcançadas.

4.3.2 Organização das Ações

As ações definidas em conjunto com clientes e parceiros e organizadas em projetos, têm início a partir da observação da realidade vivida pelo público beneficiário. Esta realidade pode ser decodificada em dois componentes principais:

os problemas ou desafios enfrentados por este público e as oportunidades que se apresentam. Ambos são mapeados, visando o desenvolvimento de estratégias que eliminem os problemas e maximizem as oportunidades.

Matriz de Integração entre Processos: Trata-se da construção de uma matriz, na qual se integram os Projetos Econômicos, que têm por objetivo gerar renda, com os Projetos Estratégicos, que procuram “qualificá-los”, agregando ações com visão ambiental, social, de mercado, de gestão, e de organização do produtor e da produção. Através desta matriz, procura-se atingir o equilíbrio e a sustentabilidade.

4.3.3 Geração de Referências

A ação da instituição, organizada na forma de processos, visa obter ou gerar resultados melhores que os existentes na realidade local para socialização junto ao público beneficiário.

Socialização dos conhecimentos e dos resultados das referências.

Os resultados e o conhecimento gerados nas unidades referenciais são levados ao maior número possível de agricultores familiares, visando ampliação da abrangência do trabalho. Este processo de difusão ou de socialização das referências e conhecimentos é planejado e executado entre grupos informais e formais de agricultores, nas comunidades, nos municípios e nas Áreas de Programação Integrada.

4.3.4 Planejamento das Ações nos Municípios

A Emater elabora sua programação de trabalho com base na realidade municipal, nas diretrizes do governo, nos cenários e tendências sócio-econômicas, nas negociações da Instituição com as comunidades e lideranças municipais, sob a coordenação das equipes de extensionistas regionais e supervisão das gerências estaduais.

As Prefeituras Municipais têm participação destacada e se constituem nas principais parceiras. É com elas que são construídos os planos de trabalho integrados, onde se negociam as principais atividades a serem realizadas.

Municípios com características culturais, econômicas, sociais e ambientais

semelhantes e com desafios e problemas comuns são agrupados em 78 (setenta e oito) Áreas de Programação Integrada – API's.

Nestas micro regiões, a instituição atua junto com lideranças e outras organizações procurando buscar a superação mais rápida e eficaz dos entraves. No Paraná existem 78 (Setenta e oito) API's e em cada uma delas o serviço oficial de extensão rural conta com a atuação de uma equipe de técnicos liderada por um profissional denominado articulador de desenvolvimento rural, que coordena a execução das ações definidas coletivamente.

Na realização de seu trabalho, a Emater atuou com a participação de diversas organizações públicas e privadas, formais e informais, ligadas direta ou indiretamente ao meio rural, e ainda assessorou e prestou serviços a 4.866 (quatro mil, oitocentos e sessenta e seis) organizações.

4.3.5 Metodologia e Comunicação

No relacionamento com seus clientes, a Emater utiliza diversos métodos de abordagem, cada um deles adaptado aos diferentes momentos, necessidades, públicos, objetivos, situações, temas, recursos disponíveis ou abrangência esperada.

Em 2008 a Emater realizou um total de 311.641 (trezentos e onze mil, seiscentos e quarenta e um) atendimentos individuais no meio rural, método indispensável ao diagnóstico de situações e problemas específicos e ao fortalecimento da relação cliente-extensionista. Os técnicos também programaram e executaram métodos chamados grupais, de maior abrangência, mais eficazes para determinadas finalidades e que intensificam o intercâmbio de conhecimentos e experiências.

Em 2008 foram realizados ainda, 260 (duzentos e sessenta) programas de rádio levados ao ar diariamente por 132 (cento e trinta e dois) emissoras distribuídas em todo o Estado do Paraná, 52 (cinquenta e dois) programas de televisão levados ao ar semanalmente por 22 (vinte e dois) emissoras no Estado do Paraná e rede de televisão nacional, 8.500 (oito mil e quinhentos) vídeos técnicos para agricultores, escolas, parceiros e extensionistas, além do jornal "O Homem e a Terra", com circulação dirigida bimestral, com 4.000 (quatro mil) usuários cadastrados, que serviram para a instituição levar sua mensagem de forma mais abrangente ao

público-alvo, informando-o e motivando-o para as ações fundamentais no dia-a-dia do campo, como também formando opinião pública da realidade rural junto à sociedade paranaense.

4.4 ESTRUTURA EMPRESARIAL

Para garantir o atendimento ao seu público, a Emater possui estrutura técnica estrategicamente distribuída cobrindo todo o Estado, com a seguinte estrutura física: 1 (uma) unidade estadual; 19 (dezenove) unidades regionais; 395 (trezentos e noventa e cinco) unidades municipais; 12 (doze) unidades distritais.

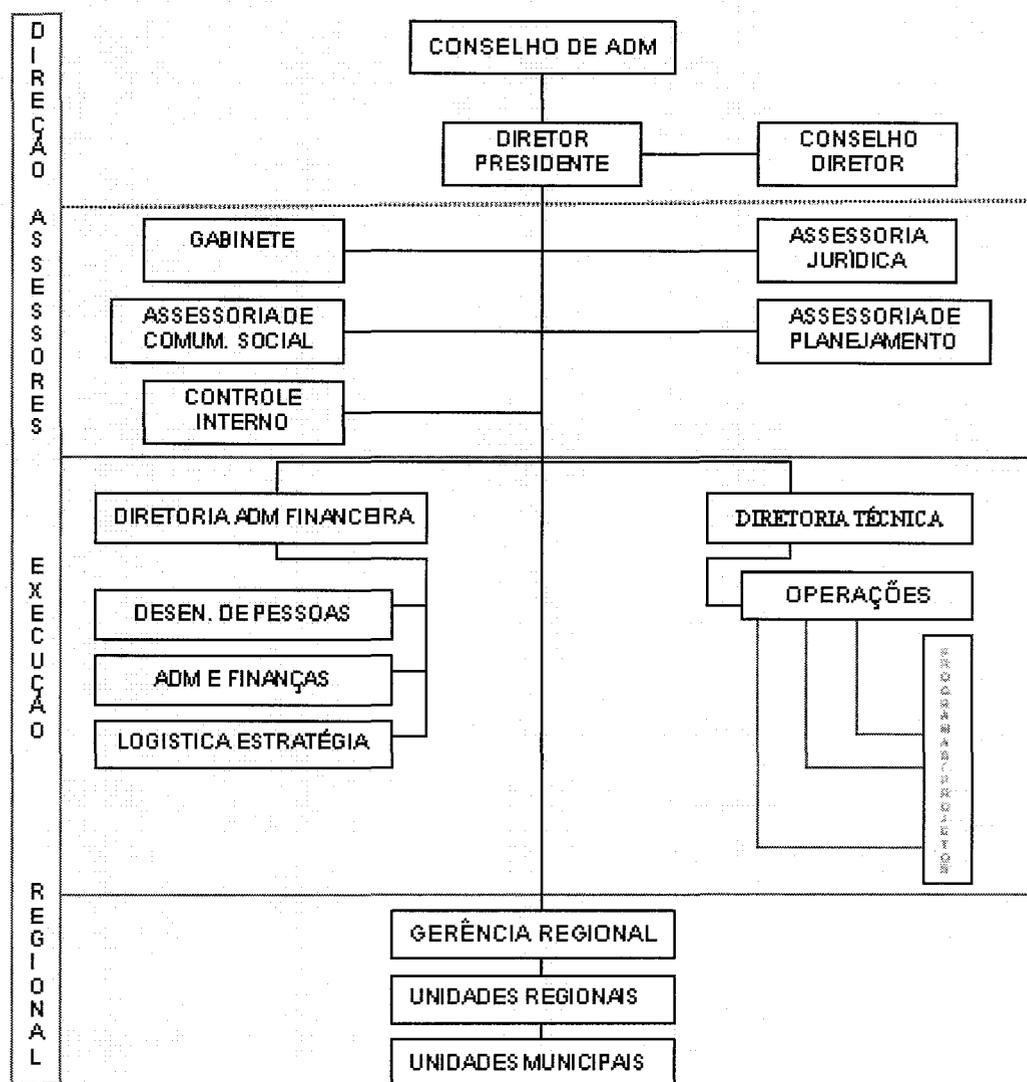
A Emater atua com uma estrutura técnica composta de 1.251 (mil, duzentos e cinquenta e um) funcionários (Quadro 1) que integram as seguintes categorias:

QUADRO 1 – Estrutura Técnica

CATEGORIA	PROFISSIONAIS	NÚMERO
Técnicos	Engenheiros Agrônomos	347
	Técnicos Agrícolas	427
	Técnicos em Bem Estar Social	273
	Médicos Veterinários	48
	Zootecnistas	34
	Engenheiros da Pesca	3
	Engenheiros Florestais	2
Auxiliares Administrativos	Nível Médio	234
	Superior	40
Operacionais		57

Fonte: www.emater.pr.gov.br/institucional

4.4.1 Organograma



Fonte: <http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo>

4.4.2 Missão

A missão representa a razão de ser da organização. Descreve as principais atividades ou funções da organização dentro do escopo do negócio definido.

A missão da Emater é:

"Contribuir, de forma educativa e participativa, para o desenvolvimento da

agricultura, para o desenvolvimento rural sustentável e para a promoção da cidadania e da qualidade de vida da população rural.”

4.4.3 Visão

A visão representa aonde a empresa quer chegar após a implantação da estratégia: é o objetivo de longo prazo.

A visão de futuro da Emater é:

“Ser reconhecida pela sociedade como a melhor empresa de Assistência Técnica e extensão Rural na promoção do desenvolvimento sustentável”

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Através da análise de documentos, podemos verificar os métodos de gerenciamento existentes. O principal é chamado pela empresa estudada de formulário de acompanhamento mensal de serviços de limpeza. Através do levantamento de dados contidos neste formulário no período de um ano, foi possível montar o quadro 2, onde pode-se observar quais os gestores de contrato de cada região entregaram os formulários, quais não entregaram e quais formulários apresentavam problemas com relação ao serviço contratado, tornando possível o estudo sobre a qualidade e regularidade dos serviços de limpeza prestados.

A grande maioria dos gestores de contrato entrega o acompanhamento mensal para a administração geral no prazo estabelecido. Do total de 300 (trezentos) formulários apenas 13 (treze) formulários não foram entregues em um ano, dos formulários que foram entregues 39 (trinta e nove) apresentaram algum tipo de problemas na prestação de serviço, que serão descritos no quadro 5.

Quadro 2 : Métodos de gerenciamento existentes

ACOMPANHAMENTO MENSAL DOS SERVIÇOS POR REGIÃO ANO DE 2009													
POLO A	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	RESULTADO
Toledo													9%
Cascavel													27%
POLO B													
Campo Mourão													0%
Apucarana													25%
Ivaiporã													17%
POLO C													
Cascavel													0%
POLO D													
Corenélio Procópio													0%
Santo Ant. da Platina													0%
POLO E													
Francisco Beltrão													17%
Pato Branco													0%
POLO F													
Ivaiporã													9%
Guarapuava													18%
Ponta Grossa													18%
POLO G													
Irati													0%
União da Vitória													0%
POLO H													
Maringá													9%
Paranavaí													0%
Umuarama													25%
POLO I													
Regional de Curitiba													27%
POLO J													
Região metropolitana													36%
POLO K													
Umuarama													36%
Maringá													8%
POLO M													
Paranaguá													10%
POLO QI													
Oficina													25%
Unidade Estadual													33%
TOTAL													
LEGENDA													
	Relatório entregue												
	Relatório não entregue												
	Relatório apresentando problemas com relação aos serviços prestados												

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Neste sentido de 7 (sete) empresas, cujos os nomes não serão revelados, apenas uma apresenta problemas com atraso na entrega de suas notas fiscais à contratante como demonstrado no quadro 3. Este atraso segundo a empresa 2 se dá devido a distância entre as cidades de prestação de serviços e o escritório central que emite as notas fiscais, isso dificulta a juntada da documentação. As guias são recolhidas no prazo correto.

Quadro 3: : Recolhimento de guias de contribuição, salário e encargos.

RECOLHIMENTO DE GUIAS DE CONTRIBUIÇÃO, SALÁRIOS E ENCARGOS 2009												
EMPRESAS TERCEIRIZADAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
"Empresa 1"												
"Empresa 2"												
"Empresa 3"												
"Empresa 4"												
"Empresa 5"												
"Empresa 6"												
"Empresa 7"												
	LEGENDA											
		APRESENTOU NO PRAZO										
		APRESENTOU COM ATRASADO										

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Uma das exigências feitas em contrato é que todo mês as empresas prestadoras de serviço apresentem juntamente com as notas fiscais, cópias autenticadas de todas as guias de contribuição, encargos e folha de pagamento como descrito no quadro 4, que aponta as principais cláusulas contratuais. Com isto foi possível reduzir problemas trabalhistas, pois as empresas só recebem pelo serviço prestado se comprovarem o recolhimento de suas obrigações.

Segundo, Lunardon (www.agenciadenoticias.pr.gov.br) todos os procedimentos, desde o processo de licitação até a contratação e o período de vigência dos contratos representam um modelo que é novidade não só na esfera do Estado do Paraná como em outras unidades administrativas.

Com o estudo realizado, foi possível apontar os seguinte problemas: atraso na entrega de materiais de limpeza; atraso na entrega das notas fiscais e em consequência, atraso na data de pagamento estipulada em contrato; atraso na prestação de alguns serviços; muita rotatividade de funcionários contratados pela terceirizada; falta de qualidade nos serviços prestados.

Quadro 4: Principais cláusulas estabelecidas em contrato.

PRINCIPAIS CLAUSULAS CONTRATUAIS	
CLAUSULA 7	DESCRIÇÃO
CLAUSULA 7.1	O pagamento pela prestação dos serviços será efetuado mensalmente, após a apresentação da fatura mensal, desde que devidamente atestada e aprovada, deduzidas glosas ou notas de débitos, e até o 10º (décimo) dia útil do mês subsequente.
CLAUSULA 7.11	O pagamento dos serviços prestados somente será efetuado após a comprovação do pagamento dos correspondentes salários dos empregados da CONTRATADA, relativos ao mês referenciado na nota fiscal/fatura. Quanto aos benefícios vale-transporte e vale-alimentação obedecerão o estabelecido pela Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria.
CLAUSULA 7.2	A Contratada deverá apresentar como condição imprescindível para o recebimento de cada parcela contratual faturada os documentos a seguir arrolados, em cópias devidamente autenticadas, conforme Decreto Estadual n.º 4862/1998:
A	Lista, em papel timbrado da Contratada, do pessoal que efetivamente presta serviços junto à contratante relativa a cada contrato individualizado, por posto de trabalho;
B	Cópia da relação dos trabalhadores constantes no "Arquivo SEFIP" referente ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à Contratante;
C	Certificado de regularidade com o FGTS; Certidões Negativas de Débito com o "INSS" com as fazendas estadual e federal;
D	Guias de recolhimento e informações à Previdência Social "GFIP".
E	Guias de Recolhimento do INSS e FGTS do mês anterior, referente ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à contratante, todas devidamente quitadas pelo banco recebedor;
F	Guia de Recolhimento GPS;
G	Folha de pagamentos, em papel devidamente assinada e responsabilizada;
H	Cartões-ponto de frequência para confrontação com a folha de pagamento;
I	Comprovantes de quitação de pagamentos efetuados ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à CONTRATANTE, se dará através da prova de depósito em conta bancária dos respectivos trabalhadores, e nos casos em que o funcionário não possua conta, através da assinatura no holerit;
J	Comprovantes de pagamento de "vale-transporte" e "vale-refeição" efetuados ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à Contratante. Observar que em alguns holerits constam a comprovação do benefício em campo específico, restando apenas a conferência.
CLAUSULA 7.3	Constatando-se irregularidades na documentação apresentada pela Contratada, a Contratante comunicará a Procuradoria Trabalhista da PGE/PR e devolverá a fatura para as devidas correções.
CLAUSULA 7.5	Nenhum pagamento será efetuado enquanto estiver pendente de liquidação qualquer obrigação financeira que lhe tenha sido imposta pelo órgão contratante, em decorrência de penalidade ou inadimplência, nos termos da legislação vigente e dos termos deste Edital.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Com o destaque das principais cláusulas estabelecidas em contrato, o gestor tem maior facilidade na hora de justificar suas críticas e solicitações de pendências perante a empresa terceirizada. Os principais problemas estão destacados no quadro 5.

Quadro 5: Principais problemas encontrados

PRINCIPAIS PROBLEMAS ENCONTRADOS												
Atraso na entrega de materiais de limpeza												
EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
EMPRESA 1												
EMPRESA 2												
EMPRESA 3												
EMPRESA 4												
EMPRESA 5												
EMPRESA 6												
EMPRESA 7												
Atraso na entrega das notas fiscais												
EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
EMPRESA 1												
EMPRESA 2												
EMPRESA 3												
EMPRESA 4												
EMPRESA 5												
EMPRESA 6												
EMPRESA 7												
Atraso na prestação de alguns serviços												
EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
EMPRESA 1												
EMPRESA 2												
EMPRESA 3												
EMPRESA 4												
EMPRESA 5												
EMPRESA 6												
EMPRESA 7												
Muita rotatividade de funcionários contratados pela terceirizada												
EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
EMPRESA 1												
EMPRESA 2												
EMPRESA 3												
EMPRESA 4												
EMPRESA 5												
EMPRESA 6												
EMPRESA 7												
Falta de qualidade na prestação de serviços												
EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
EMPRESA 1												
EMPRESA 2												
EMPRESA 3												
EMPRESA 4												
EMPRESA 5												
EMPRESA 6												
EMPRESA 7												
LEGENDA  Problemas encontrados  Não encontrado problemas												

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Para evitar os problemas relacionados a cima é de suma importância o controle e acompanhamento diário dos contratos. O contrato deve ser acompanhado desde o princípio, a partir das reais necessidades de contratação, seleção de

fornecedores, execução das atividades. As atividades do gestor de contratos devem ser ligadas a obrigações como na análise apresentada no quadro 6.

Quadro 6: Análise Comparativa – Obrigações X Atividades

ANÁLISE COMPARATIVA - OBRIGAÇÕES X ATIVIDADES	
OBRIGAÇÕES	ATIVIDADES
Elaboração de contratos com terceiros.	Identificar as necessidades internas a serem atendidas por terceiros.
Seleção de fornecedores.	Revisar e propor os contratos com terceiros, participar ativamente na elaboração do contrato.
Cumprimento das Clausulas contratuais.	Supervisar o andamento das atividades contratadas, através de relatórios de acompanhamento mensal.
Minimização de custos.	Identificar as reais necessidades de terceirização e levantar o custo desta decisão.
Eventuais ajustes contratuais.	Levantar a necessidade de ajustes através de termos aditivos devidamente autorizado pela Secretaria de Estado do Paraná.
Acontecimentos externos ao contrato.	Documentar por escrito acontecimentos externos ao contrato, pedindo providências para a empresa contratada
Fiscalizar a execução dos serviços contratados.	Exigir que atividades contratadas sejam devidamente realizadas dentro do prazo estabelecido.
Autorizar pagamento da fatura mensal.	Averiguar os comprovantes de pagamento das obrigações trabalhistas da terceirizada, (como por exemplo recolhimento de FGTS), antes de autorizar o pagamento da fatura.

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista.

Adotando o controle e acompanhamento dos contratos, a empresa poderá melhorar a qualidade dos serviços contratados e evitar eventuais problemas de natureza trabalhista.

4.5.1 Pontos fortes e pontos fracos encontrados.

Através do estudo realizado, foi possível destacar alguns pontos fortes e fracos do controle e acompanhamento existente hoje na empresa estudada.

Como pontos fortes estão: controle do pagamento das guias de contribuição trabalhista; elaboração do contrato por especialista, estabelecendo cláusulas com intuito de evitar problemas de interpretação e desvantagens a contratante; mão de obra especializada no serviço contratado.

Como pontos fracos estão: Falta de elaboração de documentos referente a acontecimentos indevidos com os serviços terceirizados; atraso na data de pagamento estipulada em contrato devido a demora na entrega das notas fiscais; falta de cobrança com relação a serviços que deveriam ser realizados em determinado prazo; falta de comprometimento com as tarefas desenvolvidas; muita rotatividade de funcionários contratados pela terceirizada devido ao desinteresse e falta de motivação.

Estes pontos fracos precisam ser melhorados para que o setor de gestão de contratos seja mais eficaz, isso pode ser resolvido através de treinamento aos funcionários responsáveis, uma medida simples, porém que pode dar maior motivação na realização das atividades diárias desenvolvidas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho desenvolvido demonstra primeiramente a importância e a necessidade do gerenciamento e controle de contratos, já que de nada adianta criar e estabelecer normas e procedimentos operacionais se estes não estiverem de acordo com o objetivo da organização, assim como, se não tiverem um correto acompanhamento e controle.

Com o trabalho realizado identificamos que existe uma forma já estabelecida pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência – SEAP para fazer o controle dos serviços prestados pelas empresas de limpeza e conservação, porém este controle na Instituição estudada não está sendo aplicado de forma correta, pois as tarefas não estão integradas.

A conferência e pagamentos das notas fiscais são realizados por um setor, já o recebimento, controle e acompanhamento dos relatórios de limpeza são realizados por outro, sem haver interação entre eles, criando uma lacuna sujeita a falhas.

O cumprimento das cláusulas contratuais deve ser observado com maior rigor, sobretudo, mais garantias de que os direitos dos trabalhadores serão preservados.

Recomenda-se a realização uma centralização destas tarefas, de forma que os setores interajam entre si, condicionando o pagamento das notas fiscais aos serviços contratados.

Caso os serviços não estejam sendo realizados a contento, deverão ser aplicadas multas ou penalidades previstas nas cláusulas do contrato (Anexo II).

Devido ao exposto recomenda-se a realização treinamento para os funcionários que trabalham direta ou indiretamente com serviços terceirizados de forma que as normas sejam de conhecimento de toda a equipe da organização, onde o procedimento para preenchimento dos formulários e o encaminhamento a ser dado aos contratos devem ser explicados claramente.

Este trabalho contribuiu para identificar quais os pontos fortes e quais os pontos críticos do acompanhamento e controle de contratos, facilitando a escolha de métodos para melhoria no sistema de controle e avaliação existente.

Foi apresentada opções de controle como forma de contribuir para o bom

andamento do sistema de acompanhamento dos contratos, sugerindo a interação e integração de dados. Esta interação pode ser feita utilizando uma planilha interativa simples (Apêndice I), onde todos podem verificar os documentos que foram entregues e quais são os pendentes, facilitando o gerenciamento e controle de contratos.

O investimento para que o gerenciamento de contratos seja realizado de acordo com as normas estabelecidas é relativamente baixo, as medidas a serem tomadas são simples e eficazes. Com isso podemos concluir que vale a pena investir em acompanhamento e controle de contratos terceirizados.

5 REFERENCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria um curso moderno e completo**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, M. de. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ATTIE.W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1993.

BARRETO FILHO, Oscar. Teoria do estabelecimento comercial. 1ª ed. 1969.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. **Lei n.º 8666, de 21 de junho de 1993**. 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. Diário Oficial da União de 22/06/1993 e Republicação em 24/06/1994.

BRASIL. **Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em 15 de maio de 2010.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Sumula nº 346**. In_____ Súmula da Jurisprudência Predominante do Supremo Tribunal Federal – Anexo ao Regimento Interno. Edição: Imprensa Nacional, 1964, p. 151.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Sumula nº 473**. In_____ DJ de 10/12/1969, p. 5929; DJ de 11/12/1969, p. 5945; DJ de 12/12/1969, p. 5993.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 17 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CAVALCANTI JÚNIOR, Ophir. **A Terceirização das relações laborais**. São Paulo, Editora LTr, 1996.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno: uma perspectiva do modelo de gestão Pública Gerencial**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

CRETELLA JUNIOR, José. **Empresa pública**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1993.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas,

2007.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de licitações e contratos administrativos**. 8ª ed. São Paulo: Dialética, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas 1996.

GUERRA, Evandro Martins. **Os controle Externo e interno da administração pública**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

LUNARDOM, Maria Marta. **Assessoria de Imprensa Seap** /// Matéria publicada também no www.agenciadenoticias.pr.gov.br, no www.pr.gov.br/portaldoservidor e no www.escoladegoverno.pr.gov.br . Acesso em 20 de junho de 2010.

MACHADO, Sílvio Marcondes. **Limitação da responsabilidade do comerciante**. 1ª ed. 1956.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração** – 5ª Ed. revista e ampliada – São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 22 ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23ª ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial**. 12 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NOGUEIRA, Jean Alessandro Serra Cyrino e PIRES, Maria Coeli Simões. **Controle da Administração Pública e Tendências à Luz do Estado Democrático de Direito**. Revista do Tribunal de Contas. Edição Nº 02 de 2004 - Ano XXII Disponível em: http://200.198.41.151:8081/tribunal_contas/2004/02/-sumario?next=2. Acesso em 25 maio 2010.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. 7ª ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços. s/d. 1996.

ROCHA, Lincoln Magalhães da. **A Função Controle na Administração Pública - Controle Interno e Externo**. Fórum Administrativo - Direito Público - FADM, Belo Horizonte, n. 2, ano 1 abr. 2001.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar pode falhar. Sua empresa está preparada? Duvidas e soluções**. 2ª ed. São Paulo: Maltese, 1994.

SOUZA, Patrícia Cardoso Rodrigues de. **Controle da Administração Pública**. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Curso Prático de Direito Administrativo**. 2 ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SOUZA JÚNIOR, Paulo Roberto de. *Curso de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2003.

TOSTES, Alécia Paolucci Nogueira Bicalho. **Organização Administrativa Brasileira**. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho. *Curso Prático de Direito Administrativo*. 2 ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Teoria geral dos contratos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WEISZFLÖG, Walter Michaelis: **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

7. APÉNDICE

7.1 APENDICE I – MODELO DE PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO.



GOVERNO DO
PARANÁ

CONFERÊNCIA DE NOTAS FISCAIS E DOCUMENTOS EXIGIDOS NO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.

Nome da Empresa:

Nº NF	ITEN	CONFERE	NÃO CONFERE	OBSERVAÇÃO
	Lista em papel timbrado do pessoal efetivo individualizado por posto de trabalho.			
	Cópia do arquivo SEFIP.			
	Certidão de regularidade FGTS e INSS.			
	Guia de recolhimento GFIP.			
	Guia de Recolhimento INSS e FGTS.			
	Guia de Recolhimento GPS.			
	Folha de pagamento assinada ou responsabilizada.			
	Comprovante de quitação de pagamento. (depósito bancário ou Holerit assinado)			
	Comprovante de pagamento vale alimentação e vale transporte.			
	Valor da nota fiscal de acordo com o contrato.			

Liberado para pagamento da nota fiscal: ()

Não liberado para pagamento nota fiscal: ()

Nome:

Cargo:

8. ANEXOS

8.1 ANEXO I - FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO MENSAL

Estado do Paraná
Secretaria de Estado da administração e da Previdência
Coordenadoria de Administração de Serviços

ACOMPANHAMENTO MENSAL DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

Órgão/Unidade:	Empresa:	Mês:	Local:	Nº de serventes:
1. Ocorreram faltas durante o mês?		Sim ()	Não ()	Quantas?
2. As faltas e impedimentos foram cobertos?		Sim ()	Não ()	Quantas?
3. - Os funcionários estão registrados de acordo com a função exercida?		Sim ()	Não ()	
- Trabalham devidamente uniformizados?		Sim ()	Não ()	
- O salário recebido está de acordo com a proposta da licitação?		Sim ()	Não ()	
4. - A empresa tem escritório/representante, com endereço fixo no município onde está sendo prestado o serviço?		Sim ()	Não ()	
- A qualidade dos serviços prestados é:		Boa ()	Regular ()	Ruim ()
5. - Material de limpeza que vem sendo utilizado:				
- Quantidade:		Suficiente ()	Insuficiente ()	
- Qualidade:		Boa ()	Regular ()	Ruim ()
6. Materiais de limpeza necessários e não fornecidos: Especificar:				
.....				
.....				
7. - Equipamentos de limpeza em uso:				
- Quantidade:		Suficiente ()	Insuficiente ()	
- Qualidade:		Boa ()	Regular ()	Ruim ()
8. Equipamentos de limpeza necessários e não fornecidos. Especificar:				
.....				
.....				
9. Obrigações trabalhistas:				
- Pagamento do salário		No prazo ()	Fora do Prazo ()	
- Vale transporte.....		No prazo ()	Fora do Prazo ()	
- Vale refeição.....		No prazo ()	Fora do Prazo ()	
Apresentação da guia de INSS.....		No prazo ()	Fora do Prazo ()	
Folha analítica de pagamento.....		No prazo ()	Fora do Prazo ()	
Outros Especificar:				
.....				
10. Existem dúvidas quanto às obrigações contratuais/trabalhistas da empresa:				
Sim () Não ()		Em caso afirmativo especificar.....		
.....				
11. Observações: (se necessário usar o verso do formulário)				
Responsável pelo preenchimento:			Visto Gerencia	
Nome:			Nome:	
Data:			Data:	
Assinatura e carimbo			Assinatura e carimbo	

**8.2 ANEXO II - MODELO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
DE LIMPEZA**

Contrato de **PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE** para atender as instalações da, pelo prazo de xxxxx meses, podendo ser renovado através de Termo Aditivo, por um ou mais períodos de 24 (vinte e quatro) meses, desde que o Contratado não possua pendências judiciais trabalhistas junto ao Governo do Estado do Paraná e satisfeitos os requisitos do inciso II, Artigo 57 da Lei Federal n.º 8.666/1993, Artigos 103 e 104 da Lei Estadual n.º 15.608/2007 e os Artigos 16, 17 e 42 da Lei de Responsabilidade Fiscal, que entre si fazem da e a empresa

Pelo presente instrumento, tendo de um lado a, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º, com sede localizada na Rua, nesta capital, neste ato representada pelo Senhor, CPF n.º, doravante denominada simplesmente **CONTRATANTE**, e de outro a empresa vencedora do Pregão Eletrônico n.º/2009,(nome da empresa vencedora)....., inscrita no CNPJ/MF sob o n.º....., com sede na, neste ato representada peloCPF, doravante denominada simplesmente **CONTRATADA**, acordam em celebrar o presente contrato, obedecidas as condições constantes do Edital de Pregão Eletrônico n.º/2009 – SEAP/DEAM, e da proposta da **CONTRATADA**, datada de, documentos estes que fazem parte integrante do presente contrato em todos os seus conteúdos mediante as cláusulas e condições seguintes:

1 CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

O presente contrato tem por objeto a prestação de serviço de limpeza, asseio e conservação, destinado a, compreendendo postos, assim distribuídos..... conforme os critérios e especificações descritos no Anexo I, parte integrante deste Contrato.

2 CLÁUSULA SEGUNDA – DOS DOCUMENTOS INTEGRANTES DO CONTRATO

A prestação de serviço de, obedecerá ao estipulado neste contrato, bem como às disposições constantes dos documentos adiante enumerados, que compõem o

processo de Pregão Eletrônico/2009 e que, independentemente de transcrição, fazem parte integrante e complementar deste contrato:

2.1 - Edital de Pregão Eletrônico n.º/2009 com todos os seus anexos;

2.2 - Proposta e documentos que a acompanham, firmados pela **CONTRATADA**.

3 CLÁUSULA TERCEIRA – DO PRAZO PARA ASSINATURA E INÍCIO DE EXECUÇÃO DO CONTRATO

3.1 O licitante vencedor terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado a partir da convocação, para a assinatura do contrato. Este prazo poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pelo licitante vencedor durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado, aceito pela **CONTRATANTE**. A partir da assinatura deste contrato, a **CONTRATADA** terá o prazo de ____ () dias corridos, para colocar o serviço no local indicado pela **CONTRATANTE**, devidamente instalado, em perfeitas condições para atendimento do objeto contratual.

4 CLÁUSULA QUARTA – DA VIGÊNCIA DO CONTRATO

4.1 A vigência do contrato será de 24 (vinte e quatro) meses, contados a partir de .../.../ ... até .../.../..., podendo se renovado por meio de Termo Aditivo, por um ou mais períodos de 24 (vinte e quatro) meses, desde que o Contratado não possua pendências judiciais trabalhistas junto ao Governo do Estado do Paraná e satisfeitos os requisitos do II, Artigo 57, da Lei n.º 8.666/1993, Art. 108 da Lei Estadual nº 15.608/2007 e o Art. 42 da Lei de Responsabilidade Fiscal.

5 CLÁUSULA SEXTA – DA RESPONSABILIDADE DO GERENCIAMENTO

5.1 A **CONTRATANTE** gerenciará o presente Contrato, observando absoluta e integralmente os seus termos.

6 CLÁUSULA SÉTIMA – DO VALOR DO CONTRATO

6.1 O presente contrato terá o valor total mensal de R\$ (.....), perfazendo um total de R\$ (.....), para o período de xxxxx meses.

7 DAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

7.1 O pagamento pela prestação dos serviços será efetuado mensalmente, após a apresentação da fatura mensal, desde que devidamente atestada e aprovada, deduzidas glosas ou notas de débitos, e até o 10º (decimo) dia útil do mês subsequente.

7.1.1 O pagamento dos serviços prestados somente será efetuado após a comprovação do pagamento dos correspondentes salários dos empregados da CONTRATADA, **relativos ao mês referenciado na nota fiscal/fatura.** Quanto aos benefícios vale-transporte e vale-alimentação obedecerão o estabelecido pela Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria.

7.2 A Contratada deverá apresentar como condição imprescindível para o recebimento de cada parcela contratual faturada os documentos a seguir arrolados, em cópias devidamente autenticadas, conforme Decreto Estadual n.º 4862/1998: A comprovação dar-se-á com a apresentação dos documentos abaixo relacionados, **em cópias devidamente autenticadas por cartório ou pelo funcionário gestor do contrato**, desde que comprovado com os originais, os quais deverão, nos casos em que couber, estar devidamente quitados:

A - Lista, em papel timbrado da Contratada, do pessoal que efetivamente presta serviços junto à contratante relativa a cada contrato individualizado, por posto de trabalho;

B - Cópia da relação dos trabalhadores constantes no "Arquivo SEFIP" referente ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à Contratante;

C- Certificado de regularidade com o FGTS; Certidões Negativas de Débito com o "INSS" com as fazendas estadual e federal;

D - Guias de recolhimento e informações à Previdência Social "GFIP".

E - Guias de Recolhimento do INSS e FGTS do mês anterior, referente ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à contratante, todas devidamente quitadas pelo banco recebedor;

F - Guia de Recolhimento GPS;

G - Folha de pagamentos, em papel devidamente assinada e responsabilizada;

H- Cartões-ponto de freqüência para confrontação com a folha de pagamento;

I - Comprovantes de quitação de pagamentos efetuados ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à CONTRATANTE, se dará através da prova de

depósito em conta bancária dos respectivos trabalhadores, e nos casos em que o funcionário não possua conta, através da assinatura no holerit;

J - Comprovantes de pagamento de "vale-transporte" e "vale-refeição" efetuados ao pessoal que efetivamente presta serviços junto à Contratante. Observar que em alguns holerits constam a comprovação do benefício em campo específico, restando apenas a conferência.

7.3 Constatando-se irregularidades na documentação apresentada pela Contratada, a Contratante comunicará a Procuradoria Trabalhista da PGE/PR e devolverá a fatura para as devidas correções.

7.4 O CNPJ/MF constante da Nota Fiscal deverá ser o mesmo constante do contrato, sob pena de não ser efetuado o pagamento, bem como todos os campos preenchidos corretamente e sem rasuras;

A - A nota fiscal/fatura deverá obrigatoriamente apresentar o mês da prestação de serviços, valor unitário e o valor total do pagamento pretendido, e declarar a integralidade dos serviços prestados, e em situações de faturamento proporcional (pro rata), o mesmo deverá ser destacado;

7.5 Nenhum pagamento será efetuado enquanto estiver pendente de liquidação qualquer obrigação financeira que lhe tenha sido imposta pelo órgão contratante, em decorrência de penalidade ou inadimplência, nos termos da legislação vigente e dos termos deste Edital.

7.6 No caso de ser constatada irregularidades nas Notas Fiscais ou na documentação apresentada, a contratante deverá formalizar expediente com os fundamentos da devolução dos documentos eivados de erro à contratada, para as devidas correções.

7.6.1 Ocorrendo esta hipótese, o prazo de pagamento será automaticamente postergado, considerando-se novo prazo de 5 (cinco) dias úteis após a solução das respectivas pendências.

7.7 Os pagamentos dos salários mensais e de outras verbas remuneratórias deverão ser efetuados pela CONTRATADA, impreterivelmente na data limite estabelecida em Lei, sob pena de *multa*. Se persistido o atraso a Administração poderá, se achar conveniente efetuar o pagamento diretamente aos funcionários da Contratada e formalizará a *rescisão contratual*, sem prejuízo das demais sanções legais, nos termos estabelecidos na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria.

Parágrafo Primeiro

A **CONTRATADA** repassará à **CONTRATANTE** eventuais reduções de preços decorrentes de mudança de alíquotas de impostos ou contribuições, em função de alterações na legislação durante a vigência deste contrato.

Parágrafo Segundo

No caso de ser constatada irregularidade na documentação apresentada, a **CONTRATANTE** comunicará a Procuradoria Trabalhista da PGE/PR e devolverá a Fatura à **CONTRATADA** para as devidas correções. Ocorrendo esta hipótese, a documentação (fatura) será considerada como não apresentada para efeito de atendimento às condições contratuais.

8 CLÁUSULA OITAVA - DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

As despesas decorrentes deste Instrumento correrão por conta da seguinte dotação orçamentária:

Unidade Gestora (Órgão):

Dotação Orçamentária:

Rubrica:

Fonte:

Nº empenho inicial:

9 CLÁUSULA NONA – DA ALTERAÇÃO, DA REPACTUAÇÃO E DA REVISÃO CONTRATUAL

9.1 No interesse do órgão Contratante poderá haver a “alteração” do contrato “objeto contratado”, especificamente em relação ao aumento ou supressão dos serviços prestados, até o limite de 25% do valor inicial atualizado do pactuado, conforme previsão do § 1º, art. 65 da Lei Federal n.º 8.666/1993 e § 1º, art. 112 da Lei Estadual nº 15.608/2007.

9.1.1 É possível supressão acima de 25% do valor inicial do “objeto contratado” contrato, por convenção entre as partes, nos termos do §2º, II, art. 65 da Lei Federal n.º 8.666/1993 e do § 2º, art. 112, da Lei Estadual nº 15.608/2007.

9.1.2 Qualquer alteração que implique aumento ou supressão dos serviços observará as normas contidas no art. 112 da Lei Estadual nº 15.608/2007 e no art. 65 da Lei Federal n.º 8.666/1993, especialmente, a previsão do § 6º do referido artigo que trata do equilíbrio econômico-financeiro inicial pela Administração quando esta alterar unilateralmente o contrato.

9.2 Nos termos da Lei Federal n.º 9.069/1995 e da Lei Federal nº 10.192/2001, após decorrido o prazo de 12 (doze) meses – contando da entrega da proposta na fase de habilitação - poderá haver a “repactuação” de preços, a qual dar-se-á em igual proporção à variação percentual dos valores previstos nos itens das cláusulas especificadas em Dissídio, Acordo ou Convenção Coletivos da classe a que o profissional pertença ou, ainda, nos moldes do determinado em Sentença Normativa.

9.3 O reajustamento de preços será efetuado na periodicidade prevista em lei nacional, considerando-se a variação ocorrida desde a data da apresentação da proposta citado no item acima, até a data do efetivo adimplemento da obrigação, nos termos do XI, art. 40 da Lei Federal n.º 8.666/1993 e do art. 115, da Lei Estadual nº 15.608/2007.

9.3.1 Quando, antes da data do reajustamento, já tiver ocorrido a revisão do contrato para manutenção do seu equilíbrio econômico financeiro, será a revisão considerada à ocasião do reajuste, para evitar acumulação injustificada, conforme Parágrafo único do Art 115, da Lei Estadual nº 15.608/2007.

9.3.2 Essa repactuação incidir-se-á tão-somente sobre a parcela dos custos ligados diretamente à mão-de-obra e não sobre todo o valor do contrato, devendo, para as hipóteses diversas, analisar-se o disposto deste item e seguintes.

9.3.3 O esquecimento da Contratada quanto ao seu direito de propor a repactuação, não será aceito como justificativa para pedido de efeito retroativo à data a que legalmente faria jus, se não a pedir dentro do primeiro mês do aniversário deste instrumento.

9.4 Havendo necessidade de “revisão” por eventos imprevisíveis, caso fortuito ou força maior, com vistas a restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, após a devida comprovação pelo interessado – a revisão poderá ser feita mediante aditamento contratual, obedecidos os procedimentos constantes do Art. 112 da Lei Estadual 15.608/2007, e, ainda, obedecendo-se as exigências contidas na Lei Federal n.º 8.666/1993.

9.4.1 A revisão do preço contratual se efetivará de acordo como o previsto na Lei Estadual nº 15.608/2007, devendo retratar a variação efetiva do custo de produção dos itens não contemplados na Convenção Coletiva da Categoria, optando a Administração pela adoção do I.G.P.M. acumulado do período.

10 CLÁUSULA DEZ – DA PRESTAÇÃO DE GARANTIA

A **CONTRATADA** deverá fazer, até o vigésimo dia, após assinatura do contrato, prestação de garantia no valor de 5% (cinco por cento) do valor máximo estimado para contratação no respectivo lote, optando por uma das modalidades dispostas no § 1º, Art. 102 da Lei Estadual nº 15.608/2007 e no § 1º, Art. 56, da Lei Federal nº 8.666/1993.

Parágrafo Primeiro

Quando ocorrer alteração do valor contratual, a **CONTRATADA** deverá obrigatoriamente, junto com o pedido da alteração, apresentar Garantia Contratual no valor correspondente até 5% (cinco por cento) do valor da Alteração, com a mesma validade do item acima, podendo optar pelas modalidades previstas no § 1º, Art. 102 da Lei Estadual nº 15.608/2007 e no § 1º, Art. 56 da Lei nº 8.666/1993.

Parágrafo Segundo

Caso ocorra Renovação Contratual, a **CONTRATADA** se obrigará a apresentar nova Garantia Contratual, nas mesmas condições acima citadas, no valor correspondente à 5% (cinco por cento) do valor que constará no Termo Aditivo, e assim sucessivamente, a cada alteração do valor contratual.

Parágrafo Terceiro

A garantia oferecida responderá pela execução contratual, aí compreendida a satisfação plena de pagamento dos salários e respectivos encargos referentes ao quadro de funcionários e colaboradores da **CONTRATADA**, como também pelo pagamento de eventuais multas impostas ou indenizações devidas. **Quando a garantia for “seguro-garantia” a apólice não poderá conter Restrição.**

Parágrafo Quarto

Tratando-se de caução em dinheiro, a mesma ficará retida em seu valor total e somente será devolvida após consulta formal a Procuradoria Trabalhista da PGE/PR para verificação da inexistência de pendências judiciais trabalhistas. A caução será atualizada monetariamente, nos termos do parágrafo 4º do Artigo 56 da Lei Federal 8666/1993 e do & 5º, Art. 102 da Lei Estadual nº 15.608/2007, após a execução do contrato, até dois meses após o vencimento do presente Contrato, podendo então ser levantada pela **CONTRATADA** mediante requerimento.

Parágrafo Quinto

A CONTRATANTE 60 (sessenta) dias antes do término contratual, obriga-se a consultar a Procuradoria Trabalhista da Procuradoria Geral do Estado (PRT/PGE), visando assegurar a situação da empresa prestadora dos serviços no tocante à recuperação de ativos por parte da Administração;

Parágrafo Sexto

Após dois meses, ao término do contrato, a CONTRATADA mediante requerimento poderá levantar a garantia apresentada.

11 CLÁUSULA ONZE – DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

11.1 Retirar o Empenho / Ordem de Serviço (ou documento equivalente) em até 05 (cinco) dias úteis após ser notificado pelo órgão contratante, sob pena de decadência.

11.2 O Contratado é o único responsável pelos custos, tributos, encargos sociais e contribuições que incidam ou venham a incidir sobre resultantes da execução do contrato, de acordo com os §§ 1º e 2º, art. 121 da Lei Estadual nº 15.608/2007.

11.3 Para fazer jus ao pagamento, o contratado deverá apresentar Nota Fiscal/Fatura discriminativa do serviço prestado.

11.4 Informar à Administração sobre a ocorrência de fatos que possam interferir, direta ou indiretamente, na regularidade do contrato firmado.

11.5 Informar e manter atualizado (s) o (s) número (s) de fac-símile, telefone e/ou endereço eletrônico (e-mail), bem como nome da pessoa autorizada para contatos que se fizerem necessários por parte da Administração.

11.6 Responder pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado, de acordo com o inciso II, art. 120 da Lei Estadual nº 15.608/2007.

11.7 Assumir integralmente e exclusivamente a responsabilidade das obrigações fiscais decorrentes deste contrato.

11.8 Assumir danos e/ou prejuízos que ocorram em decorrência dos serviços contratados.

11.9 Manter toda a equipe uniformizada – inclusive com o fornecimento dos necessários itens de proteção ao trabalhador (equipamentos de proteção “individual” e “coletiva”) –, treinada e habilitada conforme a legislação vigente.

11.10 Substituir os funcionários, cuja conduta seja julgada inconveniente, bem como os que estiverem em gozo de férias e em eventuais faltas.

11.11 Apresentar relação nominal e qualificada de seus empregados que prestarão serviços nos postos.

11.12 Executar periodicamente programas de treinamento e aperfeiçoamento de seus empregados.

11.13 Manter atualizadas as Carteiras de Trabalho dos empregados.

11.14 Fornecer vales transporte aos empregados, de acordo com as prescrições da Convenção Coletiva de Trabalho da categoria.

11.15 Apresentar todos os meses a comprovação dos recolhimentos dos tributos e contribuições sociais obrigatórias por lei.

11.16 Enviar juntamente com a fatura, cópias da folha de pagamento e recibos dos funcionários, que estejam prestando os serviços objeto deste contrato.

11.17 Fornecer o registro de frequência dos empregados.

11.18 Fornecer os uniformes necessários à execução do serviço.

11.19 Apresentar certidões negativas dos tributos e contribuições quando solicitado pela *Contratante*.

11.20 Aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos e as supressões que se fizerem necessárias nos serviços a serem prestados, até o limite de 25% do

valor do contrato.

11.21 Cumprir todas as condições estabelecidas no Contrato e em seus documentos aplicáveis.

11.22. Na hipótese da *Contratada* descumprir quaisquer das obrigações supramencionadas, e, oficialmente notificada pela *Contratante* não se manifestar e corrigir os problemas em 5 (cinco) dias úteis, ou, ainda, nos casos de reincidência pela mesma falha motivadora da notificação anterior, a *Contratante* poderá rescindir o Contrato e seguir a ordem classificatória da Ata de Registro de Preços, sem prejuízo das sanções previstas neste Edital.

11.23 O contratado deverá manter atualizado o Cadastro de Licitantes do Estado – CLE, cumprindo o art. 19 do Decreto Estadual nº 2.391/2008, até o final cumprimento do contrato decorrente deste certame licitatório.

11.24 *De acordo com o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta n.º 292/07, entre a Secretaria de Estado da Administração e da Previdência e o Ministério Público do Trabalho – Procuradoria Regional do Trabalho – 9º Região, a empresa contratada deverá observar as normas de saúde e segurança dos trabalhadores, em especial: a NR-01, ITEM 1.7.b, quanto às ordens de serviços; a NR-05, quanto à CIPA; a NR-06, quanto ao fornecimento, treinamento e fiscalização da utilização de EPI's; a NR-07, quanto ao PCMSO e exames médicos admissionais, periódicos e demissionais; a NR-09, quanto ao PPRA e a NR-15, anexo XIV, quanto aos agentes biológicos.*

12 CLÁUSULA DOZE – DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

12.1 - Efetuar o pagamento ao **CONTRATADO**, de acordo com as condições de preço e prazo estabelecidos no Edital e na proposta de preços do **CONTRATADO**, que fazem parte integrante deste Contrato.

12.2 - Fazer executar fielmente o contrato pelas partes, de acordo com as cláusulas alencadas e as normas da Lei Estadual nº 15.608/2007.

12.3 - Fazer acompanhar o contrato por um gestor de contrato, representante da Administração Pública, de acordo com o Art. 118 da Lei Estadual nº 15.608/2007.

12.4 - Promover, por intermédio de servidor designado na forma do Art. 118 da Lei Estadual nº 15.608/2007, o acompanhamento e fiscalização dos serviços

contratados, sob todos os seus aspectos, anotando em registro próprio as falhas detectadas e comunicando as ocorrências de quaisquer fatos que, a seu critério, exijam medidas corretivas por parte da **CONTRATADA**, encaminhando se necessário estes registros a Procuradoria Trabalhista da PGE/PR; Fiscalizar a execução dos contratos de terceirização dos serviços de limpeza e conservação dos hospitais, laboratórios e de Centros de Saúde do Estado do Paraná no que diz respeito à observância das normas de saúde e segurança dos trabalhadores, em especial: a NR-01, item 1.7.b, quanto às ordens de serviços; a NR 05, quanto à CIPA; a NR-06, quanto ao fornecimento, treinamento e fiscalização da utilização de EPI's; a NR-07, quanto ao PCMSO e exames médicos admissionais, periódicos e demissionais; a NR-09, quanto ao PPRA e a NR-15, anexo XIV, quanto aos agentes biológicos.

12.5 - Comunicar à **CONTRATADA** sempre que houver necessidade de substituição do funcionário.

12.6 - Notificar quando houver falta do funcionário.

13 CLÁUSULA TREZE – DAS PENALIDADES

O não cumprimento das obrigações contratuais ensejará a aplicação das seguintes sanções, independentemente de outras previstas em lei:

I – Advertência;

II – Multa por inadimplência contratual na forma de 10% sobre o valor de cada respectivo pedido, e/ou multa diária, relacionada ao não cumprimento do prazo estabelecido para a prestação do(s) serviço(s) deste Edital, na forma de 2% por dia de atraso, sobre o valor do respectivo pedido, enquanto perdurar a mora.

III – Suspensão temporária do direito de licitar, de contratar com a Administração e, se for o caso, descredenciamento no CLE/SEAP, pelo prazo de até 02 (dois) anos ou enquanto perduram os motivos determinantes da punição.

IV – Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, após regular processo administrativo, onde fica garantido o direito a defesa e o exercício do amplo contraditório, conforme previsto nos Arts. 161 e 162 da Lei Estadual 15.608/2007.

V - As sanções previstas nos itens acima mencionados admitem defesa prévia do

interessado no respectivo processo no prazo de 5 (cinco) dias úteis, com exceção da pena de declaração de inidoneidade, hipótese em que é facultada a defesa no prazo de 10 (dez) dias da abertura da vista.

VI - As penalidades acima previstas são independentes entre si, podendo ser aplicadas isolada ou cumulativamente.

VII - As multas aplicadas deverão ser recolhidas à conta da **CONTRATANTE** no prazo de 5 (cinco) dias corridos a contar da data da notificação, podendo o seu valor ser descontado do documento de cobrança, na ocasião de seu pagamento.

VIII - As multas, quando não recolhidas ou descontadas no prazo descrito no item anterior deste contrato sofrerão reajuste pelo menor índice alcançado entre o IGP-M, o INPC e o IPCA.

IX - Além das multas estabelecidas, a **CONTRATANTE** poderá recusar os serviços contratados, se sua prestação não estiver de acordo com o exigido na descrição do objeto deste contrato e demais documentos que o compõem, e não for corrigida imediatamente.

X - A ocorrência ensejadora da recusa em aceitar os serviços prestados pela **CONTRATADA** pode constituir motivo para aplicação do disposto III e IV, Art. 150 da Lei Estadual nº 15.608/2007 e III e IV, Art. 87 da Lei Federal n.º 8.666/1993.

XI - Nas hipóteses de descumprimento das obrigações por motivo de caso fortuito e de força maior, devidamente justificados e comprovados, mediante processo administrativo, a **CONTRATANTE** poderá deixar de aplicar as penalidades previstas.

XII - As penalidades previstas nos itens I, II e III, serão aplicadas mediante processo administrativo, pela autoridade competente do órgão. O item IV, declaração de inidoneidade, será aplicada pela autoridade máxima do Poder Executivo, após atendidas às condições estabelecidas no Art. 150 a 162, garantindo-se o contraditório e ampla defesa ao interessado.

XIII - Quaisquer penalidades aplicadas serão transcritas no Cadastro de Licitantes do Estado.

Parágrafo Primeiro

Os pagamentos dos salários mensais e de outras verbas remuneratórias devidas pelo **CONTRATADO** aos seus trabalhadores serão efetuados impreterivelmente na data limite estabelecida em Lei, sob pena de advertência e, se persistido o atraso

por um período igual a 30 (trinta) dias, de rescisão contratual, sem prejuízo das demais sanções legais.

14 CLÁUSULA QUATORZE – DOS CASOS DE RESCISÃO

O inadimplemento, por parte da **CONTRATADA**, das cláusulas e condições estabelecidas neste contrato assegurará à **CONTRATANTE**, nos termos da Seção IV, do Capítulo II, da Lei Estadual nº 15.608/2007 e da Seção V, do Capítulo III da Lei Federal nº 8.666/1993, o direito de dá-lo por rescindido, mediante notificação por escrito, através de ofício entregue diretamente ou por via postal, com prova de recebimento.

Parágrafo Primeiro

Fica a critério do representante da **CONTRATANTE** declarar rescindido o contrato, nos termos do “caput” desta Cláusula ou aplicar as multas de que trata a Cláusula – DAS PENALIDADES deste Contrato.

Parágrafo Segundo

Fica este contrato rescindido de pleno direito pela **CONTRATANTE**, independentemente de interpelação judicial ou extrajudicial, em qualquer dos seguintes casos de inadimplemento por parte da **CONTRATADA**:

I - Não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações e prazos.

II - O cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações e prazos ou outra grave irregularidade que prejudique o cumprimento deste contrato.

III - Atraso injustificado no início do serviço ou a lentidão no seu cumprimento.

IV - Paralisação da prestação dos serviços, sem justa causa e sem prévia comunicação à **CONTRATANTE**.

V - Subcontratação total ou parcial dos serviços objeto deste contrato.

VI - Associação do contratado com terceiros, cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, que afetem a normal execução do Contrato.

VII - Desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como de seus superiores.

VIII - Cometimento reiterado de faltas na execução do objeto ora contratado, anotadas na forma do § 2º, Art. 118 da Lei Estadual nº 15.608/2007.

IX - Decretação de falência, instauração de insolvência civil ou dissolução da **CONTRATADA**.

X - Alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução deste Contrato.

XI – Atraso, pela **CONTRATADA**, no pagamento de salários ou outras verbas remuneratórias a seus trabalhadores.

XII – Sonegação pela **CONTRATADA** no pagamento dos encargos legais, sociais e tributários devidos.

XIII - O descumprimento da proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de 18 (dezoito) anos e de qualquer trabalho a menores de 16 (dezesseis) anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de 14 (quatorze) anos.

XIV - A falta de integralização da garantia nos prazos estipulados.

XV – A superveniência da declaração de inidoneidade para licitar e contratar com a Administração.

Parágrafo Terceiro

A rescisão contratual também operar-se-á nos seguintes casos:

I - Razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinada a **CONTRATANTE**, devidamente deduzidas em processo administrativo regularmente instaurado.

II - Ocorrência de caso fortuito ou força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

III - Supressão, unilateral por parte da Administração, dos quantitativos dos serviços, acarretando modificação do valor inicial do contrato, além do limite permitido no §1º, II e III, Art. 112 da Lei Estadual 15.608/2007 e no §1º, Art. 65 da Lei Federal 8.666/1993.

IV - Suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de

indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação.

V - Atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração, decorrentes de serviços prestados, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação.

VI - A não liberação pela **CONTRATANTE** de área ou local para a execução do serviço, nos prazos contratuais.

Parágrafo Quarto

A rescisão deste Contrato poderá ser:

I - Determinada por ato unilateral e escrito da **CONTRATANTE** nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII a XX do Art. 129 da Lei Estadual nº 15.680/2007;

II – Amigável, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III - Judicial, nos termos da legislação processual, vigente à época da rescisão contratual.

Parágrafo Quinto

Nos casos de rescisão administrativa ou consensual será precedida de autorização escrita e fundamentada da **CONTRATANTE**.

Parágrafo Sexto

No caso de rescisão do contrato com fundamento em razões descritas no Parágrafo Terceiro, e desde que não haja culpa do **CONTRATADO**, será este ressarcido dos prejuízos que comprovadamente houver sofrido, tendo ainda o direito a:

I – Devolução da garantia;

II – Pagamentos devidos pela execução do contrato até a data da rescisão;

III – Pagamento do custo da desmobilização.

Parágrafo Sétimo

A rescisão administrativa de que trata o inciso I, Art. 130 da Lei Estadual 15.608/2007, acarreta as seguintes conseqüências, sem prejuízo das demais sanções legais:

I - Assunção imediata da prestação dos serviços objeto do contrato, por ato próprio da

CONTRATANTE.

II – Ocupação e utilização do local, instalações, equipamentos, material e pessoal empregados na execução do contrato, necessários à sua continuidade, na forma do inciso V, Art. 97 da Lei Estadual nº 15.608/2007.

III - Execução da garantia contratual, para ressarcimento da **CONTRATANTE** e dos valores das multas e indenizações a ela devidos.

IV – Retenção dos créditos decorrentes do contrato até o limite dos prejuízos causados à **CONTRATANTE**.

Parágrafo Oitavo

A aplicação das medidas previstas nos incisos I e II, Art. 131 da Lei Estadual 15.608/2007, fica a critério do **CONTRATANTE**, que poderá dar continuidade ao serviço por execução direta ou indireta.

Parágrafo Nono

Os casos de rescisão contratual devem ser formalmente motivados nos autos do processo, assegurado ao **CONTRATADO** o contraditório e o direito de ampla defesa.

15 CLÁUSULA QUINZE – DA LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

O presente contrato é regido pela Lei Federal n.º 8.666/1993, Lei Federal n.º 10.520/2001, Lei Complementar Federal n.º 101/2000, Lei Estadual 15.608/2007, pelos Decretos Estaduais citados no preâmbulo do Edital da licitação referente ao objeto deste contrato, bem como, pelo Edital e seus anexos e demais normas

aplicáveis.

16 CLÁUSULA DEZESSEIS – DOS CASOS OMISSOS

Os casos omissos serão resolvidos pela **CONTRATANTE**, à luz da legislação, da jurisprudência e da doutrina aplicável à espécie.

17 CLÁUSULA DEZESSETE – DO FORO

Fica eleito o foro da comarca de Curitiba, capital do Estado do Paraná, para dirimir quaisquer questões relativas a este contrato, com expressa renúncia de qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E, por estarem de acordo com o ajustado e contratado, as partes, através de seus representantes, firmam o presente contrato, em três vias de igual teor e forma na presença de duas testemunhas.

Curitiba,de..... de 2009.

CONTRATANTE

CONTRATADA