



**ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE CÁLCULO DOS
CUSTOS NA CONTRATAÇÃO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Vera Luzia Dessanti Simoni

**Dissertação de Mestrado
em Contabilidade e Finanças**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE CÁLCULO DOS
CUSTOS NA CONTRATAÇÃO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Vera Luzia Dessanti Simoni

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob
orientação Doutora Amélia Cristina Ferreira da Silva e Coorientador Mestre
Franklin Brasil Santos**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Enquadramento: A terceirização (*outsourcing*) é uma prática comum nas organizações privadas desde há muito. No entanto, na Administração Pública, só mais recentemente a terceirização tem-se imposto como uma opção estratégica na gestão e controlo de custos. A disseminação e popularidades da Nova Gestão Pública na Administração Pública contribuíram de modo decisivo para uma cada vez maior aceitação e promoção da terceirização como opção alternativa à execução interna de alguns serviços ou atividades.

Devido, sobretudo, às diferentes sensibilidades políticas e sociais que envolvem a questão da prestação de serviços públicos e aos problemas orçamentais que o Brasil enfrenta, o tema da terceirização tem merecido amplo destaque na literatura e na investigação científica.

Objetivos: O nosso estudo tem como objetivos: (i) fazer uma análise crítica do modelo de cálculo do custo da contratação dos serviços terceirizados de Limpeza no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso - IFMT; (ii) sugerir uma alternativa de tratamento dos custos de transação relativos à fiscalização dos terceirizados.

Metodologia: Tratando-se de uma investigação aplicada, que procura dar resposta a um problema concreto, a metodologia de investigação-ação apresenta-se como a opção metodológica mais adequada. Os dados foram recolhidos através de análise de legislação, análise de documentos internos, questionários diagnósticos, entrevistas aos servidores envolvidos no processo de fiscalização, cálculos estatísticos e análises comparativas.

Resultados: Verifica-se que, até o momento, os custos de transação associados a todo o processo de terceirização, desde a seleção do fornecedor do serviço até o controlo e pagamento do serviço prestado, não são calculados nem considerados no processo de decisão de terceirização.

Originalidade e contributo: Este trabalho é o primeiro a propor um instrumento de cálculo dos custos de transação associados ao processo de terceirização. Os resultados são úteis quer para os decisores, quer para os legisladores.

Palavras Chaves: Administração Pública; Custo de Transação; Terceirização; Gestão de custos; Fiscalização.

Abstract:

Background: Outsourcing has long been a common practice in private organizations. However, in the Public Administration, only recently has outsourcing been imposed as a strategic option for cost management and control. The dissemination and popularity of the New Public Management in the Public Administration has contributed decisively to an ever greater acceptance and promotion of outsourcing as an alternative option to the internal running of some services or activities.

Specifically, due to the different political and social sensitivities involved in the issue of public service delivery and to the budgetary problems that Brazil has been facing, the topic of outsourcing has been widely discussed in scientific literature and research.

Objectives: Our objectives are: (i) to perform a critical analysis of the cost calculation model for outsourced cleaning services at the Federal Institute of Education, Science and Technology of the State of Mato Grosso - IFMT; (ii) to suggest an alternative handling of transaction costs related to the supervision of third parties.

Methodology: This is an applied research, that seeks to solve practical problems, so the methodology of action research proves to be the most appropriate methodological option. The data were collected through analysis of legislation, analysis of internal documents, diagnostic test, interviews with the servants involved in the supervision process, statistical calculations and comparative analyzes.

Results: It was found that, hitherto, the transaction costs associated with the entire outsourcing process, from the selection of the service provider to the control and payment of the service provided, are not computed or taken into account during the outsourcing decision process .

Originality and contribution: This work is the first to propose an instrument to calculate the transaction costs associated with the outsourcing process. The results are useful both for decision-makers and legislators.

Key Words: Public Administration; Transaction Cost; Outsourcing; Cost Management; Oversight.

Dedicatória

“Aos meus familiares que tanto amo”

Agradecimentos

Na realização desta dissertação foram vários os mediadores que colaboraram direta e indiretamente, os quais merecem o meu reconhecimento e gratidão.

Primeiramente a Deus que me fortaleceu nos momentos de desânimo.

À minha orientadora Doutora Amélia Ferreira da Silva, por todo o seu apoio, disponibilidade, supervisão e sugestões prestadas no decorrer deste trabalho, até mesmo nos momentos de seu descanso.

Ao meu coorientador, Mestre Franklin Brasil Santos pela disponibilidade, por me receber em sua casa no final de semana, pelo seu interesse e empenho demonstrado, pela sua atenção e orientação para a realização deste estudo.

Ao IFMT, lugar que trabalhei ao longo de nove anos, pelo incentivo, pela oportunidade concedida, não só a mim, mas, aos meus pares.

A UTFPR, universidade da qual faço parte, que me apoiou não só financeiramente, mas com afastamento parcial para me dedicar aos estudos.

Também deixar um agradecimento aos meus amigos e amigas que estiveram comigo nesta caminhada, pelas risadas, pelo companheirismo e apoio de cada um, meu grande abraço.

Em especial quero agradecer aos meus familiares, por todo o apoio incondicional prestado ao longo deste meu percurso.

Os meus sinceros agradecimentos,

Vera Luzia Dessanti Simoni

Lista de Abreviaturas

| | |
|------------|--|
| AGU | Advocacia Geral da União |
| CEFETS | Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica |
| CITL | Custos Indiretos, Tributos e Lucro |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FGTS | Fundo de Garantia por Tempo de Serviço |
| FIC | Formação Inicial e Continuada |
| IF | Institutos Federais |
| IFMT | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso |
| IN | Instrução Normativa |
| LRF | Lei de Responsabilidade Fiscal |
| MARE | Ministério da Administração e Reforma do Estado |
| MCASP | Manual Contabilidade Aplicada ao Setor Público |
| MEC | Ministério da Educação |
| MPOG | Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão |
| <i>NPM</i> | <i>New Public Management</i> |
| NRCS | National Resource Conservation Service |
| PDRAE | Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado |
| RAT | Risco Ambiental do Trabalho |
| RH | Recursos Humanos |
| RPPS | Regime Próprio da Previdência Social |
| SEGES | Secretaria de Gestão |
| SGC | Sistema de Gestão de Custos |
| SIAFI | Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal |
| SLTI | Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação |
| SLTI/MP | Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério Público |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TST | Tribunal Superior do Trabalho |
| UAB | Universidade Aberta do Brasil |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO I - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 3 |
| 1.1 Modelo Patrimonialista..... | 5 |
| 1.2 Modelo Burocrático | 6 |
| 1.3 Modelo Gerencial | 8 |
| CAPÍTULO II - TERCEIRIZAÇÃO | 14 |
| 2.1 Conceito e evolução histórica | 14 |
| 2.2 Legislação sobre Terceirização..... | 17 |
| 2.3 Vantagens e Desvantagens da Terceirização | 21 |
| 2.4 Processos de Terceirização na Administração Pública..... | 25 |
| CAPÍTULO III - GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS...27 | |
| 3.1 O dever de Fiscalização | 27 |
| 3.2 A Importância da Fiscalização dos Contratos..... | 29 |
| 3.3 A Gestão dos Custos de Transação..... | 30 |
| 3.4 Custos de Transação | 35 |
| CAPÍTULO IV - DOS INSTITUTOS FEDERAIS..... | 37 |
| 4.1 Breve histórico | 37 |
| 4.2 Instituto Federal de Mato Grosso..... | 38 |
| 4.3 Gastos com Limpeza e Conservação no IFMT..... | 41 |
| 4.4 Composição da Planilha de Custo do contrato de Limpeza e Conservação | 43 |
| CAPÍTULO V - METODOLOGIA..... | 47 |
| 5.1 Natureza da Pesquisa | 47 |
| 5.2 Identificação do Caso..... | 48 |
| 5.3 Procedimentos para Coleta de Dados | 49 |
| capítulo VI - resultados da pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) | 52 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 6.1 | Desenvolvimento da Proposta | 52 |
| CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO..... | | 59 |
| 7.1 | Conclusões Principais | 59 |
| 7.2 | Limitações do Estudo..... | 60 |
| 7.3 | Recomendações de Trabalhos Futuros | 60 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 61 |
| Apêndices | | 72 |
| Apêndice a - Planilha de Custos | | 75 |
| apêndice B - Questionário | | 92 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Variáveis observadas no modelo da Administração Pública Gerencial | 13 |
| Quadro 2 - Diferenças no relacionamento com fornecedores | 24 |
| Quadro 3 - Fases e Etapas do Processo de Contratação de Serviços Terceirizados..... | 26 |
| Quadro 4 - Valores Repassados aos Institutos Federais (2016-2017)..... | 40 |
| Quadro 5 - Levantamento Gastos Campus IFMT-Serviço Limpeza e Conservação 2017. | 42 |
| Quadro 6 - Composição da Planilha de Custo - Anexo VII-D da IN 05/17 | 45 |
| Quadro 7 - Composição dos Cálculos de Custo da Hora | 52 |
| Quadro 8 - Metodologia de Cálculo da Hora | 53 |
| Quadro 9 - Remuneração dos Fiscais de Contratos Serviço de Limpeza e Conservação | 54 |
| Quadro 10 - Quantidade de Horas Dedicadas à Fiscalização dos Contratos Terceirizados | 54 |
| Quadro 11- Comparativo entre os Custos Contratuais e Custos com a Fiscalização | 56 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo de Gestão Patrimonialista..... | 6 |
| Figura 2 - Modelo de Gestão Burocrática | 8 |
| Figura 3 - Modelo de Gestão Gerencial | 12 |
| Figura 4 - Mostra a Sequência desses Estágios | 21 |
| Figura 5 - Riscos mais importantes para a Terceirização | 22 |
| Figura 6 - Lógica de Apropriação dos Custos de Produção | 32 |
| Figura 7 - Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Em Unidades | 37 |
| Figura 8 - Mapa do Estado de Mato Grosso com a localização dos IFMT | 48 |
| Figura 9 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação..... | 49 |

Índice de Gráfico

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Despesas do Governo Federal e Institutos Federais (2016-2017)..... | 39 |
| Gráfico 2 – Gastos Serviços Limpeza IFMT 2010/2017, em R\$ milhões, corrigidos IPC | 42 |

INTRODUÇÃO

Na Administração Pública, assim como ocorre na iniciativa privada, a terceirização das atividades secundárias tem-se mostrado uma alternativa bastante interessante para flexibilizar a gestão dos custos de estrutura. Neste processo de terceirização, o Estado repassa a um terceiro, normalmente uma entidade privada, por meio de contrato, a prestação de determinada atividade, como mero executor material, destituído de qualquer prerrogativa do poder público. É esperado que esta opção possibilite a redução de custos e a especialização na prestação dos serviços ou fornecimento de bens, além de permitir que o contratante se concentre em suas atividades principais, tornando-se mais competitivo.

Em todo contrato de terceirização firmado com a Administração Pública é necessário que seja designado o fiscal de contrato. “A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição” art. 67 da Lei 8.666/93. Ainda no art. 67 § 1º, o fiscal deverá anotar, em registro próprio, todas as ocorrências relacionadas a execução do contrato, verificando e regularizando as faltas e defeitos observados.

Na pesquisa de Santos (2012, pp. 96-97) realizada nas Universidades Federais Brasileiras, observou-se o “rigoroso procedimento adotado na fiscalização, com controles burocráticos e minuciosos do cumprimento de obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciários nas empresas terceirizadas”. Ainda, segundo o mesmo autor, os custos com a fiscalização nos serviços públicos brasileiros ainda são uma incógnita nos contratos terceirizados, motivo que incentivou a realização desta investigação no Instituto Federal do Estado de Mato Grosso.

Diante do exposto, essa investigação procura desenvolver uma análise crítica do modelo de cálculo do custo da contratação do serviço terceirizado e sugerir uma alternativa de tratamento dos custos de transação relativo à fiscalização dos terceirizados, a partir do caso dos serviços de limpeza do IFMT.

Para a realização desta pesquisa foi escolhido o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, que possui atualmente quatorze campi e cinco campi avançados, urbanos e rurais, espalhados por toda a região do Mato Grosso e possui uma

diversidade de contratos terceirizados, que contém uma variação de valores das planilhas de custos, em virtude da área a ser executado o serviço de limpeza.

A dissertação está dividida em sete capítulos. Após a presente introdução, o primeiro capítulo aborda uma perspectiva histórica e as fases da Administração Pública. No segundo capítulo apresenta-se o conceito, evolução histórica, legislação sobre a terceirização e seus processos licitatórios. O terceiro capítulo aborda a gestão e fiscalização, destacando-se o dever e importância da fiscalização dos contratos terceirizados e a gestão de custo de transação. No quarto capítulo, apresenta-se uma breve história dos Institutos Federais no Brasil, com destaque no Instituto Federal do Estado de Mato Grosso e os respectivos gastos com limpeza e conservação, além da planilha de custo do contrato desses serviços. O quinto capítulo aborda a metodologia utilizada. No sexto capítulo sintetizam-se os resultados e no sétimo capítulo aborda as conclusões principais e as recomendações de trabalhos futuros.

CAPÍTULO I - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública se baseia em uma estrutura hierarquizada com diversas categorias funcionais, ordenada pelo poder executivo, abrangendo as esferas governamentais, Federal, Estadual e Municipal. Cada uma dessas esferas de governo buscam, por meio de suas estruturas organizacionais satisfazer as necessidades da coletividade com a criação, realização e expansão dos serviços públicos que são realizados por seu intermédio.

A Administração Pública refere-se ao aparelho estatal, sendo o conjunto de órgãos e servidores responsáveis pelo atendimento das necessidades da sociedade, pois são encarregados pela gestão da coisa pública e seus desdobramentos (Santos, 2017).

Para 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”.

Pode também ser definida como "todo o aparelho do Estado, organizado e coordenado para a realização dos serviços com o objetivo da satisfação das necessidades coletivas" (Almeida, 2005, p. 43). Ou seja, é o Estado voltado para as necessidades do cidadão.

A Administração Pública é regulada por um ordenamento Jurídico da Constituição Federal (CF), em seu art. 37, que consiste em um conjunto de normas, leis e funções, e pode ser direta ou indireta em todos os níveis, tendo como principal objetivo o interesse público e seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Pode-se definir a Administração Pública direta quando o Estado usa seus próprios órgãos para prestar o serviço público, como exemplo tem-se os ministérios e suas secretárias, etc. Já a Administração Pública indireta é quando a execução é atribuída a outras entidades que foram criadas pelo governo para prestarem serviços aos cidadãos, como as empresas públicas, autarquias, fundações e sociedades de economia mista, etc. (Giosa, 1999).

Por excelência, a Administração Pública deve ter como foco principal a realização do bem comum e a satisfação do cidadão, utilizando todos os recursos do Estado para a obtenção desse fim, empregando todo o mecanismo administrativo para melhorar a prestação dos seus serviços (Leite, 2001). Nesse sentido, torna-se importante compreender os principais modelos de gestão usados no gerenciamento das instituições públicas brasileiras.

Os investigadores da teoria das organizações não são unânimes quanto às especificidades da gestão pública em relação à gestão privada. Analisando as várias posições sobre esse assunto, Carvalho (2003, p. 166) agrupa os respetivos defensores em quatro categorias:

- Os crentes: estamos normalmente perante autores generalistas, que vêem a gestão como uma e logo os problemas organizacionais e a sua resolução são universais;
- Os ponderados: são autores em regra contingencialistas, preocupados em definir os fatores endógenos e exógenos que condicionam o comportamento organizacional e que, como tal, tentam encontrar os elementos subjacentes à aplicação bem-sucedida de uma dada ferramenta, por exemplo, a privatização;
- Os agnósticos: que permanecem céticos em relação à eficácia de qualquer modelo de gestão oriundo do sector empresarial, até que os seus defensores possam provar a sua aplicabilidade prática, respeitando aquilo que entendem ser a essência do sector público;
- Os cínicos: que rejeitam liminarmente iniciativas que tenham como fonte de inspiração o sector empresarial por acharem que estas ignoram a “realpolitik” das organizações públicas e por darem uma aparência nova a algo já velho e que «todos» sabem que não funciona.

Os partidários da concessão unitária e homogeneizada da ciência da Administração, embora não neguem as diferenças de contexto, defendem a ideia de que os princípios da gestão são genéricos e conseqüentemente as práticas de gestão do sector privado são aplicáveis no sector público. Em oposição a esta visão generalista da gestão, surgem aqueles que defendem uma concepção dual da ciência da Administração, reconhecendo na Administração Pública especificidades que a tornam um corpo de conhecimento autónomo da gestão (Silva, 2011).

A Administração Pública brasileira percorre um longo caminho e aparece entre o período do descobrimento do Brasil no Século XV até o século XXI, evoluindo gradativamente. Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) a Administração Pública evoluiu através de três modelos básicos: Administração Pública patrimonialista, burocrática e a gerencial:

[...] partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (1995, pp. 14 e 15).

Segundo afirma Souza (2007), estes modelos têm sido muito utilizados no campo das Ciências Sociais, em especial, na administração. De acordo com a perspectiva histórica mencionada, serão analisadas cada fase, buscando explorar os períodos, em consonância com os objetivos propostos neste trabalho.

1.1 Modelo Patrimonialista

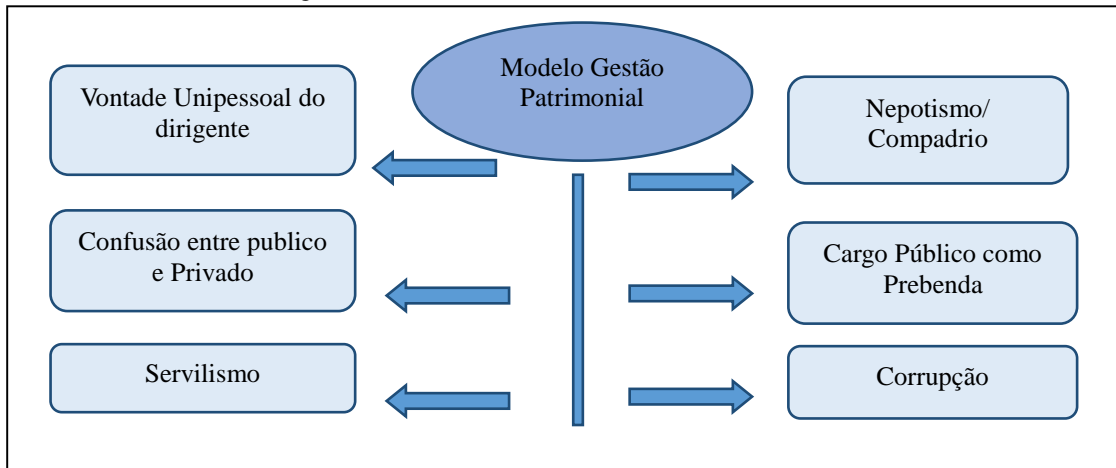
Do ponto de vista político, o modelo patrimonialista é o mais rudimentar, o que mais se afasta do interesse público, sendo a antítese das sociedades modernas e democráticas. Com efeito, “no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares e servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*” (PDRAE, 1995, p. 15). Assim, havia uma confusão entre patrimônio público e privado, e como consequência, a corrupção e o nepotismo eram intrínsecos a essa modalidade de administração (PDRAE, 1995).

Esse primeiro modelo de gestão pública no Brasil perdurou durante todo o período Colonial, Imperial e na Primeira República, compreendendo os anos de 1500 até 1930 (Drumond, Silveira & Silva, 2014). Ainda, segundo o mesmo autor, deu-se o nome de Patrimonialista a este modelo em virtude da forma em que eram conduzidas as relações entre Portugal e a colônia brasileira. Mesmo depois da proclamação da independência do país em 1822 e durante a República Velha de (1889-1930), manteve-se este molde do Brasil Império.

Drumond et al. (2014) observam que, no patrimonialismo, o aparelho estatal é formado por pessoas que nele transitam, não havendo distinção entre o que é público e o que é privado, não havendo a institucionalização de práticas adequadas, e toda a ação do Estado é coordenada por uma ação do particular. Seus soberanos não governavam com a ajuda de uma aristocracia autônoma, mas auxiliados por familiares e plebeus que sem propriedades ou diferença social eram completamente dependentes do senhor e, por consequência, do aparato público (Oliveira, Oliveira, & Santos, 2011). Assim, concentravam-se numa mistura de poder arbitrário e instabilidade, de onde surgiram novas derivações como o patrimonialismo privado, onde grupos despojavam o Estado através de empréstimos subsidiados, contratos superfaturados, etc.; patrimonialismo jurídico e fiscal, havendo a manipulação da lei para assegurar a impunidade; o patrimonialismo negativo, em que o poder político é empregado para prejudicar ou discriminar grupos sociais (Sorj, 2000 apud Oliveira et al., 2011).

Como forma de sintetizar as principais características do modelo patrimonialista Souza (2007) sistematiza o modelo, na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Gestão Patrimonialista



Fonte: (Souza, 2007, p. 62)

Observa-se então, que o modelo patrimonialista se “caracterizou na Administração Pública como: confusão daquilo que é público com o privado; predomínio da vontade unipessoal do dirigente; práticas de nepotismo e relações de compadrio; cargos públicos como prebendas; corrupção; e servilismo” (Souza, 2007 p. 610-62).

1.2 Modelo Burocrático

Após esse longo período, na segunda metade do século XIX, surge a Administração Pública Burocrática, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, tendo como seu princípio norteador a ideia de carreira, profissionalização, hierarquia funcional, formalismo e impessoalidade (PDRAE, 1995).

Para Santos (2017), com o advento do capitalismo industrial e das democracias, as sociedades tornam-se mais complexas, de tal forma que o patrimonialismo não consegue suprir as necessidades sociais. O modelo burocrático surgiu então como uma alternativa mais racional e adequada, como forma de separar o público do privado, além de reduzir a corrupção e o nepotismo tornando o Estado mais eficiente. Tal modelo “veio substituir a forma patrimonialista de gestão, ganha relevância pela maior previsibilidade e precisão no tratamento das organizações. Apresenta-se como reação ao nepotismo e subjetivismo, que tiveram lugar nos primeiros anos da Revolução Industrial” (Aragão, 2014).

Conhecido como modelo weberiano, que se disseminou nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo, “o modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características” (Secchi, 2009,

p. 350). As características desse modelo são: caráter formal das comunicações, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, racionalidade, divisão do trabalho, flexibilidade no funcionamento, padronização nas rotinas e procedimentos, mérito por competência, profissionalização dos participantes, especialização da administração, legalidade das normas e regulamentos (Weber, 1947 apud Chiavenato, 2000).

Nota-se que o conceito de burocracia entendido por Weber está voltado para solucionar problemas dentro das organizações e evitar a arbitrariedade, diferentemente do conceito popular que se refere à estrutura travada, geralmente encontrada nas organizações (Chiavenato, 2010). Na mesma linha de pensamento, o autor define burocracia como uma forma de organização humana baseada na racionalidade. Além disso, entende que para se conseguir a máxima eficiência é necessário adequar-se aos meios para se alcançar os objetivos finais. Souza (2007) aborda as dimensões que compõem o modelo de gestão burocrático, incorporadas nas características do tipo ideal weberiano: separação do trabalho, estabelecer hierarquias entre os cargos, regras e normas técnicas para desempenho de cada cargo, separação entre propriedade e administração, seleção de pessoal realizada por mérito e tarefas orientadas por normas escritas.

O modelo foi experimentado em vários níveis organizacionais, culminando com sua adoção no século XX por organizações públicas, privadas e do terceiro setor (Secchi, 2009). O Japão o adotou no final da segunda guerra mundial, em virtude das políticas econômicas impulsionadas pelo governo que forçaram o mercado a participar da burocracia estatal, sendo justificada “diante da necessidade para atingir o objetivo nacional do rápido crescimento econômico. Por outro lado, a força do governo decorreu do fato histórico de que a burocracia era a única instituição estatal a sobreviver à ocupação do pós-guerra” (Choi, 2007).

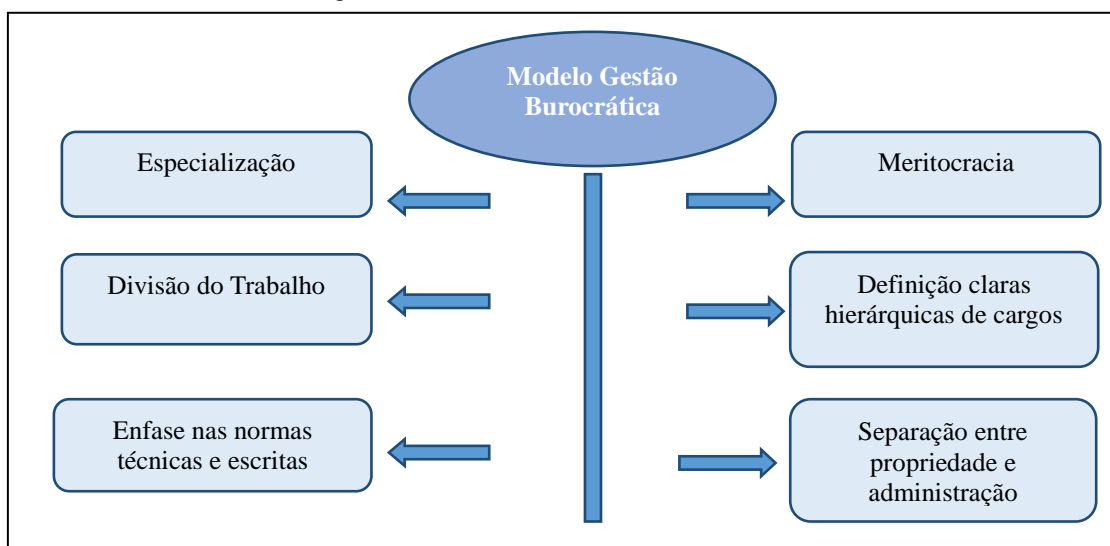
Segundo Secchi (2009), o modelo burocrático já era bastante difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares desde o século XVI, especialmente na Europa. Nos Estados Unidos foi introduzido entre os séculos XIX e XX durante a chamada *progressive era*. (Bresser-Pereira, 1998; Secchi, 2009). Ele tinha como alicerce promoções baseadas em mérito e tempo de serviço, uma equipe profissional de funcionários, definição rígida de objetivos e meios para alcançá-los.

No Brasil o modelo de Administração Pública Burocrática surge a partir de 1930, na época as indústrias brasileiras estavam em ligeira expansão, o Estado assume o papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços (Campelo, 2010).

No estudo realizado por Bresser-Pereira (1996), foi observado que a implantação da Administração Pública Burocrática foi adotada por ser considerada uma alternativa superior à administração patrimonialista. Na prática, no entanto, não demonstrou nenhuma garantia de rapidez, boa qualidade ou custo baixo para os serviços prestados ao público. Mostrou-se lenta, cara e não adequada ao atendimento das demandas dos cidadãos.

Como forma de sintetizar as principais características do modelo de Administração Pública Burocrática, Souza (2007) sistematiza o modelo, conforme Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Modelo de Gestão Burocrática



Fonte: (Souza, 2007, p. 67)

Diante das características apresentadas por Souza (2007), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado aponta suas qualidades e defeitos sendo que “a qualidade fundamental é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes” (PDRAE, 1995, p. 15).

1.3 Modelo Gerencial

O Modelo Gerencial é o mais recente dos três modelos apresentados. Ele surge na segunda metade do século XX, rompendo com o modelo burocrático, anteriormente vigente. Nesse modelo, a eficiência da Administração Pública torna-se essencial. A redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços coloca o cidadão como beneficiário. No entendimento

de Motta (2013), a proposta de se assemelhar a Administração Pública com a empresa privada vem desde o século XIX, e apesar de poucas vezes efetivada, espalhou-se como uma nova modalidade de gestão pública principalmente nas últimas décadas do século XX. A *New Public Management* (NPM) surgiu com o objetivo principal de fazer a Administração Pública atuar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

O Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública) está fortemente associado aos partidários da visão unitária e tem a sua origem em países como Austrália, Estados Unidos da América, Reino Unido e Nova Zelândia. A sua ideia principal é a introdução de mecanismos de mercado e de instrumentos da gestão privada na Administração Pública, associada a um significativo aumento da autonomia dos gestores públicos (*letting the managers manage*).

A premissa dos defensores deste modelo é a de que a gestão privada é intrinsecamente mais eficiente que a gestão pública. O argumento utilizado assenta nesse pressuposto e encontra eco nos desequilíbrios orçamentais decorrentes do aumento da despesa do Estado enquanto prestador de serviços. Em termos gerais, dir-se-á que, se o modelo de gestão pública tradicional se revelou incapaz de controlar o crescimento das despesas, parece razoável tentar introduzir critérios de mercado na prestação de serviços públicos, o que poderia proporcionar a eliminação das ineficiências causadas quando a produção de um bem privado é transferida para a esfera pública (Silva, 2011).

Conforme define Moreira Neto (1998), esse modelo se consolida em um Estado moderno e mais ágil, mudando o foco do interesse da administração para o cidadão, “em consequência dessa mudança, o Estado não administra nem, como no passado remoto, para o Rei e para seus áulicos, nem, como no passado recente, para o próprio Estado e sua nomenclatura” (Moreira Neto, 1998, p. 39).

Nesse contexto, a reforma do aparelho do Estado passa a ser norteadada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PDRAE, 1995). Segundo o mesmo autor, a diferença está na forma de controle que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados.

Para Pereira (2010, p. 61), o modelo da Administração Pública Gerencial “tem como pressuposto a descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz

respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público”.

A reforma do Estado para o modelo gerencial, segundo argumenta Drumond et al. (2014), pode ser considerada uma mudança nas funções do Estado, o qual deixa de ser o fornecedor de bens e serviços para assumir uma função de gestor e regulador do desenvolvimento. Outro aspecto deste modelo, segundo o autor é a inspiração em ferramentas de gestão próprias da administração privada, inserida no movimento conhecido como NPM, (no Brasil, adotou-se o nome de modelo gerencial), onde se busca eficiência na prestação do serviço público com menores custos.

Como consequência da adoção do modelo, o Estado passa por um processo de inovação na maneira de se planejar, estabelecendo novas formas de relação entre Estado, sociedade civil e mercado (Matias-Pereira, 2013). Para que tal ação seja efetiva, o comportamento gerencial, fiscalizador e administrativo do governo precisa ser firme e decidido, buscando resultados positivos e aprimoramento da máquina administrativa (Giosa, 1997).

Este modelo espalhou-se pelo mundo, sendo utilizado em vários países, em estudo realizado por Matias-Pereira (2008). Constatou-se que, em Portugal, as reformas feitas pelo Estado com um olhar voltado para a NPM têm como foco uma administração a serviço do cidadão, promovendo a modernização e motivando os funcionários que nela trabalham.

Aragão (1997) destaca a importância das reformas ocorridas na Grã-Bretanha no ano de 1979, com a vitória do partido conservador, dando um redirecionamento da concepção de Estado, com a introdução de novos mecanismos de gestão pública baseados na busca pela eficiência, tendo como principal objetivo os cortes de gastos com pessoal. Segundo a mesma autora, a experiência inglesa trazida com as reformas foi elemento basilar em diversos países, os quais, a partir de suas particularidades, têm utilizado alguns dos princípios gerencialistas para modificar suas estruturas administrativas.

As discussões da reforma administrativa no Brasil tiveram início no ano de 1990, em decorrência das críticas ao patrimonialismo e autoritarismo. Assim, o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, na época responsável pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), mostrou interesse pelas experiências gerenciais adotadas em outros países. A fim de estudá-las e formular uma proposta de adaptação à realidade nacional, Bresser-Pereira viajou

até o Reino Unido e, no retorno, incorpora estes estudos na realidade brasileira, para planejar suas ações no MARE (Paula, 2005).

Em 1995, teve início a Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado com a publicação, do Plano Diretor e o envio para o Congresso Nacional da emenda da Administração Pública que se transformaria em 1998, na Emenda Constitucional nº 19, sendo reestruturada conforme recomendações previstas, dividindo as atividades estatais em dois tipos:

- a) as 'atividades exclusivas' do Estado: a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas, que são atividades que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado, composto pela Presidência da República e os Ministérios (Poder Executivo), e que seriam realizadas pelas secretarias formuladores de políticas públicas, pelas agências executivas e pelas agências reguladoras;
- b) as 'atividades não-exclusivas' do Estado: os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio. No âmbito das atividades de caráter competitivo estão os serviços sociais (e.g. saúde, educação, assistência social) e científicos, que seriam prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais que integrariam o setor público não-estatal. Já as atividades auxiliares ou de apoio, como limpeza, vigilância, transporte, serviços técnicos e manutenção, seriam submetidas à licitação pública e contratadas com terceiros (Paula, 2005).

Souza (2017) destaca outros pontos nessa nova administração, especialmente na garantia de melhoria no atendimento do cidadão através dos serviços públicos, bom funcionamento dos mercados com garantia de contratos, autonomia e capacidade gerencial do administrador público e melhor capacitação de sua burocracia. Ainda segundo o mesmo autor, para que os objetivos sejam alcançados serão necessários os seguintes ajustes: valorização da carreira do setor público com qualificação na Administração Pública, desenvolver indicadores de desempenho nas organizações públicas e descentralização administrativa entre outras ações para melhor desempenho do serviço público.

Para Matias-Pereira (2008), a reforma teve como objetivo manter equilibrada as contas públicas e juntamente elevar a capacidade da ação estatal. Houve uma reestruturação para um modelo gerencial, baseado na iniciativa privada, com foco no aumento da eficiência econômica do Estado, inspirada no modelo britânico. Com influência dos princípios da NPM, procurou-se delinear um novo padrão de gestão “administração gerencial”, com base nos princípios da flexibilidade, com ênfase nos resultados, foco ao cliente e controle social. É o que afirmam também Peci, Pieranti & Rodrigues (2008, p. 51), “as reformas do aparelho do Estado são baseados e inspirados na NPM, cujo enfoque central reside na adoção de

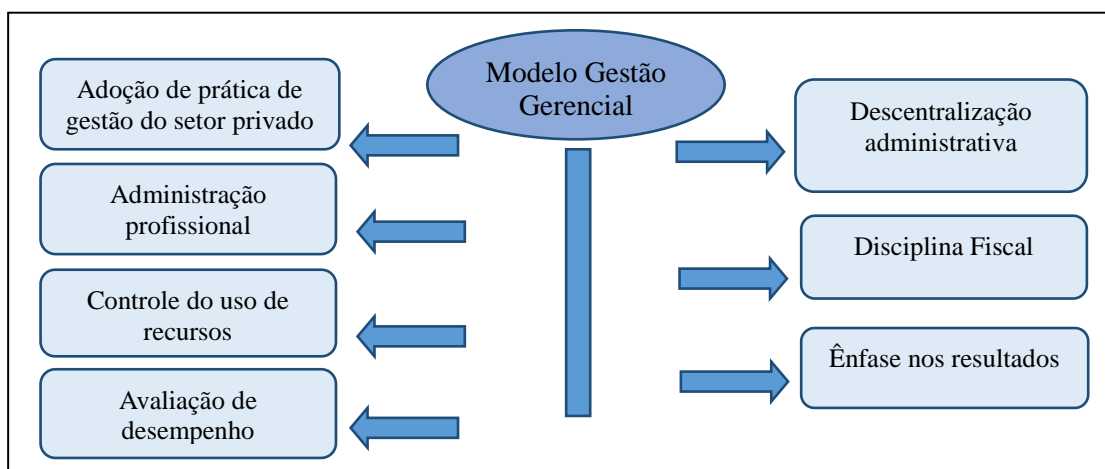
instrumentos gerenciais privados no âmbito do setor público”, o que gera uma mudança na relação Estado-Sociedade.

A urgência da reforma administrativa pública se justifica pela necessidade do governo de atender as demandas da sociedade com serviços de qualidade, redução de custos, estabelecendo políticas públicas, administração transparente, promovendo e estimulando investimento em setores estratégicos para que o Brasil tenha condições de alcançar o caminho do desenvolvimento sustentável (Mátias-Pereira, 2013).

Segundo Hood (1991), há distintos comentaristas defensores da NPM que enfatizam diferentes aspectos da doutrina, e lista características que aparecem na maior parte das discussões na Nova Gestão Pública: gestão pública mais profissional, ênfase nos controles de saída, fracionamento no setor público em unidades menores, controle nos resultados e indicadores de desempenho, competitividade na Administração Pública, utilização de práticas gerenciais no setor público, disciplina e racionamento no uso dos recursos.

Souza (2007, p. 77) destaca as principais premissas no modelo gerencial: “administração profissional, descentralização administrativa, maior competição entre as unidades administrativas, disciplina fiscal e controle no uso de recursos, avaliação de desempenho, controle de resultados, adoção de práticas de gestão do setor privado”. A partir destes dados o autor aponta as características presente no modelo gerencialista conforme modelo na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de Gestão Gerencial



Fonte: (Souza, 2007, p. 78)

Outro ponto importante a ser observado são as variáveis no modelo de Administração Pública Gerencial, conforme estudo realizado por Paula (2005), que aborda de maneira sintética as principais variáveis, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis observadas no modelo da Administração Pública Gerencial

| | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL |
|---|--|
| Origem | Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense. |
| Projeto político | Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista. |
| Dimensões estruturais enfatizadas na gestão | Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa. |
| Organização administrativa do aparelho do Estado | Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais. |
| Abertura das instituições políticas à participação social | Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular. |
| Abordagem de gestão | Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público. |

Fonte: (Paula, 2005)

Giosa (1997) entende que somente com a utilização de novos padrões de gestão do setor público é que ocorrerá a modernização governamental. Para que tal ação seja efetiva, os comportamentos administrativo, gerencial e fiscalizador, precisam ser firmes e práticos a fim de buscar resultados positivos e melhoramento da máquina administrativa.

O caminho para mudanças significativas se dá através da terceirização do setor público. As modernizações no processo devem gerar reflexos administrativos e políticos que levarão à revisão da missão dos órgãos, redução de custos, modernização da máquina administrativa, condições de aprimoramento no gerenciamento, ânimo à criatividade e, conseqüentemente, melhoria dos serviços públicos, refletindo no atendimento à sociedade (Giosa, 1997).

CAPÍTULO II - TERCEIRIZAÇÃO

No capítulo anterior, apresentou-se a evolução histórica da Administração Pública no Brasil, bem como as mudanças ocorridas nos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Neste capítulo, trataremos da terceirização, considerada um dos caminhos para se atingir a eficiência e eficácia, utilizando menos recursos, tempo, orçamento, executando o serviço público com qualidade, conforme preconizado no modelo de administração Gerencial.

2.1 Conceito e evolução histórica

Terceirização é uma adaptação da palavra inglesa *outsourcing* que, em sua tradução literal, significa fornecimento vindo de fora, e do latim *tertius*, seria o estranho a uma relação entre duas pessoas, o intermediário (Moura, 2016). Giosa (1997) define a terceirização de serviços pelo Estado como um processo de gestão onde algumas atividades são repassadas a terceiros, ficando o Estado concentrado apenas nas atividades próprias e de império, que são indelegáveis. Segundo o mesmo autor, tal afirmação tem fundamentação na legislação que disciplina a contratação de obras, bens e serviços. Pode compreender a produção de bens e serviços, dependendo da necessidade da empresa, geralmente na área de limpeza, vigilância ou ainda para serviços temporários (Martins, 2012).

No entendimento de Pereira & Souza (2014), a terceirização é a contratação de uma empresa prestadora de serviços para a realização de atividade que poderia ser desenvolvida pela própria contratante. Assim, a empresa deixa de contratar diretamente empregados, transferindo para terceiros determinadas funções, não podendo configurar “atividade-fim”, podendo apenas terceirizar “atividades- meio”. Kardec & Carvalho (2007) definem como “atividade-fim”, a atividade principal da empresa, a razão de ser do negócio. A “atividade-meio” é definida pelo autor como acessória, ligada às necessidades de apoio, com destaque para os setores de alimentação, limpeza, transporte, vigilância e jardinagem.

Observa-se que a terceirização se aplica tanto nas empresas privadas como em órgãos ou repartições públicas, possuindo algumas diferenças. O Estado tem prerrogativas para atender ao interesse público (Giosa 1997), e por isso as contratações têm que obedecer a legislação, observando sempre os procedimentos licitatórios, cumprindo os requisitos do edital e outras exigências que surgem, regras estas não previstas para a iniciativa privada. A falta de cumprimento das cláusulas contratuais nas empresas privadas pode gerar o

reconhecimento de vínculo empregatício, consequência não aplicável à Administração Pública, embora existam consequências econômicas de responsabilização por encargos trabalhistas em caso de falha na fiscalização de acordo com a Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Ferraz (2009) argumenta que o *outsourcing* na Administração Pública veio como uma alternativa de emagrecimento das contas, sendo comum terceirizar serviços de menor complexidade como segurança, manutenção e limpeza de espaços e edifícios, coleta do lixo e sistemas de informação.

As motivações que levaram à terceirização na organização pública, de acordo com Avery (2000), foi a opinião pública, a agenda eleitoral e as tendências nacionais e internacionais. Isso ganhou força principalmente em épocas eleitorais, com objetivo de trazer mudanças na administração, vista como ineficiente e burocrática.

No entendimento de Deakin & Walsh (1996), a motivação para a *outsourcing* nas organizações públicas seria a expectativa de melhorar os serviços prestados, baseada no argumento de que o fornecedor trabalha para atender os interesses do Estado, enquanto o servidor público atende os interesses do usuário.

Apesar das motivações apresentadas serem diferentes, à decisão de *outsourcing*, tanto para as empresas públicas quanto para as empresas privadas, são semelhantes: reduzir custos, melhorar a qualidade dos serviços e concentrar recursos nas atividades principais da empresa, ou seja, basicamente espera-se fazer mais e melhor, com menos recursos.

Historicamente, de acordo com Giosa (1997), o conceito de terceirização foi introduzido no cenário das organizações nos Estados Unidos da América (EUA) em decorrência da explosão da segunda guerra mundial. As indústrias bélicas passaram a terceirizar algumas atividades de suporte para que pudessem se dedicar à produção de armamentos. “Após 1946, com o final da segunda guerra mundial, há a consagração do regime de economia de mercado com finalidade social, sendo a busca do pleno emprego um dos objetivos das políticas governamentais” (Martins, 2012, p. 31).

A recessão levou as empresas a refletirem sobre a sua atuação, com o mercado cada vez mais restrito, havendo uma diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas (Giosa, 1997).

Segundo o mesmo autor, as grandes organizações no final da última década sinalizaram novas mudanças para as empresas, cada vez mais voltadas para os clientes, havendo a necessidade de se adaptar à nova exigência do mercado, passando a empresa a concentrar todos os seus esforços na sua atividade principal, gerando com isso mais resultados.

De acordo com Druck (2016, p. 36), “O fenômeno da terceirização no Brasil, assim como no mundo, tem suas raízes na revolução industrial”. Empresas multinacionais trouxeram para o Brasil a ideia de terceirização na década de 50. As empresas automobilísticas, por exemplo, começaram a terceirizar a produção de componentes utilizados na fabricação de automóveis, tendo como maior inspiração o toyotismo japonês. Utilizando-se de um padrão de trabalho organizado, onde a terceirização ocupa lugar central, com a mundialização do capital a terceirização passou a ser vista como símbolo da modernidade empresarial. Desta forma, o modelo aplicado em outros países foi acolhido pelas empresas brasileiras (Druck, 2016; Moura, 2016).

Com a implementação estratégica da terceirização, surgiram novas oportunidades para pequenas e médias empresas que passaram a se especializar para atender esta demanda. (Giosa, 1997). Para Moura (2016) a terceirização vem crescendo amplamente, principalmente nos países desenvolvidos. No Brasil ainda é considerada recente, mas vivência crescimento natural, passando da era industrial para a era dos serviços.

Em pesquisa realizada por Letica (2016) entre gerentes na Bósnia e Herzegovina sobre a escolha das atividades a serem terceirizadas e os benefícios advindos, ficou demonstrado que trata-se de uma ferramenta usada principalmente para o controle e redução dos custos, no entendimento de mais de cinquenta por cento dos entrevistados. Entre as principais atividades terceirizadas, segundo a pesquisa, estão o transporte, distribuição, informações, tecnologia, assuntos jurídicos e importações e exportações.

O processo de terceirização de serviço tem sido praticado pelos órgãos públicos como forma de flexibilização da gestão pública, principalmente pelas prefeituras com baixo orçamento e que se encontram endividadas. Fato este evidenciado pela pesquisa realizada na Comunidade Autônoma da Catalunha na Espanha, nos municípios com mais de 5 mil habitantes (Salvador & Riba, 2017). Este estudo deixa claro que o fator custo tem influenciado na forma de gerir os recursos públicos.

Aragão (2014) entende que quando se trata de organizações públicas, provavelmente, os fatores políticos influenciam na decisão de terceirizar mais do que o custo ou a estratégia. Também Castro (2015) argumenta que as terceirizações são influenciadas pelo contexto político, econômico e social, podendo constituir em motivações determinantes nas escolhas por parte dos governantes para contratá-las e possibilitar a transferência de algumas atividades-meio para suprir as atividades finalísticas da empresa estatal.

2.2 Legislação sobre Terceirização

Para melhor se compreender o enquadramento legal da terceirização, é importante conhecermos o texto dos diversos dispositivos legais a respeito. A Normatização da terceirização no serviço público brasileiro teve início no ano de 1967 com o Decreto-Lei nº 200/67, que estimula a contratação de empresas especializadas em atividades-meio para que o Estado pudesse se dedicar as tarefas de planejamento, coordenação e controle conforme art. 10:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. § 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais: [...]

c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões. [...]

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (Brasil, 1967).

Embora tenha ocorrido uma inovação legislativa, o texto legal não deixava claro quais seriam as atividades que poderiam ser terceirizadas (Santos, 2012, p. 26). Somente em 1970, após dez anos, outra legislação que tratou do tema foi a Lei nº 5.645 que trouxe em seu art 3º parágrafo único, exemplos de atividades passíveis de terceirização:

Parágrafo único. As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas serão, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o artigo 10, § 7º, do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967).

Esta legislação ficou em vigor por apenas dois anos, sendo revogada em 1972 com a Lei nº 5.845 que vedou a contratação ou prorrogação que estivessem relacionadas a atribuições dos servidores públicos federais. Vinte e cinco anos mais tarde, em 1997, com a

revogação da proibição através da Lei nº 9.527, em seu art. 18, estabeleceu as definições do que seriam atividades finalísticas e área meio (Santos, 2012). Tendo a possibilidade de contratar terceiros para a realização de atividades que não constituem objeto principal da empresa, podendo ser nas áreas de “produção de bens, como de serviços, dependendo da necessidade de cada empresa, podendo ser de limpeza, vigilância ou até para serviços temporários” (Martins, 2012, p. 192).

Quando da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil em 1988, o legislador disciplinou a contratação da Administração Pública com a seguinte redação:

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

Somente no ano de 1993, com a publicação da Lei nº 8.666, foi regulamentado o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, sendo apontada como a legislação que regulamenta a terceirização (Santos, Archanjo, Quintino & Guimarães, 2014).

O Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997 (Brasil, 1997), ampliou as atividades terceirizáveis e definiu aquelas que deveriam ser executadas de forma indireta (Mancebo, Júnior, & Léda, 2016). Estabeleceu ainda que não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade e ampliou ainda as atividades indicadas no § 7º do art. 10 do Decreto-Lei nº 200, com a seguinte redação:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal (Brasil, 1997).

Além do Decreto nº 2.271, de 1997, “não há diploma legal que regule o instituto da terceirização de mão de obra de forma unificada e consistente” (Freitas, 2018, p. 54). Leivas, Menezes & Schorr (2017, p. 475), apontam que:

Existem esparsas leis que preveem casos pontuais de intermediação lícita de força laboral, tais como a Lei 7.102/83, que dispõe sobre o serviço de transporte de valores, vigilância patrimonial e pessoal ou ainda a Lei 7.290/84 que regulamenta o transporte rodoviário autônomo, porém nenhuma prevê expressamente o fornecimento de mão de obra, mas sim prestação autônoma de serviços.

Em 17 de dezembro de 1993, o TST editou a Súmula nº 331, considerada um dos principais elementos normativos da terceirização que trata das questões trabalhistas. Ela expressa o entendimento jurisprudencial do Tribunal em relação à prestação de serviços, definindo os limites de sua legalidade (Moura, 2016). No entendimento de Teixeira (2009, p. 06), a “Súmula nº 331 deu mais flexibilidade, visto que a Súmula anterior nº 256, de 22 de setembro de 1986, restringia a terceirização para o trabalho temporário e para serviços de vigilância”.

Segundo afirmam Silveira, Domingos, Lambertucci, Pacheco & Andrade, (2016, p. 194), a Súmula nº 331 “continuava a ser omissa sobre alguns pontos, principalmente em relação ao que diz respeito a responsabilidade da Administração Pública pela prática da terceirização”, motivo pelo qual o TST em 2011 deu uma nova redação a Súmula, inserido os itens V e VI, passando a versar da seguinte forma:

I – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.74).

II – A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (art. 37, II, da CR).

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e subordinação direta

IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei nº 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral (Súmula nº 331).

Em dezembro de 2016, o Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP publicou a Portaria nº 409, que trata das garantias contratuais ao trabalhador na execução indireta de serviços e dos limites à terceirização de atividades, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e das empresas estatais federais controladas pela União (Brasil, 2016). O preâmbulo da norma evidencia que um dos objetivos é “o ordenamento e regulação das atividades que são passíveis de execução indireta pela Administração Pública Federal. Apresenta ainda vedação às atividades que não podem ser objeto de execução indireta conforme previsto no art. 8º da citada Portaria” (Freitas, 2018, p. 56).

Em 23 de março de 2017, a Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei nº 4.302/1998, alterando dispositivos da Lei nº 6.019, de 1974, que trata do trabalho temporário em empresas urbanas e dispõe sobre as relações de trabalho nas empresas de prestação de serviços a terceiros. Em 31 de março, o projeto foi sancionado pela presidência da República, tornando-se a Lei nº 13.429/2017 (Dieese, 2017).

Segundo Rau & Vesselovitz (2017), pelas novas regras dadas pela legislação, elimina-se a discussão trazida com a Súmula nº 331 do TST a respeito do que seriam “atividade-fim” e “atividade-meio” permitindo-se a terceirização de qualquer atividade empresarial, seja ela no ramo público como no privado. Com a aprovação da nova Lei, é permitido que se terceirize as “atividades-meio”, aquelas que não estão ligadas inteiramente com a atividade principal da empresa, bem como a atividade-fim, inteiramente ligada a atividade central da empresa (Tripolone, 2017). Se por um lado a lei traz maior segurança aos contratantes, por outro lado tem originado divergências a respeito das vantagens e desvantagens para os trabalhadores.

Dias & Silva (2017) afirmam ainda que, em meio a uma crise, ela tem a finalidade de gerar efeitos econômicos positivos, como a criação de empregos e o aumento da competitividade e produtividade nas empresas. Segundo Dieese (2017), a lei traz perdas aos trabalhadores e ao comparar os contratados com prazo indeterminado e os temporários, nota-se precarização das condições de trabalho, pois essa modalidade de contratação estabelece um padrão distinto de direitos e deixa o trabalhador instável em relação ao vínculo empregatício. Ainda, entre as perdas dos contratos temporários, estão: multa de 40% sobre o Fundo de

Garantia por tempo e serviço (FGTS) e aviso prévio, quando da rescisão do contrato de trabalho, regulamentação da jornada noturna, adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, proteção à mulher e ao menor, etc.

Entre os autores que apoiam as reformas e os que discordam, Bowornwathana & Poocharoen (2010) afirmam que a decisão das reformas serem estruturais, comportamentais e culturais no setor público é altamente influenciada pelas realidades da política.

2.3 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

A terceirização tem sido amplamente utilizada como instrumento de gestão nos países e empresas do primeiro mundo, trazendo mudanças estruturais e comportamentais com reflexos administrativos, contribuindo com o aumento da produtividade (Giosa, 1997).

Rezende (1997, p. 14) entende que “a terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constitui-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo” a decisão de terceirizar passa pelo processo de análise, sempre observando as vantagens e desvantagens a curto, médio e longo prazo.

Para Vernalha & Pires (2005), o *outsourcing* pode afetar profundamente o desempenho da empresa, para minimizar resultados indesejáveis é necessário que seja feito um bom planejamento estratégico. Para melhorar o processo de terceirização o autor propõe um modelo de quatro estágios a ser seguido, conforme Figura 4.

Figura 4 - Mostra a Sequência desses Estágios



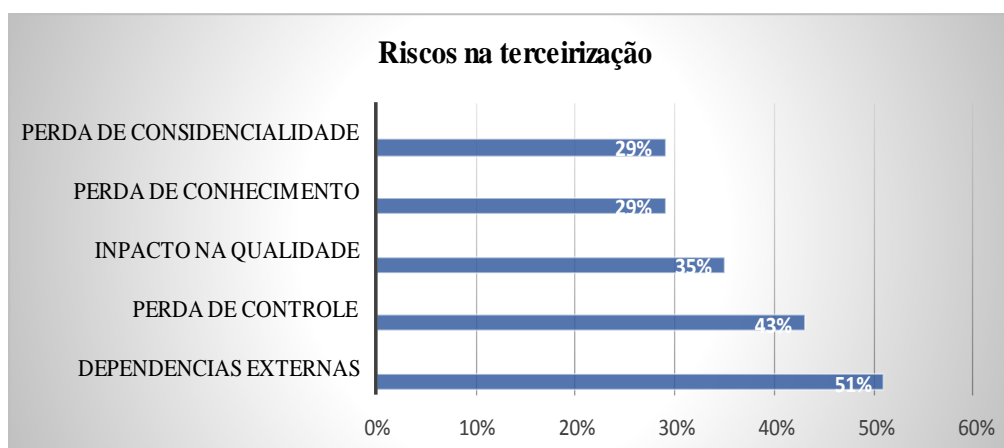
Fonte: (Vernalha & Pires, 2005)

A motivação está ligada às razões que levaram a empresa a optar pela terceirização. O estágio das decisões envolve as estratégias na contratação, qual o melhor parceiro, questões relacionadas aos custos, à logística. Essa fase é de extrema importância para o sucesso da empresa, pois uma escolha errada pode trazer prejuízos tanto econômico como na qualidade dos serviços prestados. A implementação é o período de adaptação entre as partes, que passarão a enfrentar novos desafios no planejamento. Por fim, a gestão passa por uma constante avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando sempre a eficiência e eficácia.

Em pesquisa realizada em oito países da Europa no ano de 2013 pela empresa Ernst & Young Auditores EY, foram entrevistados clientes, executivos de organizações e provedores do serviço sobre o uso do *outsourcing* em seus negócios. O resultado mostrou que os três principais motivos para a terceirização são: a redução de custo, melhoria na eficiência e redução de pessoal, sendo os custos apontados como a principal razão por 42% dos entrevistados.

Entre os principais riscos apontados estão a dependência do prestador de serviços, seguido da perda do controle e o impacto da qualidade. Os riscos aqui mencionados referem-se a um resultado indesejável no processo de terceirização, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Riscos mais importantes para a Terceirização



Fonte: EY (2013) Adaptado pela autora

Yang, Kim, Nam & Min (2007) enfatizam que os pontos mais relevantes quando qualquer organização pensa em terceirização são os benefícios que poderiam obter. As principais vantagens estão nas organizações poderem concentrar-se nas atividades centrais, explorando suas competências e habilidades (Yang et al., 2007; Hassanain & Al-Saadi, 2005; Kardec & Carvalho, 2007; Quelin & Duhamel, 2003), melhoramento da qualidade do serviço e desempenho, tendo a possibilidade de beneficiar-se dos ganhos através da especialização, tornando-se mais eficientes (Yang et al., 2007; Hassanain & Al-Saadi, 2005; Giosa, 1997; Kardec & Carvalho, 2007), reduzir custos operacionais, (Giosa, 1997; Kardec & Carvalho, 2007; Hassanain & Al-Saadi, 2005; Quelin & Duhamel, 2003). Ocorre quando a empresa terceiriza “aquilo que era custo fixo, com a manutenção de ambiente, ferramentas, pagamento de salários e encargos sociais, transformando-se em custo variável”, ou seja, o pagamento só é efetivado quando da utilização do serviço (Rezende, 1997).

Verifica-se que redução de custos é um dos argumentos mais citados para justificar a transferência de serviços a terceiros. O tema tem gerado controvérsia entre os autores, alegando que os ganhos econômicos provem de baixos salários e precarização do trabalho (Nassif, 2010; Druck, 2016; Costa, 2016).

Muito se tem debatido sobre os efeitos da terceirização nas relações trabalhistas. Souza & Mendes (2016) constatam que houve uma flexibilização no vínculo empregatício com o processo de terceirização. Costa (2017) fazem severas críticas ao movimento, apontando-o como responsável pela transformação de empregos regulares em subemprego e desemprego. Segundo os mesmos autores, as mudanças contribuíram para fragilizar a estrutura do mercado de trabalho no país, marcado pela instabilidade, baixos salários, baixa qualificação de mão de obra, tornando irrelevantes os direitos do cidadão.

Observa-se, entretanto, que não é um campo no qual todos defendem a mesma opinião. Muitos doutrinadores entendem que a prática resulta em benefícios para o Estado e apoiam a sua utilização. Silveira et al. (2016), argumenta que as vantagens da terceirização podem decorrer dos ganhos da especialização, que se faz necessária para uma prestação de serviço de qualidade; valorização de talentos humanos e melhora nos serviços (Hassanain & Al-Saadi, 2005; Yang et al., 2007).

Giosa (1997) aponta ainda como benefícios o desenvolvimento econômico com a criação de novas empresas; competitividade das empresas como um estímulo saudável para a concorrência e aprimoramento do sistema de custeio, com controle adequado de todo o processo produtivo.

Enquanto decisão estratégica, Hassanain & Al-Saadi (2005) destacam a terceirização como vantagem, permitindo que a organização direcione todos os seus recursos para as atividades-fim da empresa, administrando melhor o tempo para gestão do negócio e flexibilidade organizacional.

Para Kardec & Carvalho (2007), quando a organização decide pela terceirização tem que ter em mente uma boa visão estratégica, pois o mau planejamento pode trazer desvantagens, como perda da qualidade dos serviços, dependência, redução da especialização própria, riscos de acidentes e passivo trabalhista.

Pesquisa realizada por Valença & Barbosa (2002), em mineradoras e siderúrgicas no estado de Minas Gerais sobre os impactos da terceirização, identificou que entre as maiores

preocupações dos gestores estão a compensação econômica-financeira e a qualidade do serviço.

Langfield-Smith & Smith (2003) enfatizam que as alianças estratégicas utilizadas pelas organizações no processo de terceirização são caracterizadas por parcerias, onde as decisões são compartilhadas no planejamento estratégico de negócios, desenvolvimento de produtos, em que tanto o prestador como o tomador possuem interesses comuns, comportamento diferente das relações baseadas no modelo burocrático.

Kardec & Carvalho (2007, p. 42) entendem que a “terceirização passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante e, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante”, proporcionando maior economia e especialização pela empresa contratada. Giosa (1997) aborda de maneira sintética, as diferenças existentes entre o modelo tradicional de terceirização e a parceria, de acordo com Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças no relacionamento com fornecedores

| FORNECEDOR | PARCEIRO |
|------------------------------|--|
| Desconfiança/medo dos riscos | Confiança |
| Levar vantagem em tudo | Política do “ganhar aos poucos” |
| Ganhos de curto prazo | Economia de escala |
| Pluralidade de fornecedores | Fornecedor único para a atividade terceirizada |
| O preço que decide | Enfoque na qualidade |
| Antagonismo | Cooperação |
| Postura reativa | Postura criativa |
| Fornecedor como adversário | Fornecedor como sócio |

Fonte: Giosa (1997, p.40)

Na perspectiva Giosa (1997), o conceito de parceria demonstrado no Quadro 2 é “entendido como uma visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança plena junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro” (p. 15). Verifica-se que a parceria é um conceito estratégico que induz a uma nova fase, pela busca da qualidade, reformulação da organização de trabalho e produção (Ryngelblum, 2003). O objetivo do aprimoramento no processo de terceirização leva os parceiros a reavaliarem seu comportamento entre cliente e fornecedor, fazendo com que revejam seus planos estratégicos de trabalho, mudando a ordem de prioridade, do eu para o nosso, onde as duas partes passam a ter mais ganho financeiro.

2.4 Processos de Terceirização na Administração Pública

Todo procedimento de contratação de serviço terceirizado pela Administração Pública deve seguir à risca a legislação pertinente, por isso, os serviços são contratados através de Licitações. A palavra “licitação” tem origem no latim *licitationem*, derivado de *licitatio* ou *licitationis*, cujo conceito é venda por lances, arrematação. Segundo Vaz (1998, p. 1) o “Direito Administrativo brasileiro, atribui-lhe sentido diverso, principalmente a partir da reforma administrativa (Decreto-Lei nº 200/67), quando licitação passou a representar o procedimento administrativo prévio necessário para viabilizar os contratos da Administração”. No entendimento de Vareschini (2012) licitação consiste no procedimento através do qual a Administração seleciona a proposta mais conveniente e que lhe traga maiores vantagens.

A obrigatoriedade da Administração Pública realizar licitação previamente às suas contratações se encontra no inciso XXI do artigo 37 da Constituição de 1988. Veja-se.

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

Ainda, segundo o art. 175 da constituição, “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”. A regulamentação do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, se deu com a promulgação da Lei nº 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Trazendo em seu art. 2º, a ratificação da obrigatoriedade da licitação nas contratações com seguinte teor: “As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação as hipóteses previstas nesta lei” (Brasil, 1993).

De acordo com o art. 3º da referida lei a “licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável” (Brasil, 1993). Adicionalmente, foi promulgada a Lei nº 10.520/2002, que estabeleceu a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios (Santos, 2013).

Dentre as modalidades de licitação existentes na legislação, o pregão é o mais utilizado para a contratação de serviços de mão de obra, por se enquadrar entre os serviços comuns. A licitação, no entanto, é apenas parte do processo na escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, posteriormente tem que se preocupar com a formalização do contrato, além da nomeação de gestores, fiscais, ou gerentes de contratos, que farão o acompanhamento durante a vigência do mesmo (Santos, 2013).

Freitas (2018, p. 95) apresenta as fases e etapas que devem ser observadas no processo de contratação, conforme a Instrução Normativa (IN) nº 05 do MP, de 26 de maio de 2017, como segue:

Quadro 3 - Fases e Etapas do Processo de Contratação de Serviços Terceirizados

| Fase | Etapas | IN/MP 05/2017 |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Planejamento da Contratação | Estudos Preliminares | Arts. 21 ao 24 |
| | Gerenciamento de Riscos | Art. 25 e 26 |
| | Termo de Referência ou Projeto Básico | Art. 28 ao 32 |
| Seleção do Fornecedor | Ato convocatório | Art. 34 |
| | Parecer jurídico | Art. 36 |
| | Adjudicação e homologação | Art. 37 |
| | Formalização e publicação do contrato | Art. 38 |
| Gestão do Contrato | Gestão da execução do contrato | Art.39 ao 50 |
| | Fiscalização técnica | |
| | Fiscalização administrativa | |
| | Fiscalização setorial | |
| | Fiscalização pelo público usuário | |

Fonte: Freitas (2018, p.95)

Entre as três fases apontadas pela IN, esta pesquisa focaliza a parte que trata sobre a fiscalização dos contratos, conforme objetivos propostos.

CAPÍTULO III - GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Conforme visto anteriormente nas fases do processo de licitação para a contratação de serviços na Administração Pública a figura do fiscal é obrigatória para todos os órgãos e entidades. Conforme bem descreve Almeida (2009, p. 53), “não se insere na esfera de discricionariedade do gestor a decisão de fiscalizar ou não, sendo o não-exercício desse poder-dever uma falta grave”.

3.1 O dever de Fiscalização

O fundamento legal da obrigatoriedade de fiscalização está no artigo 58, inciso III, c/c artigo 67 da Lei nº 8.666/93, que define:

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

III - fiscalizar-lhes a execução;

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

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

A contratação de terceiros para assistência à fiscalização dos contratos não exime a Administração Pública de suas responsabilidades, conforme entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) Acórdão nº 1930/2006-TCU-P, “o contrato de supervisão tem natureza eminentemente assistencial ou subsidiária, no sentido de que a responsabilidade última pela fiscalização da execução não se altera com sua presença, permanecendo com a Administração Pública”.

O propósito da legislação ao permitir a contratação de terceiro para assistência à fiscalização foi possibilitar que os contratos sejam acompanhados de maneira eficiente, principalmente no que se referem à natureza técnica e ao grau de complexidade que podem passar despercebidos aos olhos dos fiscais (Pércio, 2008).

O papel de gestão e fiscalização na execução contratual tem como objetivo verificar regularidades previdenciárias, trabalhistas, dar apoio ao setor de contratos no que se refere a pagamento, repactuação, reequilíbrio contratual, extinção de contratos, entre outros, para assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (Instrução Normativa nº 05/2017).

Santos (2013, p. 49) nos ensina que a gestão e a fiscalização de contratos possuem institutos diferentes, ou seja, “a gestão é o gerenciamento de todos os contratos; a fiscalização é pontual, sendo exercida necessariamente por um representante da Administração, especialmente designado, como exige a lei, que cuidará pontualmente de cada contrato”.

Para dar mais clareza ao conjunto de atividades no que compete a fiscalização o Artigo 40 da IN nº 5, do inciso I ao V, assim define:

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto.

A designação formal dos fiscais dos contratos do IFMT é feita mediante portaria que, segundo Santos (2017), trata-se de ato distinto para cada contrato. A falta da designação do representante da administração tem sido alvo de ressalva dos órgãos de controle, motivo pelo qual o TCU tem orientado sobre a obrigatoriedade na indicação que deverá ser efetuada tempestivamente:

4. observe, na execução de contratos, o preceituado no art. 67 da Lei nº 8.666/93, quanto à necessária nomeação de fiscais para os contratos celebrados, que deverá ser efetuada

tempestivamente, evitando a emissão de portarias de nomeação após o início da vigência daqueles.” Acórdão nº 634/2006 – TCU-1ª Câmara.

A nomeação com antecedência permite ao fiscal analisar o edital, bem como os documentos relacionados à licitação. Pérsio (2008) enfatiza que, preferencialmente, o fiscal deve ser servidor, ocupante de cargo efetivo, expressamente autorizado a realizar intervenções na execução da administração. Ainda segundo o mesmo autor, a lógica do acompanhamento e fiscalização é preservar a eficiência da execução de maneira ágil de forma preventiva e corretiva.

3.2 A Importância da Fiscalização dos Contratos

Para Slomski (1999), a figura do fiscal de contrato surge pelo conflito de agência entre o governo e o cidadão. Como é sabido, o cidadão é quem financia o Estado por meio do pagamento dos impostos, e por isso espera resultados dos serviços. Como forma de garantir a eficiência dos gastos dos recursos públicos entra a pessoa do fiscal.

Nas palavras de Costa (2013, p. 67), o fiscal de contrato tem importância crucial para Administração Pública, pois cabe a ele acompanhar a correta execução do contrato, como “anotar em registro próprio as ocorrências, propondo correções, sugerindo glosas e outras penalidades ou relatar aos seus superiores quanto às medidas a serem tomadas não forem de sua competência”.

A forma de atuação do fiscal pode trazer prejuízo ao erário público quando executada de forma deficiente, principalmente com encargos trabalhistas podendo ele vir a responder civil, penal e administrativamente e ainda por ato de improbidade administrativa, não havendo a necessidade de agir com dolo, mas de forma negligente, com imprudência e imperícia na fiscalização (Costa, 2013).

Diante da responsabilidade atribuída ao fiscal, Santos (2013) entende que o servidor nomeado para tal função deve ter conhecimento, não apenas técnico, mas também administrativo, pois durante a execução contratual, deverá conhecer a legislação trabalhista, fiscal, orçamentária e previdenciária. Ainda segundo o autor, para exercer a função de fiscal de contratos na administração, “exige capacitação e habilidade dos servidores públicos que se dedicam a essa atividade, além de toda uma estrutura que possa dar condições de trabalho e, principalmente, quantidade suficiente de servidores para que se possa realizar uma boa prática de fiscalização” (Santos 2013, p. 57).

A capacitação do servidor para exercer a função de fiscal é de extrema relevância, lembrando que se trata de uma atribuição a mais, dentre as funções exercidas por ele. No entendimento de Hahn (2011), a administração deveria indicar como fiscais apenas agentes públicos. Esta autora faz ainda as seguintes considerações:

Outra situação de fato que merece reparo é a sobrecarga de funções para aquele que foi nomeado fiscal de contrato, uma vez que não se deve esquecer que o fiscal é um agente da Administração Pública e, ao ser nomeado para tal função, ele não deixa de exercer as suas atividades anteriores, ao contrário: passa a suportar mais uma. Essa sobrecarga de funções muitas vezes impede que ele exerça com eficiência a função de fiscal, haja vista existir contratos, principalmente, aqueles decorrentes de obras ou de serviços, que pedem a sua presença constante até o término dos serviços, e, muitas vezes, essa dedicação não é possível, tudo contribuindo para uma execução mal realizada ou ainda se encaminhando para uma inexecução contratual. (Hahn, 2011, pp.12, 13).

Lembrando que o servidor indicado para ser gestor ou fiscal de contrato não pode se recusar de exercê-lo, por se tratar de uma ordem superior, conforme art. 67, da Lei nº 8.666/93. Nesse sentido, o art. 116 da Lei nº 8.112/90, assim preconiza: “São deveres do servidor: (...) IV – cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais”. No entanto, o art. 41 § 2º da IN 02/20017 enfatiza que, para a indicação do servidor, a administração deverá considerar a compatibilidade com as atribuições do cargo, a complexidade da fiscalização, o quantitativo de contratos por servidor e a sua capacidade para o desempenho das atividades.

Cabe, no entanto, à Administração qualificar o servidor para o desempenho das atribuições a que foi indicado, para não correr o risco de uma fiscalização lesiva aos cofres públicos. Nesse sentido, o Tribunal de Justiça exige a comprovação da efetiva fiscalização por parte dos responsáveis para que a Administração Pública não responda subsidiariamente pelos erros da contratada.

Santos (2014) adverte que os custos que envolvem o processo de fiscalização não se restringem ao simples acompanhamento dos serviços, mas também à gestão de recursos humanos da empresa terceirizada, representando consideráveis custos de transação, tema abordado a seguir.

3.3 A Gestão dos Custos de Transação

A Administração Pública, motivada pelo sucesso da terceirização por algumas empresas privadas e pelos governos de países desenvolvidos, passou a adotar uma nova forma

de gerir a sua estrutura de custos (Girardi, 2006). Os argumentos para o crescente interesse pela terceirização estão na hipótese de que ela aumenta a qualidade dos serviços prestados, reduz custos, permite que os mesmos sejam investidos em desenvolvimento e implantação de políticas públicas (Hassanain & Al Saadi, 2005; Quelin & Duhamel, 2003).

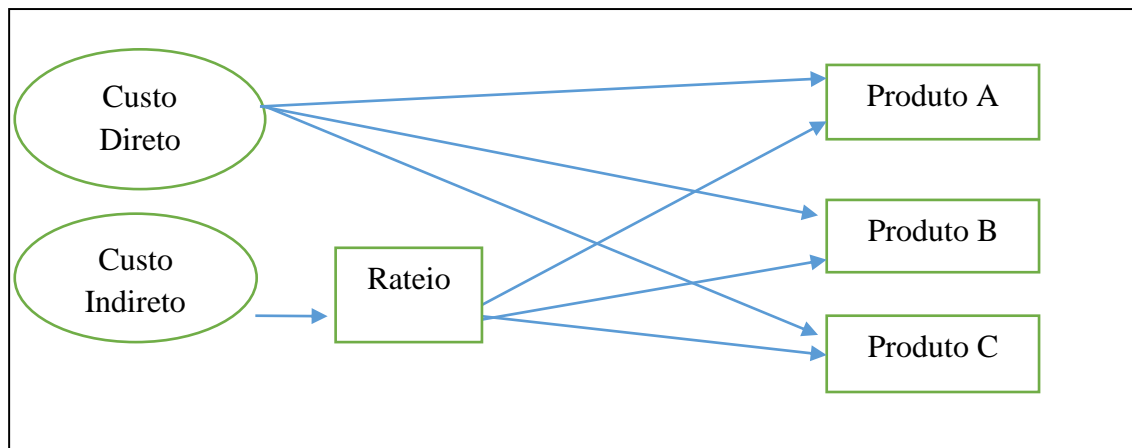
A palavra custo pode ser utilizada para representar o custo dos serviços prestados das mercadorias vendidas e custo de fabricação, ou seja, existem diversos objetivos de custo, de acordo com Ribeiro (2001). No entendimento de Dutra (2003), custo é a parcela do gasto utilizada diretamente pela produção. É a soma de todos os valores incorporados ao bem desde o início até o final do processo de transformação que serve como base na formação do preço de comercialização, podendo ser classificados como custos da mão de obra da fábrica, a depreciação de equipamentos e da matéria prima.

Para Martins (2010, p. 25), custo é “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”, portanto define-se como objeto de custo o elemento que será mensurado monetariamente, com a finalidade de obter o custo total ou unitário desse elemento. Caiado (2003) afirma que todo recurso utilizado para se atingir um objetivo específico pode ser entendido como custo, podendo ser uma mercadoria, serviço ou produtos.

Quanto à relação do custo com o objeto de custo, está relacionada à possibilidade de alocar o custo a cada produto ou serviço, podendo ser diretos ou indiretos (Dutra, 2003). Segundo Clemente & Souza (2007), tais definições tiveram origem no pensamento taylorista, onde todos os recursos consumidos no processo produtivo deveriam ser especificados e agregados ao custo de produção.

Bruni (2010) entende que os custos diretos são aqueles associados à produção de forma objetiva, sem subjetividades, podendo envolver materiais ou mão de obra, enquanto os custos indiretos representam todos os outros custos que não podem ser alocados diretamente ao produto. Vários autores entendem que os custos diretos podem ser identificados na produção de determinado produto, havendo a apropriação no momento que a mercadoria foi consumida de fato (Megliorini, 2012; Padoveze, 2016; Yudicibus, 1998), enquanto que os indiretos não podem ser alocados diretamente ao produto, havendo necessidade de rateio (Megliorini, 2012; Padoveze, 2016; Yudicibus, 1998), conforme bem exemplifica Clemente & Souza (2007) na Figura 6.

Figura 6 - Lógica de Apropriação dos Custos de Produção



Fonte: Clemente (2007, p. 29)

Ainda na classificação dos custos relacionada à quantidade de produtos produzidos pela organização num determinado período, estão os custos fixos e os custos variáveis (Dutra, 2003). Martins (2006) entende custos fixos como sendo aqueles onde os valores totais permanecem constantes, independentemente da quantidade produzida. Como exemplo, podemos citar: depreciação, salário, aluguel da fábrica, etc. No mesmo entendimento de Megliorini (2012) e de Padoveze (2016), os custos fixos independem do nível de atividade da empresa não sofrem alteração de valor na queda ou no aumento da produção. O contrário ocorre com os custos indiretos, que têm uma variação proporcional ao nível de atividade, seus valores dependem diretamente do volume produzido em determinado período. Os custos fixos e variáveis são distinguidos em função de flutuações nos volumes (Bruni, 2010).

Segundo Dutra (2003), o custo variável pode apresentar três formas distintas face à alteração do volume de produção: constante, progressivo e regressivo. Os custos variáveis constantes sofrem variações de acordo com o volume produzido, ou seja, se aumenta a produção, conseqüentemente os custos irão aumentar. O custo variável progressivo sofre um aumento relativamente maior em relação ao aumento da produção e o custo variável regressivo representa uma variação proporcionalmente menor em relação à variação do volume de atividade, se cresce o volume produzido, o custo cresce em proporções menores, se diminuir o volume de produtos gerados, os custos sofrerão uma alteração menor a cada unidade que se deixa de produzir (Dutra, 2003).

Os custos ainda podem ser registrados no momento em que ocorrem como custo real ou custo padrão. O custo real é tudo aquilo que é efetivamente suportado pela empresa e, por

isso, só é passível de determinação exata depois de incorrido, ou seja, a *posterior*. Segundo Silva (1999), o custo real envolve todos os recursos relacionados ao processo de produção de um bem que já está sendo fabricado.

Custo padrão corresponde às expectativas de custos e é determinado no âmbito do processo de planejamento da atividade. Trata-se do registro antes da determinação do custo real e, por isso, é determinado a *priori*, as bases de cálculo podem ser os registros históricos da empresa, os dados técnicos da produção e/ou as previsões/orçamentos para um determinado período futuro. Silva (1999) entende que se refere a um custo projetado, seria uma construção dinâmica dos fatores que compõem o custo de produção e seria desenvolvido na fase de projetos e estudos.

Na literatura existem ainda outras formas de reconhecimento dos custos, devendo sempre ser analisados. Padoveze (2016) entende que o planejamento dos custos é importante para todas as companhias, seja para a formação de preço de produtos ou serviços, para medir a produtividade, a qualidade ou analisar investimentos em tecnologia. Nessa perspectiva, o segredo para o sucesso da empresa depende de como é feita a gestão dos custos, tema que trataremos a seguir.

A Administração Pública passa por períodos de transformação. A corrupção tem sido notícia constante nos meios de comunicação, a cobrança por transparência e a necessidade de controlar os gastos têm se tornado mais presente e necessários. Um dos caminhos apontados é a melhoria da gestão dos custos, conhecer o que se gasta e com que se gasta tem sido o clamor da população, visto que são através dos recursos do povo advindos do pagamento de impostos que a máquina administrativa funciona.

A exigência da implantação de um sistema de custo nas organizações públicas está preconizada na Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000. A lei de responsabilidade fiscal, que veio instituir normas de finanças públicas, no parágrafo 3º do artigo 50 estabelece: “A Administração Pública manterá sistemas de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.” Diferentemente da iniciativa privada, o setor público não visa obtenção de lucros, “a busca pelo controle dos custos estaria mais voltada para uma melhor aplicação dos recursos, o que iria promover uma distribuição mais eficiente dos gastos públicos, de forma a atender o maior número de clientes” (Pereira & Silva 2003, p. 9).

Martinez & Alves (2011) enfatizam que a implantação de um Sistema de Gestão de Custos (SGC) na Administração Pública permitirá a apuração, apropriação dos elementos de custeio e elaboração de relatórios gerenciais, atendendo às necessidades dos diversos usuários e gestores, tornando transparente a aplicação dos recursos públicos.

De forma complementar, Luque et al. (2008) entendem que a análise e apuração de custos no setor público são essenciais na avaliação e controle da gestão fiscal e orçamentária, tornando-se uma ferramenta indispensável para alcançar a eficiência operacional e alocativa no processo orçamentário.

Para Machado & Holanda (2010, p. 797), “o sucesso da implantação do Sistema de Informação de Custos do Governo Federal pelas entidades públicas não depende apenas da exigência legal nem do rebuscamento de sua estrutura conceitual”, é necessário que o usuário perceba a importância da informação dos custos, melhore o controle e o gerenciamento das atividades, podendo ser utilizado como fonte de informação no processo de decisão.

No entanto, Carmo & Silva (2011) destacam que esses sistemas corporativos utilizados pelo governo isoladamente não têm condições de avaliar as despesas nem verificar se alcançaram o resultado desejado. Na tentativa de solucionar este problema, o Governo Federal implantou neste ano de 2018, uma aba no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), onde mantém uma rotina de registro e apropriação de custos a cada lançamento, utilizando a aba “centro de custos” no subsistema Contas a Pagar e Receber-CPR, possibilitando uma informação mais detalhada dos custos por órgão.

No entendimento de Luque et al. (2008, p. 326), “a principal qualidade que um sistema de custos deve ter é ser flexível e, portanto, comportar vários níveis ou formas de análise de custo, além de possuir adaptabilidade a mudanças nas condições e na composição do processo orçamentário.”

Outra medida adotada pelo Governo foi a criação do Painel de Custeio em 2017, tendo por objetivo auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão, dar maior transparência e ampla divulgação à composição das despesas com o funcionamento da Administração Pública Federal (Brasil, 2017). A implantação do sistema de custo na área pública passa por dificuldades formais de adaptação, sendo necessário que seja implantada de forma progressiva para uma aceitação e familiarização dos novos conceitos (Giacomoni, 2010).

Todo o processo de controle e contabilização dos gastos do governo tem como objetivo reduzir custos. Nas palavras de Santos (2014, p. 42), não basta “reduzir custos”, mas sim ter uma boa “gestão dos custos”. Neste sentido é de fundamental importância que se conheça e mensure todos os custos existentes. No próximo item será abordado sobre custos de transação, que são os custos relacionados ao início meio e fim do processo.

3.4 Custos de Transação

As transações podem ser entendidas como uma “transferência de bens e/ou serviços entre agentes que estão separados por etapas de produção tecnologicamente distintas, estando associados a ela custos de planejamento, adaptação e monitoramento” (Pohlmann et al., 2004, p. 26). Corroborando com a mesma ideia Zylbersztajn (1995, p. 28), que define transação como “trocas de direitos de propriedade associadas a bens ou serviços.” Os dois entendimentos remetem a custos relacionados ao início meio e fim do processo, neste contexto os custos de transação envolvem:

[...] os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico (Williamson, 1993 apud Zylbersztajn, 1995, p.14).

Para Sarto & Almeida (2015, p. 6), os custos *ex-ante* estão presentes no momento da elaboração do contrato e “envolvem estudos, cálculos e tempo para definir o objeto da transação, bem como a formalização de todos os procedimentos cabíveis em caso de divergências entre as partes.” Todavia devem-se considerar também os custos *ex-post* que surge das relações transacionais que envolvem o acompanhamento e o monitoramento dos contratos gerados a partir da necessidade de adaptação da relação transacional (Sarto & Almeida, 2015).

No entendimento de Peres (2007, p. 21), os custos de transação no setor público “estão relacionados à criação, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas.” Diversos trabalhos tentam mensurar os custos de transação, mas não é o que efetivamente acontece, isto se dá pela complexidade de suas estruturas (Cunha et al., 2015). Na pesquisa realizada por McCann & Easter (2000) no setor público em programas da *National Resource Conservation Service* (NRCS), os autores demonstraram que os custos de transação correspondem a 38% dos custos totais, sendo um forte argumento para a inclusão nas políticas econômicas, e

argumentaram que, apesar do custo de transação já ser reconhecido na literatura, o fato de não serem incorporados faz com que recebam um valor zero, uma vez que ainda não foram mensurados pela contabilidade.

Nesse contexto, este estudo propõe explicitar a existência desses custos no processo de fiscalização dos contratos terceirizados de limpeza e conservação no IFMT, tratados no próximo tópico.

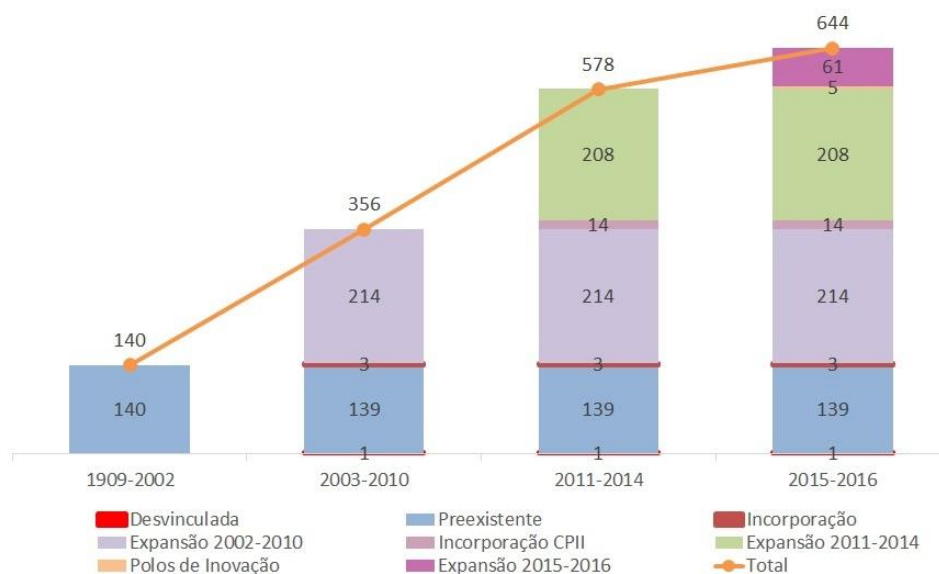
CAPÍTULO IV - DOS INSTITUTOS FEDERAIS

4.1 Breve histórico

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica teve início no ano de 1909, com a criação de 19 escolas de Aprendizes e Artífices pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha, que tinha como objetivo o ensino profissional primário e gratuito para os “desafortunados”, mais tarde as escolas passaram a ser conhecidas como Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETS).

Em 29 de dezembro de 2008, com a criação da Lei nº. 11.892 os CEFETS deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. De 2009 até o ano de 2016 a Rede Federal teve a maior expansão de sua história, como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Em Unidades



Fonte: Ministério da Educação e Cultura- MEC

Este crescente número de unidades ocorreu em todos os vinte e seis Estados brasileiros e no Distrito Federal, saltando de 356 *Campi* em 2009 para 644 unidades em 2016. Dentre essa expansão, destacam-se as unidades do IFMT, com o crescimento de mais 10 *Campi* neste período, no qual é objeto desta pesquisa e que será tratado no próximo tópico.

4.2 Instituto Federal de Mato Grosso

O IFMT surgiu da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Cuiabá do Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres. Trata-se de uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (IFMT, 2018). Vinculadas ao Ministério da Educação, possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, conforme preconiza o art. 1º parágrafo único da Lei nº 11.892/2008.

O IFMT possui atualmente dezenove campi em funcionamento. Quando da criação em 2008 o órgão já contava com nove campi, sendo eles: Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Cuiabá – Bela Vista, Juína, Cuiabá – Octayde Jorge da Silva Pontes e Lacerda e Campus São Vicente; Em 2010 foi criado o campus de Rondonópolis; em 2013 foram criados os campi de Primavera Sorriso e Varzea Grande; em 2014 inaugurou-se o campus avançado de Diamantino e de Tangará da Serra; em 2015 o Campus de Alta Floresta. Em 2016 foram criados três campi avançados nas cidades de Lucas do Rio Verde, Guarantã do Norte e Sinop de acordo com o Ministério da Educação (MEC, 2018).

A expansão não se deu apenas em termos territoriais, mas, no número de alunos atendidos pela rede, conforme publicação no site, o IFMT possui “aproximadamente 25 mil alunos, nos mais de 100 cursos distribuídos nos níveis: Superior (bacharelado, licenciatura e tecnologias), Pós-graduação (especializações e mestrados), Técnico (com ensino médio integrado, subsequente, concomitante e Proeja), Educação a Distância (Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Profuncionário), além de cursos de curta duração, como Formação Inicial e Continuada (FIC)” e, em consequência disso, houve a necessidade de aumentar o quadro de servidores para atender a demanda das novas unidades e dos alunos, tendo como consequência o aumento de despesas administrativas sobrecarregando o orçamento público.

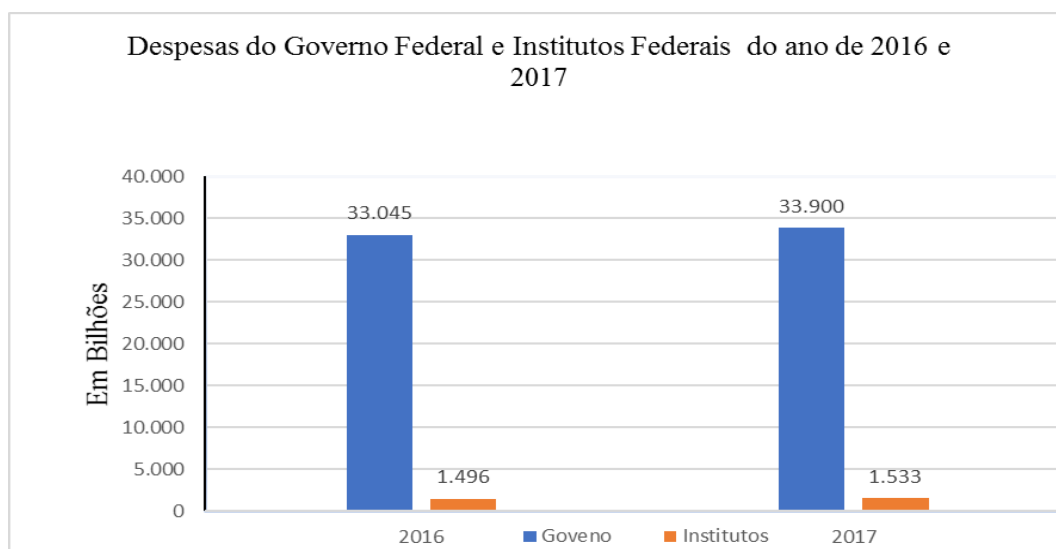
Sabe-se que o Governo Federal não pode ultrapassar os limites impostos pela Lei Complementar nº 101/2000, que impõe controle dos gastos com pessoal na Administração Pública em até 50% para a União; 60% para os Estados e 60% aos municípios. Como forma de evitar o desequilíbrio das contas, incluiu as contratações de serviços terceirizados, sendo contabilizando em outro elemento de despesa conforme define o art. 18 da referida lei. No

entanto, a contratação só é admissível para atividades complementares e auxiliares na Administração Pública, conforme artigo 10º, § 7º do Decreto-Lei nº 200/67, assim como os artigos 6º, II, 10º II e 13 da Lei nº 8.666/93.

Desta forma, o custo com a mão de obra na Administração Pública foi migrando da rubrica despesas com pessoal para outros elementos de despesas, como locação de mão de obra, outros serviços de terceiros, etc. Segundo Mancebo et al. (2016, p. 19), “esta legislação inibiu a realização de concursos públicos e incentivou a terceirização, pois as despesas com a subcontratação de empresas, a contratação temporária, emergencial e de comissionados não são computadas como pessoal”.

Observa-se, no entanto, que o gasto com a terceirização tem crescido ao longo dos anos na Administração Pública com destaque nos contratos de limpeza e conservação. Segundo o Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) o Governo Federal tem sido um dos maiores contratantes de serviços de limpeza e conservação do país. Segundo Febrec (2012), a Administração Pública responde por 60% dos contratos de limpeza no Brasil. Os gastos de custeio administrativo do governo federal no ano de 2016 chegou a casa de R\$ 33.045 bilhões subindo para R\$ 33.900 bilhões no ano de 2017, e parte destes recursos foram destinados aos Institutos Federais (IFs) como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Despesas do Governo Federal e Institutos Federais (2016-2017)



Fonte: Painel de Custeio do Governo Federal (2017) elaborada pela autora

O valor apresentado no Gráfico 1 refere-se a 100% dos recursos das despesas repassadas pelo Governo para os 38 campi da Federação, perfazendo um total de R\$ 1,49 bilhões em 2016 e 1.53 bilhões em 2017. Deste total, os Institutos gastaram no ano de 2016 com serviço de limpeza e conservação o correspondente R\$ 248,03 milhões, o que equivale a 16,6% do orçamento anual. Em 2017 o valor gasto aumentou para R\$ 253,24 milhões, ficando na casa de 16,5% do orçamento total anual.

Respeitando os valores que são repassados para cada Campus, que variam de acordo com o número de alunos, cursos ofertados entre outros pontos analisados pelo Ministério da Educação, o Quadro 4 mostra percentualmente o que cada uma das 38 unidades do IFs usaram de seu orçamento com limpeza e conservação em 2016 e 2017.

Quadro 4 - Valores Repassados aos Institutos Federais (2016-2017)

| Instituto Federais | 2016 | | 2017 | |
|---------------------|--|----------------------------|--|----------------------------|
| | Custo total por Campi em milhões (R\$) | Limpeza e conservação em % | Custo total por Campi em milhões (R\$) | Limpeza e conservação em % |
| Acre | 12.634.847 | 4,80 | 10.362.948 | 15,70 |
| Alagoas | 35.554.442 | 15,10 | 34.642.474 | 13,60 |
| Amapá | 9.460.510 | 14,80 | 12.486.237 | 16,70 |
| Amazonas | 39.908.122 | 18,20 | 42.130.468 | 18,00 |
| Brasília | 19.908.617 | 20,50 | 21.043.290 | 20,00 |
| Bahia | 60.357.117 | 17,70 | 59.052.407 | 18,90 |
| Baiano | 38.740.411 | 17,00 | 44.904.671 | 15,00 |
| Catarinense | 36.850.754 | 13,90 | 38.745.933 | 14,80 |
| Ceará | 63.064.106 | 14,70 | 65.997.189 | 15,00 |
| Farroupilhas | 34.613.713 | 12,50 | 25.520.337 | 15,80 |
| Fluminense | 44.099.082 | 24,70 | 45.158.251 | 26,70 |
| Espírito Santo | 65.682.133 | 16,00 | 59.014.343 | 17,00 |
| Goiás | 33.193.143 | 19,30 | 33.117.252 | 19,20 |
| Goiano | 40.728.405 | 13,60 | 40.709.210 | 13,30 |
| Mato Grosso | 48.553.921 | 14,50 | 51.440.103 | 14,50 |
| Maranhão | 73.686.618 | 15,30 | 66.907.108 | 12,90 |
| Mato Grosso do Sul | 18.526.244 | 14,50 | 19.629.874 | 19,10 |
| Minas Gerais | 33.148.791 | 9,70 | 33.468.272 | 10,30 |
| Norte de Minas | 24.891.609 | 13,20 | 28.728.425 | 14,50 |
| Pará | 43.603.529 | 17,60 | 45.319.577 | 17,70 |
| Paraíba | 34.679.370 | 14,70 | 42.481.698 | 14,40 |
| Paraná | 38.141.289 | 18,50 | 40.009.724 | 15,60 |
| Pernambuco | 40.325.418 | 12,00 | 41.171.076 | 11,60 |
| Piauí | 51.222.764 | 20,90 | 48.834.089 | 19,70 |
| Rio de Janeiro | 28.658.657 | 23,40 | 28.405.784 | 19,90 |
| Rio Grande do Norte | 56.507.342 | 10,60 | 59.959.222 | 9,40 |
| Rio Grande do Sul | 34.755.091 | 16,30 | 35.001.444 | 15,02 |

| | | | | |
|---------------------|------------|--------|------------|--------|
| Rondônia | 25.125.924 | 24,60 | 26.621.511 | 17,50 |
| Roraima | 14.052.855 | 16,30 | 14.545.132 | 24,00 |
| São Paulo | 55.034.885 | 20,60 | 59.675.497 | 20,40 |
| Santa Catarina | 42.933.171 | 19,90 | 44.712.115 | 18,70 |
| Sergipe | 22.573.217 | 10,70 | 21.253.347 | 10,40 |
| Sertão Pernambucano | 17.352.509 | 9,70 | 18.086.321 | 14,90 |
| Sudeste de Minas | 29.269.717 | 12,20 | 28.569.945 | 15,20 |
| Sul Rio Grandense | 38.872.094 | 15,20 | 40.342.264 | 15,10 |
| Sul de Minas | 30.782.721 | 4,70 | 31.870.154 | 5,70 |
| Tocantins | 34.707.017 | 19,20 | 31.194.401 | 17,40 |
| Triângulo. Mineiro | 23.147.869 | 14,30 | 22.429.039 | 15,70 |
| MÉDIA | | 15,56% | | 16,03% |

Fonte: Painel de Custeio do Governo Federal (2016 e 2017) elaborado pela autora.

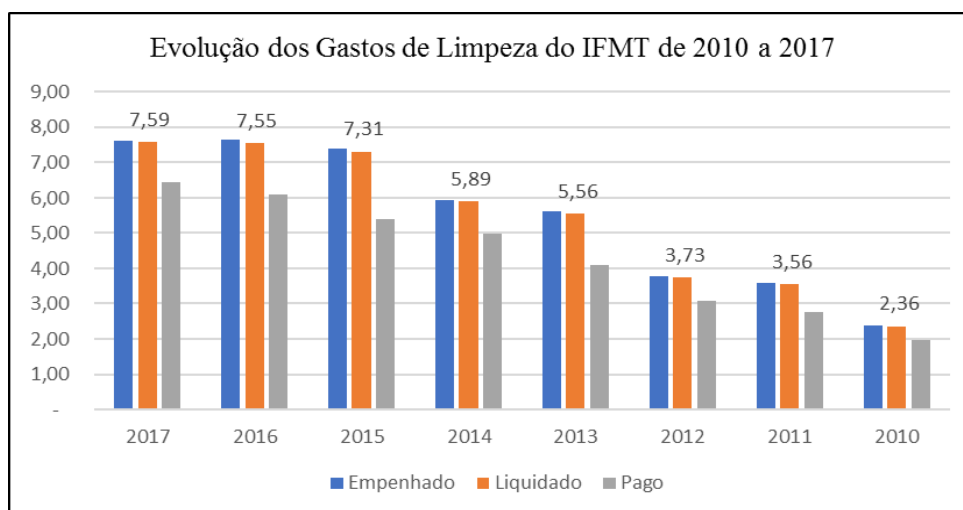
Verifica-se que os gastos com despesas de limpeza e conservação foram bastante elevados, com destaque para o Instituto Federal Fluminense que chegou a utilizar 24,7% em 2016, com média anual de 15,56%. Em 2017 gastou 26,7% do seu orçamento, valor relevante considerando a média anual de gastos que foi 16,03%. A diferença dos gastos em comparação com os outros campi provavelmente seja devida à área física a ser limpa, exigindo a contratação de uma quantidade maior de mão de obra.

4.3 Gastos com Limpeza e Conservação no IFMT

Como visto no tópico anterior, os gastos do Governo com limpeza e conservação tem consumido grande parte do orçamento público. Apesar do IFMT estar abaixo da média anual em comparação com outros IFs, conforme demonstrado no Quadro 5, a sua média anual nos anos de 2016 e 2017 ficou em 14,50%.

Segundo relatório extraído no Site SIGA Brasil - Painel Especialista, em abril de 2018, o IFMT pulou de R\$ 2,36 milhões liquidados com serviço de limpeza e conservação em 2010 para 7,59 milhões em 2017, o que corresponde a um aumento real de R\$ 5,23 milhões no período de sete anos, o que se explica, em parte, pela expansão dos campi e aumento de áreas construídas, como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Gastos Serviços Limpeza IFMT 2010/2017, em R\$ milhões, corrigidos IPC



Fonte: SIGA Brasil - Painel Especialista. Dados atualizados pelo IPCA base abril (2018)

Observa-se no Gráfico 2 que, o crescimento mais significativo foi durante os cinco primeiros anos, mantendo-se estável de 2015 a 2017. Os aumentos gradativos entre os anos de 2010 a 2015 se referem ao período de expansão das novas unidades, o que consequentemente aumentou o número de alunos, espaço físico a ser limpo e um crescimento nas contratações.

No ano de 2017, o Instituto Federal teve um custo correspondente a R\$ 6,71 milhões de reais referentes a contratos de serviço de Limpeza e Conservação, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Levantamento Gastos Campus IFMT-Serviço Limpeza e Conservação 2017.

| Nome UG Unidade Gestora | Nº do Contrato | Unidade prestação do serviço | Qt. Funcio- nários | Custo contrato mês (R\$) | Custo anual do contrato terceirizado (R\$) |
|----------------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---|
| Reitoria | 19/2014 | Reitoria – sede | 5 | 12.289,00 | 147.468,00 |
| Campus Juína | 07/2015 | Campus Juína | 9 | 25.448,86 | 305.386,32 |
| Confresa | 10/2016 | Campus Confresa | 12 | 37.605,41 | 451.264,92 |
| Tangará da Serra | 10/2016 | C. Avanç. Tangará Serra | 4 | 14.269,56 | 171.234,72 |
| Cáceres | 01/2014 | C. Cáceres Olegário Baldo | 19 | 50.524,80 | 606.297,60 |
| Reitoria | 12/2016 | Campus Avançado Sinop | 4 | 13.091,64 | 157.099,68 |
| Reitoria | 12/2016 | C Avanç. Lucas Rio Verde | 2 | 5.794,26 | 69.531,12 |
| Campo Novo Parecis | 18/2016 | Campo Novo do Parecis | 7 | 21.391,93 | 256.703,16 |
| Pontes e Lacerda | 05/2012 | Campus Pontes e Lacerda | 11 | 31.493,55 | 377.922,60 |
| Barra do Garças | 07/2016 | Campus Barra do Garças | 10 | 31.195,19 | 374.342,28 |
| Primavera do Leste | 06/2016 | C. Primavera do Leste | 4 | 11.388,68 | 136.664,16 |
| Alta Floresta | 13/2016 | Campus de Alta Floresta | 6 | 17.728,85 | 212.746,20 |
| Bela Vista | 03/2013 | Bela Vista | 11 | 23.454,60 | 281.455,20 |
| Campus Cuiabá | 08/2015 | Campus Cuiabá | 35 | 122.453,77 | 1.469.445,24 |
| Sorriso | 11/2016 | Campus Sorriso | 11 | 35.347,44 | 424.169,28 |
| Sorriso | 16/2016 | C Avanç. Guarantã Norte | 1 | 3.025,12 | 36.301,44 |

| Nome UG Unidade Gestora | Nº do Contrato | Unidade prestação do serviço | Qt. Funcio- nários | Custo contrato mês (R\$) | Custo anual do contrato terceirizado (R\$) |
|----------------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---|
| São Vicente | 04/2016 | Campus São Vicente | 12 | 34356,36 | 412.276,32 |
| São Vicente | 05/2016 | C. Avançado Campo Verde | 4 | 8303,37 | 99.640,44 |
| São Vicente | 06/2016 | C. Avançado Jaciara | 3 | 5.592,74 | 67.112,88 |
| Reitoria | 7/2015 | Campus Diamantino | 8 | 23.767,68 | 285.212,16 |
| Várzea Grande | 11/2016 | Campus Várzea Grande | 3 | 10.406,73 | 124.880,76 |
| Rondonópolis | 7/2017 | Campus Rondonópolis | 6 | 20.549,20 | 246.590,40 |
| TOTAL | | | | 559.478,74 | 6.713.744,88 |

Fonte: Dados Fornecidos pelo setor de Contratos do IFMT, disponível no site compras net. (2017), elaborado pela autora.

Os valores informados no Quadro 5 referem-se ao custo do contrato mês de cada Campus. Tomou-se por base o salário de cada funcionário separadamente, havendo variação de valores dependendo do tipo do serviço, respeitando os limites mínimos e máximos para a contratação dos serviços de limpeza para o estado de Mato Grosso. A diferença entre valores apresentados no Gráfico 2 e Quadro 5, referem-se à metodologia de leitura, enquanto no Gráfico 2 são apresentados os valores liquidados pelo IFMT no ano de 2017, conforme dados do SIGA. O Quadro 5 mostra os valores dos contratos firmados anualmente com as empresas.

Em seguida, apresenta-se uma análise da composição da planilha de custo utilizada pelo Governo Federal, conforme a IN 05/2017 e proposto nesta investigação.

4.4 Composição da Planilha de Custo do contrato de Limpeza e Conservação

O processo de terceirização no serviço público, como visto no capítulo acima, surgiu com o Decreto-Lei nº 200/67, onde se incentivava a descentralização das atividades da Administração Federal. No ano de 1970, com a Lei nº 5.645 se estabeleceu que o governo deveria preferencialmente terceirizar o serviço de limpeza. No entanto, somente em 1997, com a publicação do Decreto nº 2.271, é que foi regulamentada a contratação de serviços pela Administração.

Quanto ao valor a ser pago pelos serviços contratados, o Decreto deixou a cargo da entidade contratante, estipulando o preço máximo que se dispunha a pagar pela realização dos serviços nos editais de licitação, tendo como base os preços de mercado.

O serviço de limpeza é contratado com base na área física a ser limpa e o preço do serviço por metro quadrado, levando-se em conta a produtividade, peculiaridade,

periodicidade e a frequência do serviço. Para se chegar ao quanto se deve pagar por metro quadrado, é elaborada uma planilha de custos que fraciona o "serviço em seus elementos primários de custo, a fim de estabelecer o que se espera pagar por “homem-mês” contratado e, baseado na sua produtividade parametrizada, quanto isso representa em cada metro quadrado a ser limpo” (Santos, 2014, p. 24).

Atualmente, a matéria é regulamentada no âmbito do Executivo Federal, pela IN nº 05/2017, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento (MPOG), sendo utilizada pelo IFMT e em diversas outras esferas, o objetivo e uniformizar os procedimentos na elaboração da planilha de Custo no âmbito da Administração Pública Federal. A IN que traz em seu bojo as regras e diretrizes para a contratação com o serviço público, entre as principais inovações destacam-se: a estrutura da fase de planejamento, atualização da produtividade para contratos de serviço de limpeza e conservação, implantação de instrumento de resultado, novos atores de fiscalização e ainda a padronização dos editais de contratos utilizando os modelos da Advocacia Geral da União (AGU) (Portal de Compras do Governo Federal, 2017).

A planilha de Custos apresentada pela IN nº 05/2017 teve alteração em sua estrutura e houve a inclusão de alguns módulos, o modelo foi apresentado pela Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério de Planejamento. O documento detalha os componentes de custo que incidem na formação do preço dos serviços, podendo ser adaptado pela Administração em função das características dos mesmos. O modelo se encontra no Anexo VII-D da referida instrução. Está dividido em módulos interdependentes sendo: remuneração, encargos e benefícios, provisão para rescisão, reposição, insumos e custos indiretos, tributos e lucro (CITL). Integram cada módulo outros itens, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Composição da Planilha de Custo - Anexo VII-D da IN 05/17

| Módulos | Composição |
|---------------------------|---|
| 1. Remuneração | - Salário Base; - Adicional de Periculosidade - Adicional de Insalubridade - Adicional Noturno - Hora Extra - Intrajornada (12/36 h) - Outros (especificar) |
| 2. Encargos e Benefícios | Submódulo 2.1 - 13º Salário, Férias e Adicional de férias. Submódulo 2.2: Encargos previdenciários (GPS) e FGTS Submódulo 2.3: Benefícios diários e mensais <ul style="list-style-type: none"> • Vale-transporte; • Vale-refeição; • Auxílio saúde; • Cesta básica; • Benefício social; • e outros. |
| 3. Provisão para Rescisão | Estimativas para casos de rescisão de contrato por: <ul style="list-style-type: none"> • Demissão com e sem justa causa; • Aviso Prévio Indenizado • Aviso Prévio Trabalhado. • Outros |
| 4. Reposição | O Custo de reposição do profissional ausente por motivos de: <ul style="list-style-type: none"> • Licença maternidade ou paternidade • Férias • Acidente de trabalho • Ausências Legais • Outros. |
| 5. Insumos | Refere-se ao fornecimento de uniformes, equipamentos de segurança. (Não tem natureza salarial) Materiais e equipamentos |
| 6. CITL | Trata-se de custos relacionados a execução contratual da empresa contratada, tais como: Custos Indiretos, Tributos Federais, tributos Municipais e lucro. |

Fonte: IN nº 05 de 2017 Adaptado pela autora.

Como demonstrado na planilha acima, o modelo permite identificar todos os custos envolvidos na execução do serviço. No entanto, o legislador não levou em consideração os custos de transação existentes *ex-ante* e *ex-post* no processo de contratação, começando pela indicação de servidores que irão compor a equipe que elaborará os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco (art. 24), Processo Licitatório (art. 27) e a indicação dos fiscais (art. 40). Outro fator importante tratado na IN é a conta depósito vinculada, aberta em nome da empresa e gerenciada pelo órgão. Para Santos (2014), a medida visa reduzir os riscos de descumprimento trabalhista, mas ao que parece não houve uma discussão sobre os custos de implantação e seu fundamento frente ao conceito de terceirização.

Na mesma linha de pensamento, Wilber (2016, p. 1) enfatiza que a operacionalização da conta vinculada implica em vários procedimentos executados pelo órgão, “com dispêndio de escasso corpo técnico de diversos setores, entre fiscais, gestores, a atividades-meio que não

contribuem para o funcionamento da instituição e não atendem o interesse público primário, à medida que produzem benefício muito inferior ao custo apurado para sua execução”.

Segundo Acórdão nº 4720/2009- 2ª Câmara, o Tribunal de Contas da União entendeu que a administração da conta vinculada traz transtornos, uma vez que cria um sistema de controle de recursos humanos (RH) das empresas dentro do órgão, acarretando um ônus adicional, podendo ferir o princípio da eficiência em consequência do acréscimo dos custos tornando-se antieconômico e questionável sob a ótica de gestão administrativa. Já o Acórdão nº 1.214/2013-Plenário, o TCU “concluiu que a gestão dos contratos deve ser realizada da forma menos onerosa possível para o erário”. Ainda segundo o Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público - MCASP (2017), o princípio da racionalização do processo nos órgãos públicos, o custo do controle não pode exceder os benefícios que dele decorram.

Verificou-se, portanto, que a IN não considerou e nem mensurou em sua planilha os custos de transação existentes no processo de contratação, que não comportam todas as despesas existentes na contratação de serviços, conforme investigação.

CAPÍTULO V - METODOLOGIA

A pesquisa visa responder a seguinte questão: o atual modelo de cálculo do custo da contratação dos serviços terceirizados considera todos os custos suportados pela organização?

Serão apresentados neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa que se propõe fazer uma análise crítica do modelo de cálculo do custo da contratação do serviço terceirizado.

5.1 Natureza da Pesquisa

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, a opção foi pela modalidade qualitativa. De acordo com Chizzotti (2001, p. 79), na abordagem qualitativa “há uma relação entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. De acordo com Strauss & Corbin (2008), a análise qualitativa é um processo não matemático de interpretação, com o objetivo de descobrir conceitos organizando em um esquema exploratório teórico.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva analítica, pois promove estudo, análise e registro, descrevendo os fatos e fenômenos de determinada realidade. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa descritiva analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los buscando conhecer as situações e relações aos aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo isoladamente quanto em grupos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é documental e o método utilizado é um estudo de caso. Seguindo uma ordem no desenvolvimento do trabalho, na primeira fase foi realizado o levantamento das fontes teóricas através da pesquisa documental. Segundo Gil (2008) a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, distinguindo-se desta apenas quanto à natureza das fontes utilizadas. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza para sua elaboração apenas documentos que possuem crivo científico, ou seja, passaram por um tratamento analítico, como artigos científicos e livros, a pesquisa documental utiliza-se de fontes variáveis que não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com a pesquisa. Nessa categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Incluem-se aqui inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos,

ofícios, boletins etc. (Gil, 2008, p. 45). Severino (2013, p. 124) destaca que toda forma de registro e sistematização de dados, informações colocadas em condições de análise pelo pesquisador é um documento. Desta forma, para o presente trabalho foram utilizados livros, artigos, ofícios, normativas e portarias que sejam pertinentes ao tema, que fundamentem e justifiquem o desenvolvimento da pesquisa.

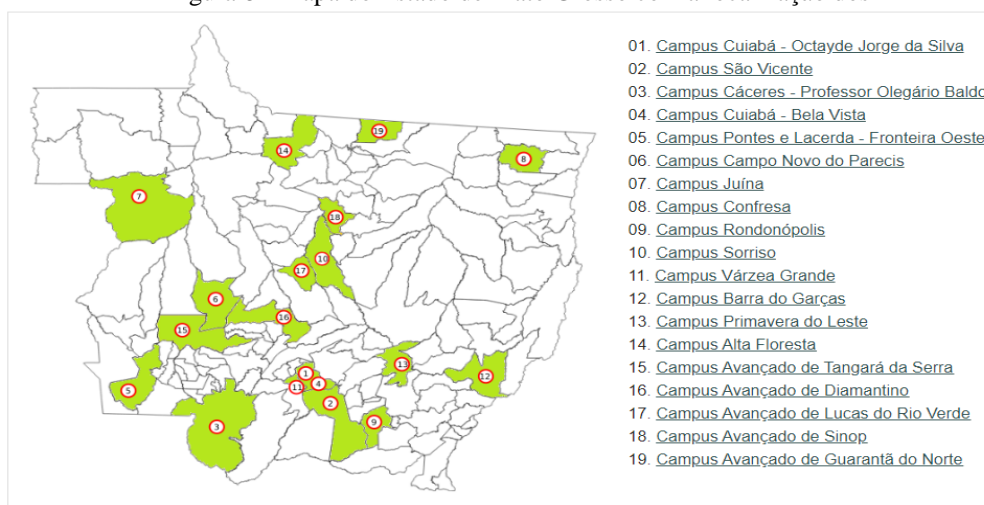
A pesquisa exploratória visa criar um maior entendimento do problema estudado e assim deixá-lo mais explícito. Este tipo de pesquisa é bastante flexível, possibilitando a análise de variados aspectos relativos ao objeto de estudo (Gil, 2008 p. 130). Severino (2013) afirma que a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto delimitando assim o campo de trabalho.

Este estudo de caso focaliza um grupo específico, permitindo um amplo e detalhado conhecimento. Para Gil (2008), o estudo de caso consiste em uma profunda e exaustiva pesquisa de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

5.2 Identificação do Caso

O presente estudo de caso será realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), localizado no Estado do Mato Grosso. Assim, o universo da pesquisa será composto pela Reitoria e seus 14 campi, sendo distribuídos em todo o território mato-grossense, nas localizações especificadas na Figura 8.

Figura 8 - Mapa do Estado de Mato Grosso com a localização dos IFMT



Fonte: IFMT 2008

Os participantes da pesquisa serão os fiscais responsáveis pelos contratos terceirizados na área de limpeza e conservação dos quatorze campi e reitoria do Instituto Federal do Mato Grosso.

5.3 Procedimentos para Coleta de Dados

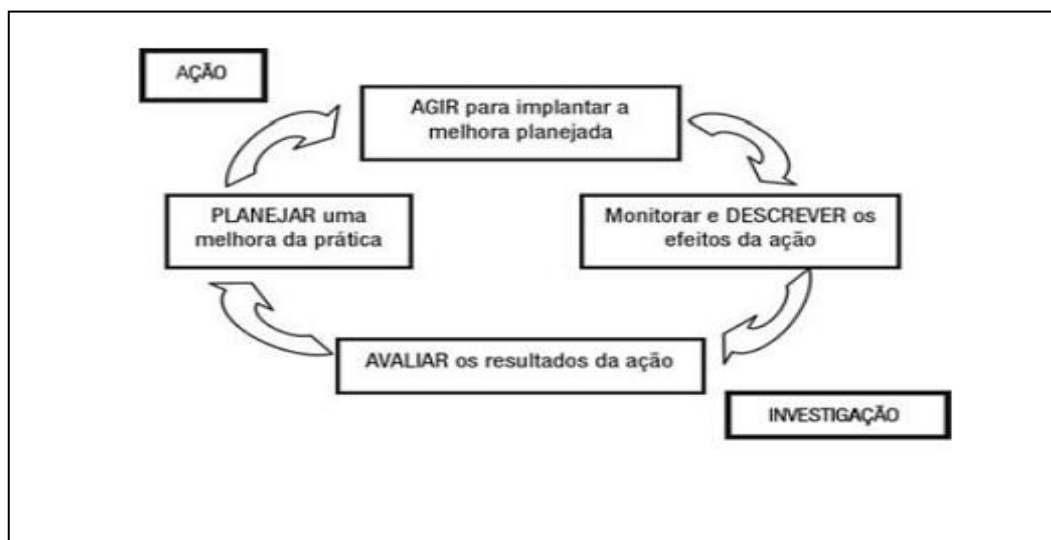
Quanto aos procedimentos para a coleta de dados a pesquisa possibilita aproximação e entendimento da realidade. Neste estudo foi utilizada a metodologia da pesquisa-ação com participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada.

No entendimento de Tripp (2005, p. 447) “A pesquisa-ação é uma forma de investigação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática,” permitindo superar as lacunas existentes entre a teoria e a prática, ampliando a capacidade de compreensão e favorecendo as mudanças.

A investigação-ação permite completar as necessidades dos investigadores, permitindo ao pesquisador usar uma abordagem crítica para atingir os seus objetivos na pesquisa (Vagnoni & Oppi, 2015). Este método é o mais adequado nesta investigação, dado que o objetivo é sugerir uma alternativa de tratamento dos custos de transação relativo à fiscalização dos terceirizados, não reconhecidos pela contabilidade.

Tripp (2005) descreve as quatro fases da pesquisa investigação-ação conforme Figura 9.

Figura 9 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: David Tripp (2005).

Para Tripp (2005), a maioria dos processos de melhoria segue o mesmo ciclo, começando sempre pela identificação do problema, passando pela fase do planejamento para chegar a uma solução, sua implementação, seu monitoramento e a avaliação de sua eficácia.

No intuito de descobrir como surgiu o processo de terceirização na Administração Pública e identificação do problema a ser investigado, procurou-se estudar e desenvolver a fundamentação teórica, na primeira etapa.

Na segunda etapa realizou-se a análise das planilhas de custos dos contratos firmados com os prestadores de serviços terceirizados de limpeza, na Reitoria e nos 14 campi do IFMT. Os dados foram compilados em uma única planilha, fornecida pelo setor de contrato da Reitoria que se encontra no Apêndice A. Esse levantamento permitiu conhecer os valores e os componentes dos custos no processo de contratação, bem como a quantidade de prestadores de serviços por campi. Cabe destacar que a diferença de valores constantes nas planilhas de custo de cada unidade analisada apresenta uma variação bastante específica de acordo com as características de cada unidade, ou seja, depende do tamanho da área a ser limpa, considerando os espaços internos e externos.

Na terceira etapa foi elaborado um questionário e encaminhado ao Instituto Federal do Estado de Mato Grosso, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) com perguntas fechadas, solicitando as indicações dos fiscais dos 14 campi e Reitoria, bem como o tempo utilizado com a fiscalização dos contratos terceirizados na área de limpeza e conservação, conforme Apêndice B.

Para Severino (2013), questionário é um conjunto de questões que se destina a levantar informações por parte dos sujeitos pesquisados, devendo ser pertinente ao objeto, bem formulados e objetivos, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas. Ruiz (2011, p. 51) afirma “que o questionário tem a vantagem de ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes, devendo também ter informações iniciais sobre a importância e seriedade da pesquisa, como preencher e devolver o questionário”. No presente trabalho, o questionário foi aplicado para recolher dados objetivos e não percepções dos sujeitos respondentes.

Os dados recolhidos foram tabulados e analisados estatisticamente, apresentados em gráficos e quadros para análises e interpretações (Ruiz, 2011, p. 52). Prodanov & Freitas

(2013, p. 113) entendem que “essa etapa representa o momento em que o pesquisador obtém os dados coletados por meio da aplicação de técnicas de pesquisa, utilizando instrumentos específicos para o tipo de informação que deseja obter, de acordo com o objeto em análise”.

CAPÍTULO VI - RESULTADOS DA PESQUISA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO (IFMT)

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados da pesquisa, em resposta a questão da investigação proposta, evidenciando os resultados alcançados sobre a realidade institucional do IFMT.

6.1 Desenvolvimento da Proposta

Uma parte dos dados foram coletados no Portal da Transparência do Governo Federal. Dentre eles, os dados da remuneração dos fiscais de contratos dos Campi do IFMT referente ao mês de dezembro de 2017, para obter o custo da hora trabalhada dos mesmos. Cabe destacar que fazem parte da composição dos cálculos os seguintes elementos apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Composição dos Cálculos de Custo da Hora

| | |
|--------------------------|--|
| Remuneração básica bruta | Composta pela soma das parcelas remuneratórias correspondentes ao cargo efetivo, a função ou o cargo comissionado e, ainda, aos seguintes adicionais: adicional de certificação profissional (formação, especialização, aperfeiçoamento, autoestudo), adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, adicional noturno, adicional plantão hospitalar, adicional serviço extraordinário, adicional de sobreaviso, adicional de gestão educacional e adicional por tempo de serviço. |
| Férias | Correspondente a 1/3 do valor da remuneração básica. |
| 13º Salário | Valor referente a um mês de trabalho (ver o que considera o 13º Salário) |
| Verbas Indenizatórias | Refere-se ao auxílio natalidade, auxílio alimentação, auxílio bolsas de estudos, indenização de férias e aviso prévio, auxílio acidente de trabalho, salário educação, indenização de transporte, auxílio transporte, auxílio filho excepcional, auxílio creche / pré-escolar /escola, adicional natalidade, indenização de irradiação ionizante, parcela de participação da União nos planos de saúde, sendo considerado o valor total disponível no site. |
| RPPS- no valor de 22% | Regime próprio da previdência Social, parte do Governo. |

Fonte: Elaborada pela autora, dados do portal da transparência 28/05/2018

Para detectar o custo da hora trabalhada de cada fiscal, utilizou-se a seguinte metodologia de cálculo para cada elemento que compunha o salário do servidor, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Metodologia de Cálculo da Hora

| | |
|--------------------------|--|
| Remuneração básica bruta | O valor correspondente à remuneração do servidor foi dividido por 174 h horas trabalhadas ao mês, considerando que o servidor público tem uma jornada de 40 horas semanais, que existem 4,35 semanas por mês (365dias/12meses/7dias na semana) multiplicou-se 40h *4,35 semanas = 174h. mês. *Foram considerados o tempo produtivo em 80% (horas uteis) tendo como base de cálculo do custo 139,20 horas mês. (174h. x 0,8) |
| Férias | Foi considerado o valor correspondente a 1/3 (um terço) da remuneração do período das férias. Dividido por 12 meses, chegando ao valor mensal e posteriormente dividindo o valor por 139,20 horas, para obter o valor desejado. |
| 13º Salário | Seguindo a mesma lógica de cálculo das férias, dividindo o valor total por 12 meses e posteriormente por 139,20 horas trabalhada mês. |
| Verbas Indenizatórias | Foi levado em consideração o valor total das verbas informadas no holerite do servidor, havendo a necessidade somente de dividir o valor por 139,20 horas trabalhada mês. |
| RPPS- no valor de 22% | Este valor se refere ao repasse mensal, parte do Governo para o Regime Próprio da Previdência Social (RPPS), a base para o cálculo desta contribuição e a remuneração básica bruta do Servidor, No caso específico do IFMT a contribuição é de 22% deste valor sendo 20% destinado a RPPS e 2% refere-se ao Risco Ambiental do Trabalho (RAT). Para se chegar ao valor gasto pelo governo por hora trabalhada, considerou o valor total do mês dividido por 139,20 horas trabalhada mês. |

Fonte: Elaborada pela autora, dados do portal da transparência 28/05/2018

Os cálculos foram feitos individualmente para cada participante da pesquisa. Com base no resultado chegou-se ao custo de cada hora trabalhada pelo servidor, considerando o tempo produtivo de 80% conforme consulta aos servidores, resultando o valor das horas que os fiscais e gestores de contratos dedicavam com a fiscalização e acompanhamento dos serviços prestados pelos terceirizados de limpeza e conservação.

Para compor os cálculos e chegar ao custo da hora trabalhada pelo fiscal, foram considerados a remuneração básica, os direitos trabalhistas, verbas indenizatórias e os tributos a cargo da contratante, dispostos no Quadro 9.

Quadro 9 - Remuneração dos Fiscais de Contratos Serviço de Limpeza e Conservação

| Remuneração dos fiscais de contratos do serviço de Limpeza e Conservação Campos: XXXXX: Fiscal: XXXXX | | |
|--|-----------------|---------------|
| Custo mensal por servidor | Mês | Hora (139,20) |
| Remuneração básica bruta | 3.000,00 | 21,55 |
| Férias 33.33% | 83,33 | 0,60 |
| 13º Salário 1/ 12 avos | 250,00 | 1,80 |
| 1 – Total | 3.333,33 | 23,95 |
| Verbas Indenizatórias (mensal) | 1.573,32 | 11,30 |
| 2 – Total | 1573,32 | 11,30 |
| Parte do governo | | |
| 20% RPPS (mensal) | 666,67 | 4,79 |
| 2% RAT (mensal) | 66,67 | 0,48 |
| 3 – Total: | 733,34 | 5,27 |
| Soma 1 + 2 +3 | 5.639,99 | 40,52 |

Fonte: criado pela autora, os valores são ilustrativos.

Os dados foram compilados em uma planilha, indicando a quantidade de fiscais por campi e valores, chegando ao total dos custos ao mês com a fiscalização, como segue no Quadro 10.

Quadro 10 - Quantidade de Horas Dedicadas à Fiscalização dos Contratos Terceirizados

| Levantamento do custo dos fiscais por campus | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Nº | Campi | Hora trabalhada do Fiscal R\$ | Horas com a Fiscalização | Total R\$ |
| 1 | Campus Cuiabá Octayde Jorge da Silva | 37,97 | 20 | 759,40 |
| 2 | Campus São Vicente | 39,07 | 24 | 937,68 |
| | | 105,10 | 12,5 | 1313,75 |
| | | 69,78 | 8 | 558,24 |
| | | | | |
| 3 | Campus Cáceres | 117,52 | 4 | 470,08 |
| | | 22,23 | 4 | 88,92 |
| | | 44,62 | 4 | 178,48 |
| | | | | |
| 4 | Campus Bela Vista | 65,41 | 80 | 5.232,80 |
| 5 | Campus Alta Floresta | 26,39 | 4 | 105,56 |
| | | 38,02 | 4 | 152,08 |
| | | 42,54 | 4 | 170,16 |
| | | | | |
| 6 | Campus Barra do Garças | 62,73 | 60 | 3.763,80 |
| 7 | Campus Confresa | 44,08 | 8 | 352,64 |
| 8 | Campus Campo Novo do Parecis | 52,83 | 18 | 950,94 |

| | | | | |
|----|------------------------|-----------------|------|---------------|
| 9 | Campus Rondonópolis | 42,43 | 16,5 | 700,10 |
| | | 43,07 | 16,5 | 710,66 |
| | | 89,08 | 16,5 | 1469,82 |
| | | 22,23 | 16,5 | 366,80 |
| | | 80,89 | 16,5 | 1.334,69 |
| | | 36,69 | 16,5 | 605,39 |
| | | 5.187,44 | | |
| 10 | Campus Juína | 42,92 | 12 | 515,04 |
| 11 | Campus Sorriso | 176,45 | 18 | 3.176,10 |
| | | 74,69 | 18 | 1344,42 |
| | | 4.520,52 | | |
| 12 | Campus Várzea Grande | 39,28 | 4 | 157,12 |
| 13 | Campus Ponte e Lacerda | 47,78 | 20 | 955,60 |

Fonte: Elaborado pela autora, informações do portal da transparência.

Verificou-se, conforme demonstra o Quadro 10, que a quantidade de fiscais atuando nos campi é variável, e o mais comum é a indicação de um fiscal geral, que atua como fiscal técnico e administrativo ao mesmo tempo. Conseqüentemente, o tempo dedicado à fiscalização é maior. Este é o caso do campus Bela Vista, onde o servidor trabalha cerca de 80 horas mensais, o que corresponde a 57,47% de sua jornada de trabalho ao mês.

Outro caso específico ocorre com o Campus Rondonópolis, que criou uma comissão de fiscalização de modo a contemplar todos os ambientes, tendo assim, um número maior de servidores envolvidos na fiscalização. Com isso, diminui o tempo diário de trabalho, uma média de dezesseis horas e meia mensais. Por outro lado, na soma geral, as horas também aumentam devido a quantidade de servidores, elevando o custo da fiscalização.

Os resultados apontam que as diferenças do custo da hora trabalhada do fiscal, justificam-se pela remuneração e verbas indenizatórias auferidas mensalmente, além disso, mostram que a indicação dos fiscais independe do cargo que ocupam. O Quadro 11 evidencia a comparação entre os valores dos serviços terceirizados pagos mensalmente para as empresas e o custo com a fiscalização.

Quadro 11- Comparativo entre os Custos Contratuais e Custos com a Fiscalização

| N° | Campi | Custo Contrato Mês | Custo com a fiscalização mês | Total | Valores em % |
|----|--|--------------------|------------------------------|------------|--------------|
| 1 | Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva | 122.453,77 | 759,40 | 123.213,17 | 0,62 |
| 2 | Campus São Vicente | 34.356,36 | 2.809,67 | 37.166,03 | 7,56 |
| 3 | Campus Cáceres | 50.524,80 | 737,48 | 51.262,28 | 1,44 |
| 4 | Campus Bela Vista | 23.454,60 | 5.232,80 | 28.687,40 | 18,24 |
| 5 | Campus Alta Floresta | 17.728,85 | 427,80 | 18.156,65 | 2,36 |
| 6 | Campus Rondonópolis | 20.549,20 | 5.187,44 | 25.736,64 | 20,16 |
| 7 | Campus Barra do Garças | 31.195,19 | 3.763,80 | 34.958,99 | 10,77 |
| 8 | Campus Confresa | 37.605,41 | 352,64 | 37.958,05 | 0,93 |
| 9 | Campus Campo Novo do Parecis | 21.391,93 | 950,94 | 22.342,87 | 4,26 |
| 10 | Campus Juína | 25.448,86 | 515,04 | 25.963,90 | 1,98 |
| 11 | Campus Sorriso | 35.347,44 | 4.520,52 | 39.867,96 | 11,34 |
| 12 | Campus Várzea Grande | 10.406,73 | 157,12 | 10.563,85 | 1,49 |
| 13 | Campus Ponte e Lacerda | 31.493,55 | 955,60 | 32.449,15 | 2,94 |

Fonte: Elaborado pela autora

Fazendo um comparativo entre os valores mensais firmados nos contratos terceirizados da instituição e o custo com a fiscalização, conforme Quadro 11, houve uma variação de 0,62% a 20,16% em relação aos valores dos contratos, conforme resultados da pesquisa. Os fatores que influenciam nos custos com a fiscalização não estão propriamente relacionados com a quantidade de funcionários contratados. Podemos verificar isso conforme o caso do campus Cuiabá, que possui 35 funcionários terceirizados, mas, de acordo com o resultado da pesquisa, é o que originou menor custo com a fiscalização de 0,62%, provavelmente por ter apenas um fiscal e um substituto para atender a demanda do campus.

No caso dos campi que apresentaram os maiores custos na fiscalização estão o Campus Rondonópolis com 20,16%, que possui 11 funcionários das empresas contratadas e o campus Bela Vista com 18,24% que possui seis funcionários. Nesses casos, o custo com a fiscalização ocorre por dois motivos: no primeiro, há apenas um fiscal para atender a demanda do campus, consumindo grande parte das suas horas trabalhadas. No segundo caso, se refere ao número de servidores envolvidos no processo de fiscalização.

O estudo trata somente de contratos de serviço de limpeza e conservação, mas, em toda a instituição ainda temos os contratos de motoristas, copeiras, vigilância, entre outros. Há o caso em que um único servidor é fiscal de sete contratos, totalizando 32 pessoas, em torno

de 88 horas mensais dedicados à fiscalização, segundo relata o servidor o “setor é basicamente fiscalizar e gerir os contratos dos terceirizados”.

Cabe destacar, que ainda há outros custos não mensurados neste estudo existentes no processo de contratação dos serviços terceirizados, tendo em conta disposições da IN nº 05/2017. Como exemplo desses custos, tem-se: a indicação da equipe de planejamento da contratação que irá elaborar os estudos preliminares e o gerenciamento de risco (art. 24 e 25); o projeto básico ou termo de referência (art. 28) executado pelo setor de licitação e todos os procedimentos necessários até a formalização e publicação dos contratos. No estudo realizado pelo Instituto de Negócios Públicos, em fevereiro de 2015, o custo médio de uma licitação em cada fase do processo pode chegar a uma média de R\$ 14.351,80.

Tem-se ainda os custos com a conta-depósito vinculada, que é aberta pela administração em nome da empresa contratada, destinada exclusivamente ao pagamento de férias, 13º (décimo terceiro) salário e verbas rescisórias aos trabalhadores da contratada, que é administrada pelo servidor designado. Nas palavras de Santos (2014, p. 31), trata-se da “própria gestão de recursos humanos da empresa terceirizada”. Valores estes que são retidos da empresa contratada e depositado como garantia para a Administração em caso de descumprimento das obrigações contratuais. Portanto, este custo representa significativo custo de transação.

Os resultados obtidos neste estudo, permite concluir que os custos com a contratação de serviços terceirizados na forma como estão sendo contabilizados, não correspondem com os totais dos custos existentes. Para Cavalcanti, Azevedo & Pinheiro (2002), “Um dos motivos das instituições governamentais não identificarem esses e outros custos de transação é o fato de não os separar em itens orçamentários específicos, quando da elaboração do orçamento”. Este autor considera ainda a dificuldade da medição da mão de obra utilizada nesta tarefa e que poderia ser resolvida com a utilização de *time-sheet*.

Observa-se uma lacuna em relação aos custos de transação, pois os mesmos poderiam ser identificados, calculados e apresentados em relatórios gerenciais, para que o gestor público pudesse conhecer o valor real dos custos da terceirização, a fim de subsidiá-lo no processo de decisão. Deste modo, pode-se inferir que atualmente são considerados apenas os custos pagos à “entidade fornecedora”, mas que há o conjunto de custos identificados nesta pesquisa que são suportados pela Administração Pública e ignorados no processo de decisão.

Os resultados apontam que os custos de transação no IFMT são significativos, variando entre 0,62% a 20,16% do valor do contrato mês, com relação ao custo analisado neste estudo incedente na fiscalização dos contratos, pois não foram incluídos outros custos mencionados e ainda não estudados. Portanto, a decisão de ignorá-los cria uma lacuna entre a realidade e a prática.

Considerando que, existe um embasamento legal que estimula a terceirização dos serviços, seria importante que os legisladores ponderassem esses custos antes de aprovarem as leis. Talvez o interesse público não esteja a ser salvaguardado conforme promessa da Nova Gestão Pública. Talvez os ganhos de eficiência sejam uma crença e não uma realidade.

Logo, devem ser avaliados se os custos totais da terceirização da forma que estão sendo considerados mais os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* são iguais ou maiores que os custos da geração do mesmo serviço pela Administração Pública.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

7.1 Conclusões Principais

O presente trabalho teve por objetivo fazer uma análise crítica do modelo de cálculo do custo da contratação dos serviços terceirizados de limpeza e conservação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso e sugerir uma alternativa de tratamento dos custos de transação relativos à fiscalização dos terceirizados, utilizando-se de métodos de coleta de dados que levaram em conta, não apenas o custo do contrato, mas os custos de transação envolvidos no processo de terceirização, enfatizando a fiscalização do serviço. A fim de atingir tal objetivo fez-se necessário pesquisar na literatura existente sobre o serviço público no Brasil e do fenômeno da terceirização de atividades dentro de instituições públicas.

Foi possível observar que a análise de custos que suporta a decisão da terceirização está baseada numa planilha de custo que incide na formação do preço dos serviços a pagar diretamente ao contrato, embora estes valores sejam apenas um dos componentes de custos existentes com a terceirização. Quando a Administração Pública decide terceirizar um serviço, necessita de toda uma equipe de servidores que trabalham na elaboração, execução e finalização do processo de contratação, e isso tem um custo que é inevitavelmente bancado por este órgão e não é contabilizado internamente, nem é considerado no processo de decisão. Verificamos que o trabalho de fiscalização do serviço terceirizado pode gerar um acréscimo de custos de até 20,16% em relação aos custos previstos e pagos no contrato.

O estudo mostrou que é possível calcular os custos de transação presentes no processo de contratação que fazem parte da rotina do trabalho nos órgãos governamentais, e que são custeados pela Administração Pública, embora não contabilizados.

Desta forma, pode-se concluir que, o legislador se preocupou apenas com os custos que geram pagamentos diretos à empresa contratada, não exigindo a contabilização dos custos com a elaboração e gestão dos contratos, não abarcando assim, os custos totais da terceirização. Isso impede que o gestor possa decidir sobre a viabilidade ou não da contratação, tendo em conta todos os custos de fato existentes, uma vez que, está amarrado à legislação (de fazer somente o que lei estabelece), o que não o impede de usar os custos de transação para o controle gerencial. O próprio Tribunal de Contas da União já vem orientando

que a gestão dos contratos deve ser realizada da forma menos onerosa possível à administração pública, ratificando o resultado e, sobretudo, a pertinência da pesquisa.

7.2 Limitações do Estudo

Convém salientar algumas limitações do estudo, particularmente no que diz respeito à literatura sobre custos de transação na contratação de serviços terceirizados, sendo ainda pouco explorada no meio acadêmico. Foram encontrados poucos trabalhos que tratam sobre este assunto, mas nenhuma pesquisa específica que procura investigar os custos de transação com mensuração de valores, tornando-a, um desafio.

Apesar de constatar, no decorrer da pesquisa, a existência de outros custos de transação na contratação de serviços terceirizados, o estudo não permitiu tratar e analisar todos os custos, devido o direcionamento para a fiscalização do contrato. Fica, então, uma lacuna a ser investigada que consiga contemplar todos os custos sejam eles *ex-ante* e *ex-post* no processo de contratação de serviços terceirizados na Administração Pública.

7.3 Recomendações de Trabalhos Futuros

Sugere-se para trabalhos futuros, pesquisar as lacunas identificadas e mencionadas no estudo, por tratar-se de oportunidades adicionais sobre os custos incidentes na contratação de serviços terceirizados na Administração Pública. A poderá ser realizada em outros órgãos, a fim de corroborar com os achados de nosso estudo.

Outro ponto de interesse seria aumentar o universo da pesquisa, abarcando todas as fases do processo de contratação, a fim de se chegar ao custo real, não apenas nos contratos de limpeza, mas nos demais serviços terceirizados pela Administração Pública.

Além disso, sugere-se estudos em que se investigue qual a melhor forma de se registrar os custos de transação na contabilidade, de maneira que reflita a veracidade dos valores envolvidos na terceirização de serviços por instituições públicas brasileiras, a fim de que haja efetiva transparência e controle nos gastos realizados do dinheiro público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J.R. (2005). Contabilidade de custo para autarquias locais (2a ed). *Vida Económica*, Porto, Portugal.
- Almeida, C. W. L. de (2009). Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. *Revista do TCU*, p. 53-62. Brasília, BR. Recuperado de [file:///C:/Users/vera.simoni/Downloads/342-Texto%20do%20artigo-695-1-10-20150925%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/vera.simoni/Downloads/342-Texto%20do%20artigo-695-1-10-20150925%20(1).pdf).
- Aragão, C. V. (2014). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, 48(3), 104–132. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1334/1/1997%20vol.48,n.3%20Arag%C3%A3o.pdf>.
- Avery, G. (2000). “Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how”, *Public Administration Review*, 60(4), 330-7.
- Bowornwathana, B., & Poocharoen, O. (2010). Bureaucratic politics and administrative reform: why politics matters. *Public Organization Review*, 10(4), 303–321. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0129-0>.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Do estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.). *Brasil: um século de transformações*. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001:222-259. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>.
- Bresser-Pereira, L.C. (1998). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1). Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>.
- Bruni, A. L. (2010). *A Administração de custos, preços e lucros*. (4a ed). Atlas, São Paulo.
- Caiado, A. C. P. (2003). *Contabilidade de gestão*. Lisboa: Áreas Editora.
- Campelo, G. S. B. (2010). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2). Recuperado de <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>.
- Carmo, L. P. F.; Silva, L. M. (2011) Custeio baseado em atividades (ABC) aplicado ao setor público: estudo de caso no Colégio Militar do Rio de Janeiro (CMRJ). *Revista Uniabeu*, 4(6), 161-181.
- Carvalho, E. (2003). *Caracterização demográfica dos trabalhadores da função pública*. Fórum 2000 - Renovar a Administração - Estratégia e Planejamento na Gestão e Administração Pública. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Castro, B. V. de. (2015). Interesse público e a responsabilidade da administração nas terceirizações trabalhistas. *Revista Jurídica da Procuradoria-Geral do Distrito Federal*, 40(1), 57–72.
- Cavalcanti, A. C. L., Azevedo, L. C. dos S., & Pinheiro, M. M. A. (2002). O impacto dos custos de transação sobre as terceirizações governamentais – Enfoque Teórico. *IX Congresso Brasileiro de Custos*. São Paulo- SP. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2723/2723>.
- Chiavenato, I. (2000) *Introdução a teoria geral da administração*.(8a ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chizzoti. A. (2001). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. (5a ed). São Paulo: Cortez.
- Choi, J. W. (2007). Governance Structure and Administrative Corruption in Japan: An Organizational Network Approach. *Public Administration Review*, 67(5), 930–942. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00779.x>.
- Clemente, A.; Souza, A (2007). *Gestão de custos*. (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Costa, A. F. (2013). Aspectos gerais sobre Fiscal de contratos públicos. *Revista do TCU*, p. 58-71. Brasília, BR. Recuperado de [file:///C:/Users/Luzia/Downloads/91-Texto%20do%20artigo-162-1-10-20150916%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Luzia/Downloads/91-Texto%20do%20artigo-162-1-10-20150916%20(3).pdf).
- Costa, G. (2016). A luta contra a terceirização sem limite. In: *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade*. São Paulo: NSA Gráfica e Editora. p.(211 a 226).
- Costa, M. da S. (2017). Outsourcing in Brazil: old dilemmas and the need for a more including order. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 115–131. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395137235>.
- Cunha, C. F. da, Saes, M. S. M., Mainville, D. Y., Cunha, C. F. da, Saes, M. S. M., & Mainville, D. Y. (2015). Transaction and measurement cost in the governance structure chosen between supermarkets and conventional and organic producers in Brazil and in the U.S.A. *Gestão & Produção*, 22(1), 67–81. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0104-530X046-12>.
- Deakin, N & Walsh, K. (1996) *The enabling state: the role of markets and contracts Public Administration*,74, pp. 33-48.
- Dias, J. A., & Silva, T. N. da. (2017). A Reforma trabalhista como mecanismo de reestruturação da economia brasileira. *Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC*, 12(2). Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/meritum/article/view/5313>.

- Dieese (2017). *Os trabalhadores frente à terceirização* impactos da Lei 13.429/2017 (antigo PL 4.302/1998) para os trabalhadores, Nota técnica n 174. São Paulo. Recuperado de <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec175TerceirizacaoTrabalhoTemporario.pdf>.
- Druck, G. (2016). A Indissociabilidade entre precarização social do trabalho e terceirização. *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade*. NSA Gráfica e Editora. São Paulo p. (35 a 58).
- Drumond, A. M., Silveira, S. de F. R., & Silva, E. A. (2014). Predominance or coexistence?: brazilian public administration models in the National Housing Policy. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 3–25. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001>.
- Dutra, R. G. (2003) *Custos: uma abordagem prática*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Febrac (2012). *A força do setor: pesquisa 2011*. Recuperado de https://seacrj.files.wordpress.com/2012/06/febrac_pesquisa2012.pdf.
- Ferraz, D. (2009). O outsourcing na Administração Pública, 7º Congresso Nacional de Administração Pública. Recuperado de <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/519/1/Outsourcing%20na%20AP.pdf>.
- Freitas, F. T. de. (2018). *Avaliar o impacto da fiscalização de serviços terceirizados na gestão dos gastos públicos na UnB*. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/31097>.
- Giacomoni, J. (2010). *Orçamento público*. (15a ed). São Paulo:Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed). São Paulo: Atlas.
- Giosa, L. A. (1999). *Terceirização uma abordagem estratégica* (5a ed). São Paulo: Pioneira.
- Girardi, D.(2006). A Terceirização como estratégia competitiva nas organizações: *Estudos Gelre*, agosto06: Recuperado de http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo_Terceirizacao.pdf.
- Hahn, S. J. (2011). A responsabilidade dos fiscais dos contratos administrativos: conflitos da relação entre o procedimento ideal de fiscalização e a ação eficiente de fiscalizar. *Advocacia Geral da União*. Porto Alegre RS.
- Hassanain, M. A., & Al-Saadi, S. (2005). A framework model for outsourcing asset management services. *Facilities*, 23(1/2), 73–81. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02632770510575910>.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Kardec, A. & Carvalho, C. (2007). *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5).
- Leite, R. V. (2001). O princípio da eficiência na administração pública. *Revista de Direito Administrativo*, 226(0), 251–264.
- Leivas, C., Menezes, V. P., & Schorr, J. S. (2017). A terceirização ilícita de mão de obra através do desvirtuamento do instituto das cooperativas de trabalho. *Revista Eletrônica Direito e Política*, 12(1), 455–478. Recuperado de <https://doi.org/10.14210/rdp.v12n1.p455-478>.
- Letica, M. (2016). The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing. *Utjecaj Izboru Aktivnosti Na Koristi Outsourcinga Za Poduzeće.*, 21(2), 77–97.
- Luque, C. A.; Cruz, H. N.; Amaral, C. M.; Bender, S.; Santos, P. M. (2008). O processo orçamentário e a apuração de custos de produtos e serviços no setor público do Brasil. *Revista do Serviço Público*, 59(3), 309-331.
- Machado, N. & Holanda, V. B. (2010) Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor Público a partir da experiência no Governo Federal do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 44(4), 791-820.
- Mancebo, D., Júnior, J. dos R. S., & Léda, D. B. (2016). O trabalho nas instituições de Educação Superior. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, 32(3), 739–757. Recuperado de <https://doi.org/10.21573/vol32n32016.68572>.
- Martinez, A. L. & Alves Filho, E. M. (2011). Requisitos funcionais de um sistema de informações para a gestão de custos no setor público. *Revista Administração FACES Jornal*, 11(2), 79-99.
- Martins, E. (2006) *Contabilidade de Custos*. (9a ed.) , São Paulo: Atlas.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custo*. (10a ed). São Paulo: Atlas.
- Martins, S. P. (2012). *A terceirização e o direito do trabalho*. (12a ed). São Paulo: Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2008). Comparative public administration: an assessment of the administrative reforms in Brazil, USA and the European Union. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61–82. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>.
- Matias-Pereira, J. (2013) The effect softher ecovery of the patrimonial ist model in Brazil. *International Journal of Humanitiesand Social Science*, 3(8), 27-38. Recuperado de https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2013/3.pdf.
- McCann, L. M. J., & Easter, K. W. (2000). Estimates Of Public Sector Transaction Costs In Nrcs Programs. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 32(03). Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/ags/joaaec/15313.html>.

- Moreira Neto, D. F. (1998). Administração pública gerencial. *Revista de Direito*, Rio de Janeiro, 2(4). Recuperado de http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf.
- Moreira Neto, D. F. (2002). *Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial*. (12a ed). Rio de Janeiro: Forense.
- Moreira, C. H. A., & Costa, G. S. (2011). Custos de serviços continuados: a nova metodologia de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para a fixação de valores limites para a contratação de serviços de vigilância e limpeza. In: *IV Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília-DF.
- Motta, P. R. de M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82–90. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>.
- Moura, I. R. C. (2016). *A terceirização e os desdobramentos da flexibilização nas relações de trabalho*. Recuperado de <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/45850>.
- Nassif, E. N. (2010). *Fundamentos da flexibilização: uma análise de paradigmas e paradoxos do direito e do processo do trabalho*, (Dissertação de mestrado) Faculdade Mineira de Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. M.G, Brasil.
- Oliveira, R. F., Oliveira, V. C. da S. e, & Santos, A. C. dos. (2011). Beneficiários ou reféns? o patrimonialismo na perspectiva dos cidadãos de Poço Fundo, Minas Gerais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 950–966. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400002>.
- Padoveze, C. L. (2016). *Contabilidade geral*. (1a ed.) Curitiba: InterSaberes.
- Paula, A. P. P. (2005). *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. Recuperado de <http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39–55. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>.
- Pércio. G. V. (2008). *Plano geral de gestão e fiscalização de contrato: rotinas e procedimentos*. Escola Superior de Advocacia- ESA-PR.
- Pereira, A. P. B., & Souza, L. M. de. (2014). Acerca da dicotomia atividade-fim e atividade-meio e suas implicações na licitude da terceirização trabalhista. *Revista de Informação Legislativa*, 51(201), 175–192.
- Pereira, J. M. (2010). *Manual de gestão pública contemporânea*. (4a ed). São Paulo: Atlas.
- Peres, U. D. (2007). Custos de transação e estrutura de governança no setor público. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 9(24), 15–30.

- Pohlmann, M. C.; Aguiar, A. B.; Bertolucci, A.; Martins, E. (2004). Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. *Revista Contabilidade & Finanças*, Edição Especial, p. 24-40, 30 junho 2004. São Paulo, SP.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Quelin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661.
- Rau, L. M. & F. J. (2017) A nova lei da terceirização no Brasil e a precarização do trabalhador. *Jornal do 57º Congresso Brasileiro de Direito do Trabalho*, p. 43/44, LTr, São Paulo, Recuperado de <http://docplayer.com.br/66967018-Jornal-57o-congresso-brasileiro-de-direito-do-trabalho.html>.
- Rezende, W. (1997). Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, 37(4), 6–15. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000400002>.
- Ribeiro, O. M. (2001). *Contabilidade de custos fácil*, (6a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Ruiz, J.A. (2011) *Metodologia científica*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ryngelblum, A. L. (2003). A prática de “parcerias” após a hierarquização do suprimento: análise crítica da experiência do setor automotivo no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 10(26), 139–156. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302003000100009>.
- Santos, F. B. (2014). *Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: Benchmarking em universidades federais*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, Â. F. dos (2017). Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 4(2). 848-857, Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>.
- Salvador, M., & Riba, C. (2017). La externalización como estrategia de gestión en los servicios públicos locales. *Revista de Administración Pública*, 51(4), 633–652. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0034-7612156256>.
- Santos, A. (2017). Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>.
- Santos, F. B. (2012). *Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, SP, Brasil.

- Santos, L. R. L. dos. (2013) Fiscalização de contratos. *Escola Nacional de Administração Pública*. ENAP/DDG. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/656>.
- Santos, S. M. dos, Archanjo, D. R., Quintino, C. A. A., & Guimarães, A. P. (2014). *Considerações sobre a terceirização no setor público: Conhecendo a realidade da UFPR Litoral*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132183>.
- Sarto, V. H. R., & Almeida, L. T. de. (2015). A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Econômica*, 2(1). Recuperado de <https://periodicos.fclar.unesp.br/iniciativa/article/view/7301>.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.
- Severino, A. J. (2013) *Metodologia do trabalho científico*. (23a ed.) São Paulo: Cortez.
- Silva, C. L. da. (1999). Gestão Estratégica de Custos: O custo meta na cadeia de valor. *Revista da FAE*, 2(2). Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/516>
- Silva, A. C. F. (2011). *A utilização da informação contabilística no hospital-empresa portugueses*. (Tese de doutorado) Universidade de Vigo, Pontevedra, Espanha.
- Silveira, A. M., Domingos, C. B. D., Lambertucci, D. B., Pacheco, M. I. G. G., & Andrade, T. J. M. (2016). Trabalho e terceirização: contexto dos serviços de Limpeza na Faculdade de Direito e Ciências do Estado – UFMG. *Revista de Ciências do Estado*, 1(2). Recuperado de <https://seer.ufmg.br/index.php/revice/article/view/3661>.
- Slomski, V. (1999). *Teoria do agenciamento no estado: Uma evidenciação da distribuição de renda econômica produzida pelas entidades públicas de administração direta*. Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Souza, A. R. de. (2007). *Agencia reguladora e seus modelos de gestão: Uma análise na ANEEL e ANATEL*. Tese de Mestrado, UFB Bahia.
- Souza, H. S. de & Mendes Á. N. (2016). Outsourcing and “dismantling” of steady jobs at hospitals. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 50(2), 286–294. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000200015>.
- Souza, C. (2017). Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 27-45. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7612150933>.
- Teixeira, H. J.; Martelanc, R & Prado Filho, L. P. C. (2009) Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público. *II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 17: Terceirização: Solução ou problema?* Recuperado de: <http://consad.org.br/wp->

content/uploads/2013/02/dilemas-e-perspectivas-da-terceiriza%c3%87%c3%83o-no-setor-p%c3%9ablico.pdf.

- Tripolone, K.T. (2017) A terceirização e as principais mudanças com a nova lei. *Jornal do 57º Congresso Brasileiro de Direito do Trabalho*, p. 43/44, LTr, São Paulo, Recuperado de <http://docplayer.com.br/66967018-Jornal-57o-congresso-brasileiro-de-direito-do-trabalho.html>.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>.
- Vagnoni, E & Opp, C. (2015). Investigating factos of intelectual capital to enhance achevement of strategic goals in a university hospital setting. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 331-363.
- Valença, M. C. de A & e Barbossa, A. C. Q.(2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Rev. Adm. Contemp.* [conectados]. 2002, 6(1), 163-185. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100010>.
- Vareschine, J. M. L. (2012). *Licitações públicas*. Coleção JML consultoria. Curitiba: Editora JML.
- Vaz, P. A. B. (1998). Licitação: linhas gerais e aspectos destacados. *Revista CEJ*, 2(5), 80–95.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vernalha, H. B., & Pires, S. R. I. (2005). A model for guiding outsourcing process and a case study in the chemical processing industry. *Production*, 15(2), 273–285. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000200011>.
- Yang, D.-H., Kim, S., Nam, C., & Min, J.-W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769–3778. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.012>.
- Wilber, R. (2016). A utilização da conta vinculada nos contratos administrativos, *Jus*, Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/51645/a-utilizacao-da-conta-vinculada-nos-contratos-administrativos>.
- Zylersztajn, D. (1995). *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições*. (Tese de Livre Docência), Departamento de Administração, FEA/USP, São Paulo, SP.

Legislação

Acórdão nº 4720 (2009). Tribunal de Contas da União. 2ª Câmara: Pedido de reexame determinações relativas à fiscalização do cumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias por fornecedores. ausência de base legal. desnecessidade. extrapolação a partir de caso concreto, sem avaliação de riscos, custos e benefícios organizacionais. possibilidade de ofensa ao princípio da eficiência. provimento. invalidação das determinações Determinação. Recuperado de https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/*/*Key:Acordao-completo-1132751/dtrelevancia%20desc/false/1.

Acórdão nº 1.214 (2013) Tribunal de contas da União: Representação formulada pela extinta ADPLAN a partir de trabalho realizado por grupo de estudos integrado por servidores de diversos órgãos. formulação de propostas no intuito de implementar melhorias nos procedimentos de licitação e de execução de contratos para a prestação de serviços de natureza contínua. análise dos diversos aspectos abordados pelo grupo. formulação de recomendações à slti/mp e à AGU Recuperado de <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d31323638323238&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>.

Acórdão nº 1930. (2006). Relatório de Auditoria. Contrato. Início da obra sem contratação de supervisão. Restauração do equilíbrio Econômico-Financeiro. Determinação. Recuperado de <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2006-10-18;1930>.

Brasil. (1995) Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>.

Brasil (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Recuperado de <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>

Brasil (2017) Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de custeio administrativo do Governo Federal: versão 1.0. / *Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão*. Brasília: MP. Recuperado de <http://rededefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>.

Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 5 de outubro de 1988 (2015). (48a ed). Brasília: Edições Câmara.

Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm.

Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Recuperado de <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008>.

Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>.

Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm.

Lei nº 5.645, de 19 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm.

Lei nº 5.845, de 06 de dezembro de 1972. Fixa os valores de vencimentos dos cargos do Grupo-Serviços Auxiliares do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L5845.htm.

Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm.

Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7102.htm.

Lei nº 7.290, de 19 de dezembro de 1984. Define a atividade do Transportador Rodoviário Autônomo de Bens e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7290.htm

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm.

Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm.

Lei complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm.

Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm.

Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm.

Súmula nº 331. (2011). Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011. Recuperado de http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html.

APÊNDICES

Apêndice A - Planilha de Custos

| Código da UG Unidade Gestora | Nome da UG Unidade Gestora | Número do Contrato | CNPJ | Jornada de Trabalho (Semanal) | Unidade da prestação do serviço | Salário Mensal Bruto (R\$) | Custo Mensal do Terceirizado (R\$) |
|---|---------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------------|---|
| 158144 | REITORIA | 08/2016 | 10.917.822/0001-95 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1516,02 | 2078,62 |
| 158144 | REITORIA | 08/2016 | 10.917.822/0001-95 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1516,02 | 2078,62 |
| 158144 | REITORIA | 24/2015 | 05.052.780/0002-18 | 41 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1548,17 | 3811,45 |
| 158144 | REITORIA | 24/2015 | 05.052.780/0002-18 | 41 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1649,93 | 3811,45 |
| 158144 | REITORIA | 24/2015 | 05.052.780/0002-18 | 41 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1791,11 | 3811,45 |
| 158144 | REITORIA | 24/2015 | 05.052.780/0002-18 | 41 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1847,23 | 3811,45 |
| 158144 | REITORIA | 10/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 2684,66 | 5363,55 |
| 158144 | REITORIA | 10/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 2684,66 | 5363,55 |
| 158144 | REITORIA | 10/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 2684,66 | 5363,55 |
| 158144 | REITORIA | 19/2014 | 12.441.717/0001-58 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1061,75 | 2457,80 |
| 158144 | REITORIA | 19/2014 | 12.441.717/0001-58 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1061,75 | 2457,80 |
| 158144 | REITORIA | 19/2014 | 12.441.717/0001-58 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1092,82 | 2457,80 |
| 158144 | REITORIA | 19/2014 | 12.441.717/0001-58 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1429,03 | 2457,80 |
| 158144 | REITORIA | 19/2014 | 12.441.717/0001-58 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1061,75 | 2457,80 |
| 158144 | REITORIA | 10/2017 | 08.573.956/000194 | 44 | IFMT/REITORIA/SEDE | 1105,63 | 3190,65 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1624,56 | 4089,54 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1624,56 | 4089,54 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1473,21 | 3896,06 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1473,21 | 3896,06 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1624,56 | 4089,54 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1624,56 | 4089,54 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1473,21 | 3896,06 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1473,21 | 3896,06 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1624,56 | 4089,54 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1473,21 | 3896,06 |
| 158493 | JUÍNA | 03/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1624,56 | 4089,54 |

| | | | | | | | |
|--------|----------|---------|--------------------|----|----------------------|---------|---------|
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1266,22 | 3206,94 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 07/2015 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 2780,24 |
| 158493 | JUÍNA | 09/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1692,43 | 3692,20 |
| 158493 | JUÍNA | 09/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1881,37 | 4170,40 |
| 158493 | JUÍNA | 09/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1881,37 | 4170,40 |
| 158493 | JUÍNA | 09/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1692,43 | 3692,20 |
| 158493 | JUÍNA | 01/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1885,62 | 4638,77 |
| 158493 | JUÍNA | 01/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1885,62 | 4638,77 |
| 158493 | JUÍNA | 15/2016 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1176,12 | 3332,46 |
| 158493 | JUÍNA | 02/2017 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 3051,65 |
| 158493 | JUÍNA | 02/2017 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 3051,65 |
| 158493 | JUÍNA | 02/2017 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 3051,65 |
| 158493 | JUÍNA | 02/2017 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 1061,75 | 3051,65 |
| 158493 | JUÍNA | 13/2016 | 10.230.958/0001-22 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 2347,82 | 5957,31 |
| 158493 | JUÍNA | 13/2016 | 10.230.958/0001-22 | 44 | IFMT/CAMPUS JUÍNA | 2347,82 | 5957,31 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1419,57 | 3652,33 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |

| | | | | | | | |
|--------|------------|---------|--------------------|----|--|---------|---------|
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1486,45 | 3772,01 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1486,45 | 3772,01 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 10/2016 | 08.900.850/0001-58 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 2934,34 |
| 158496 | CONFRESA | 12/2016 | 08.830.513/0001-31 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1975,72 | 5142,76 |
| 158496 | CONFRESA | 12/2016 | 08.830.513/0001-31 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1975,72 | 5142,76 |
| 158496 | CONFRESA | 13/2016 | 10.710.117/0001-12 | 30 | IFMT/Campus Confresa | 1176,12 | 2657,07 |
| 158496 | CONFRESA | 13/2016 | 10.710.117/0001-12 | 30 | IFMT/Campus Confresa | 1176,12 | 2657,07 |
| 158496 | CONFRESA | 13/2016 | 10.710.117/0001-12 | 30 | IFMT/Campus Confresa | 1176,12 | 2657,07 |
| 158496 | CONFRESA | 72/2016 | 21.250.438/0001-06 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1129,91 | 2749,79 |
| 158496 | CONFRESA | 03/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 2347,82 | 5265,97 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1490,43 | 3864,00 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1490,43 | 3864,00 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1490,43 | 3864,00 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1490,43 | 3864,00 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1351,56 | 3571,00 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1351,56 | 3571,00 |
| 158496 | CONFRESA | 04/2017 | 09.626.435/0001-10 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1351,56 | 3571,00 |
| 158496 | CONFRESA | 07/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1855,62 | 5210,13 |
| 158496 | CONFRESA | 07/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 3027,72 |
| 158496 | CONFRESA | 07/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | IFMT/Campus Confresa | 1061,75 | 3027,72 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 04/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1701,01 | 4439,97 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 04/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1701,01 | 4439,97 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 05/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1971,97 | 4979,92 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 05/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1971,97 | 4979,92 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 10/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1061,75 | 3567,39 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 10/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1061,75 | 3567,39 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 10/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1061,75 | 3567,39 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 10/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | IFMT/Campus Avançado Tangará da Serra | 1061,75 | 3567,39 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1692,43 | 3753,15 |

| | | | | | | | |
|--------|---------|---------|--------------------|----|--|---------|---------|
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1881,37 | 4239,02 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1881,37 | 4239,01 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1881,37 | 4239,01 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1692,43 | 3753,15 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1692,43 | 3753,15 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1881,37 | 4239,01 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1881,37 | 4239,01 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2015 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1881,37 | 4239,01 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1624,56 | 3742,41 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1624,56 | 3742,41 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1624,56 | 3742,41 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1624,56 | 3742,41 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1624,56 | 3742,41 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1473,22 | 3442,12 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1473,22 | 3442,12 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1473,22 | 3442,12 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1473,22 | 3442,12 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1473,22 | 3442,12 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC - Setor Alimentação e Nutrição | 1473,22 | 3442,12 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC- Setor de Transporte | 1173,92 | 4966,50 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus CAC- Setor de Transporte | 1173,92 | 4966,50 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1636,03 | 3806,15 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1855,62 | 4223,47 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1176,12 | 2927,87 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1105,63 | 2793,74 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2709,80 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2709,80 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2709,80 |

| | | | | | | | |
|--------|----------|---------|--------------------|----|--|---------|---------|
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2709,80 |
| 158334 | CÁCERES | 02/2016 | 10.710.117/0001-12 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2709,80 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158334 | CÁCERES | 01/2014 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT-Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo | 1061,75 | 2659,20 |
| 158144 | REITORIA | 12/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1022,34 | 3273,41 |
| 158144 | REITORIA | 12/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1022,34 | 3273,41 |
| 158144 | REITORIA | 12/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1022,34 | 3272,41 |
| 158144 | REITORIA | 12/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1022,34 | 3272,41 |
| 158950 | SORRISO | 21/2016 | 04.731.108/0002-96 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1470,34 | 4162,45 |
| 158950 | SORRISO | 21/2016 | 04.731.108/0002-96 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1470,34 | 3416,66 |
| 158950 | SORRISO | 21/2016 | 04.731.108/0002-96 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1470,34 | 4162,45 |
| 158950 | SORRISO | 21/2016 | 04.731.108/0002-96 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1470,34 | 3416,66 |
| 158144 | REITORIA | 38/2016 | 05.427.994/0001-40 | 40 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO SINOP | 1207,99 | 3276,65 |

| | | | | | | | |
|--------|------------|---------|--------------------|----|---|---------|---------|
| 158144 | REITORIA | 67/2016 | 10.784.782/0001-50 | 41 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1142,36 | 2824,50 |
| 158144 | REITORIA | 67/2016 | 10.784.782/0001-50 | 41 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1142,36 | 2824,50 |
| 158144 | REITORIA | 68/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1207,99 | 3279,56 |
| 158144 | REITORIA | 28/2017 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1207,99 | 3279,56 |
| 158144 | REITORIA | 23/2015 | 10.784.782/0001-50 | 41 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1131,03 | 4797,57 |
| 158144 | REITORIA | 23/2015 | 10.784.782/0001-50 | 41 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1131,03 | 4797,57 |
| 158144 | REITORIA | 12/2016 | 08.656.318/0001-37 | 44 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1022,34 | 2897,13 |
| 158144 | REITORIA | 12/2016 | 08.656.318/0001-37 | 44 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1022,34 | 2897,13 |
| 158144 | REITORIA | 30/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1131,03 | 4291,66 |
| 158144 | REITORIA | 30/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT - CAMPUS AVANÇADO LUCAS DO RIO VERDE | 1131,03 | 4291,66 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1419,57 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 18/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3055,99 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 23/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1176,12 | 3371,07 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 26/2016 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3108,28 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 26/2016 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1061,75 | 3108,28 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 02/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 2419,63 | 5862,08 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 02/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 2419,63 | 5862,08 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 20/2016 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 2347,82 | 5261,76 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 24/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1105,63 | 2833,73 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1624,56 | 3859,72 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1473,21 | 3553,49 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1624,56 | 3859,72 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1624,56 | 3859,72 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1473,21 | 3553,49 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1473,21 | 3553,49 |

| | | | | | | | |
|--------|------------------|---------|--------------------|----|---------------------------------------|---------|---------|
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1473,21 | 3553,49 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1624,56 | 3859,72 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 22/2016 | 26.800.524/0001-50 | 44 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1473,21 | 3553,49 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 03/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1971,97 | 5117,25 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 03/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1701,01 | 4445,10 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 03/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1701,01 | 4445,10 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 03/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1971,97 | 5117,25 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 03/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1971,97 | 5117,25 |
| 158492 | CAMPO NOVO | 03/2017 | 08.830.513/0001-31 | 41 | IFMT – CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS | 1971,97 | 5117,25 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1956,16 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2081,98 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2754,13 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2145,36 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1956,31 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2102,82 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1956,01 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2142,55 | 4339,91 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2012 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2257,20 | 4952,46 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 02/2015 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 2257,20 | 4952,46 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1656,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |

| | | | | | | | |
|--------|--------------------|---------|--------------------|----|---------------------------------------|---------|---------|
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158495 | PONTES E LACERDA | 05/2012 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT - <i>Campus</i> Pontes e Lacerda | 1456,75 | 2863,05 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 04/2017 | 00.081.160/0001-02 | 40 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 2157,53 | 5321,57 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2014 | 10.230.958/0001-22 | 40 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1207,99 | 2928,51 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2014 | 10.230.958/0001-22 | 40 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1207,99 | 2928,51 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2014 | 10.230.958/0001-22 | 40 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1207,99 | 2928,51 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4279,89 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4887,02 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4887,02 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4887,02 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4887,02 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4279,89 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1131,03 | 4279,89 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3463,67 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 07/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1061,75 | 3081,28 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 05/2016 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1606,13 | 5476,89 |
| 158497 | BARRA DO GARÇAS | 05/2016 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT – CAMPUS BARRA DO GARÇAS | 1606,13 | 5476,89 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 07/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 2796,88 | 4882,28 |

| | | | | | | | |
|--------|--------------------|---------|--------------------|----|---|---------|---------|
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 04/2017 | 12.282.352/0001-66 | 41 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1689,87 | 3852,64 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 04/2017 | 12.282.352/0001-66 | 41 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1658,82 | 3852,64 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 79/2016 | 11.897.265/0001-50 | 44 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE - GABINETE | 1026,33 | 3412,53 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 79/2016 | 11.897.265/0001-50 | 44 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE - DEN | 1231,60 | 3412,53 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 05/2016 | 10.439.655/0001-14 | 40 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1579,20 | 3080,52 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 06/2016 | 10.439.655/0001-14 | 40 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1475,22 | 2847,17 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 06/2016 | 10.439.655/0001-14 | 40 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1475,22 | 2847,17 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 06/2016 | 10.439.655/0001-14 | 40 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1475,22 | 2847,17 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 06/2016 | 10.439.655/0001-14 | 40 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1475,22 | 2847,17 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 04/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 2208,23 | 4785,30 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 04/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 2208,23 | 4785,30 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 04/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 2208,23 | 4785,30 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 04/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 2434,82 | 4785,30 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 02/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1143,44 | 3221,60 |
| 158970 | PRIMAVERA DO LESTE | 02/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | IFMT CAMPUS PRIMAVERA DO LESTE | 1143,44 | 3221,60 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 13/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1274,10 | 3174,40 |

| | | | | | | | |
|--------|---------------|---------|--------------------|----|----------------------|---------|---------|
| 158972 | ALTA FLORESTA | 13/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1061,75 | 2910,89 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 13/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1061,75 | 2910,89 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 13/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1061,75 | 2910,89 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 13/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1061,75 | 2910,89 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 13/2016 | 03.761.180/0001-12 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1061,75 | 2910,89 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 74/2016 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1370,82 | 3251,49 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 74/2016 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1370,82 | 3251,49 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 74/2016 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1499,13 | 3893,08 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 74/2016 | 13.171.453/0001-22 | 41 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1499,13 | 3893,08 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 01/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 2347,82 | 5278,36 |
| 158972 | ALTA FLORESTA | 06/2017 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT/CAMPUS/ALF/SEDE | 1176,12 | 3391,16 |
| 158494 | BELA VISTA | 16/2017 | 13.171.453/0001-22 | 36 | BELA VISTA | 1640,11 | 3499,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 16/2017 | 13.171.453/0001-22 | 36 | BELA VISTA | 1640,11 | 3449,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 16/2017 | 13.171.453/0001-22 | 36 | BELA VISTA | 1468,54 | 3049,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 07/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | BELA VISTA | 3145,52 | 7275,00 |
| 158494 | BELA VISTA | 07/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 3000,00 |
| 158494 | BELA VISTA | 06/2017 | 08.573.956/0001-94 | 44 | BELA VISTA | 1105,83 | 2925,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 23/2017 | 13.171.453/0001-22 | 44 | BELA VISTA | 1200,00 | 3139,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 04/2016 | 08.830.513/0001-31 | 36 | BELA VISTA | 1900,87 | 4876,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 04/2016 | 08.830.513/0001-31 | 36 | BELA VISTA | 1900,87 | 4876,99 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |
| 158494 | BELA VISTA | 03/2013 | 10.661.161/0001-80 | 44 | BELA VISTA | 1061,75 | 2345,46 |

| | | | | | | | |
|--------|---------|---------|--------------------|----|----------------------------------|---------|---------|
| 158333 | CUIABA | 13/2016 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - NÚCLEO AVANÇADO DE POCONÉ | 1131,03 | 1779,00 |
| 158333 | CUIABA | 05/2016 | 10.917.822/0001-95 | 30 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1207,99 | 2973,99 |
| 158333 | CUIABA | 05/2016 | 10.917.822/0001-95 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1207,99 | 3310,03 |
| 158333 | CUIABA | 05/2016 | 10.917.822/0001-95 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1207,99 | 3310,03 |
| 158333 | CUIABA | 04/2016 | 01.030.016/0001-00 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1022,34 | 2433,99 |
| 158333 | CUIABA | 04/2016 | 01.030.016/0001-00 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1022,34 | 2433,99 |
| 158333 | CUIABA | 04/2016 | 01.030.016/0001-00 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1022,34 | 2433,99 |
| 158333 | CUIABA | 04/2016 | 01.030.016/0001-00 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1022,34 | 2433,99 |
| 158333 | CUIABA | 04/2016 | 01.030.016/0001-00 | 44 | IFMT - CAMPUS CUIABÁ | 1022,34 | 2433,99 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,44 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 11/2016 | 12.589.220/0001-81 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1022,34 | 3213,40 |
| 158950 | SORRISO | 25/2016 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1470,34 | 4058,31 |
| 158950 | SORRISO | 25/2016 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1633,39 | 4836,97 |
| 158950 | SORRISO | 25/2016 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1470,34 | 4058,31 |
| 158950 | SORRISO | 25/2016 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1633,39 | 4836,97 |
| 158950 | SORRISO | 10/2016 | 05.427.994/0001-40 | 40 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1027,99 | 3238,93 |
| 158950 | SORRISO | 10/2016 | 05.427.994/0001-40 | 40 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1064,41 | 3268,87 |
| 158950 | SORRISO | 10/2016 | 05.427.994/0001-40 | 40 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1064,41 | 3268,87 |
| 158950 | SORRISO | 09/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1751,37 | 4720,15 |
| 158950 | SORRISO | 09/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1751,37 | 4720,15 |

| | | | | | | | |
|--------|-------------|---------|--------------------|----|--|---------|---------|
| 158950 | SORRISO | 08/2016 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1766,73 | 5338,45 |
| 158950 | SORRISO | 08/2016 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1766,73 | 5338,45 |
| 158950 | SORRISO | 08/2016 | 00.482.840/0001-38 | 40 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1766,73 | 5338,45 |
| 158950 | SORRISO | 09/2017 | 13.511.850/0001-04 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 2010,38 | 4042,53 |
| 158950 | SORRISO | 09/2017 | 13.511.850/0001-04 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 2010,38 | 4042,53 |
| 158950 | SORRISO | 22/2017 | 10.609.260/0001-12 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 2346,37 | 4430,29 |
| 158950 | SORRISO | 22/2017 | 10.609.260/0001-12 | 44 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 2346,37 | 4430,29 |
| 158950 | SORRISO | 21/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1799,66 | 3849,58 |
| 158950 | SORRISO | 21/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 2031,84 | 4291,67 |
| 158950 | SORRISO | 21/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 2031,84 | 4291,67 |
| 158950 | SORRISO | 21/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT - CAMPUS SORRISO | 1799,66 | 3849,58 |
| 158950 | SORRISO | 16/2016 | 05.427.994/0001-40 | 40 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 1207,99 | 3238,58 |
| 158950 | SORRISO | 16/2016 | 05.427.994/0001-40 | 40 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 1022,34 | 3025,12 |
| 158950 | SORRISO | 28/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 1142,36 | 3385,74 |
| 158950 | SORRISO | 02/2017 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 1635,37 | 4882,28 |
| 158950 | SORRISO | 17/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 2113,11 | 4546,47 |
| 158950 | SORRISO | 17/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 1871,64 | 4086,84 |
| 158950 | SORRISO | 17/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 1871,64 | 4086,84 |
| 158950 | SORRISO | 17/2017 | 00.332.087/0005-28 | 41 | IFMT- CAMPUS AVANÇADO DE GUARANTÃ DO NORTE | 2113,11 | 4546,47 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1612,29 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |

| | | | | | | | |
|--------|-------------|---------|--------------------|----|-------------|---------|---------|
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 2061,32 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1581,22 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | São vicente | 1550,15 | 2863,03 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 05/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | Campo Verde | 1581,22 | 2767,79 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 05/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | Campo Verde | 1718,36 | 2767,79 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 05/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | Campo Verde | 1550,15 | 2767,79 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 06/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | Jaciara | 1550,15 | 2796,37 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 06/2016 | 17.059.773/0001-46 | 44 | Jaciara | 1612,19 | 2796,37 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 09/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | São vicente | 2029,91 | 4056,81 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 09/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | São vicente | 2091,29 | 4056,81 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 09/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | São vicente | 1711,93 | 4837,00 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 09/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | São vicente | 2030,38 | 4837,00 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 09/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | São vicente | 2030,54 | 4837,00 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 09/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | São vicente | 2030,29 | 4837,00 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | Jaciara | 2080,04 | 4837,00 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2016 | 05.083.119/0001-99 | 44 | Jaciara | 2030,60 | 4837,00 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2017 | 08.830.513/0001-31 | 44 | Campo Verde | 2062,25 | 4461,93 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2017 | 08.830.513/0001-31 | 44 | Campo Verde | 2062,25 | 4461,93 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2017 | 08.830.513/0001-31 | 44 | Campo Verde | 2062,25 | 5142,76 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 04/2017 | 08.830.513/0001-31 | 44 | Campo Verde | 2062,25 | 5142,76 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2053,62 | 3837,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2053,62 | 3837,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2053,62 | 3837,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2053,62 | 3837,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2053,62 | 3837,11 |

| | | | | | | | |
|--------|-------------|---------|--------------------|----|-------------|---------|---------|
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2204,96 | 4142,59 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2204,96 | 4142,59 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2204,96 | 4142,59 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2204,96 | 4142,59 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 15/2016 | 07.192.414/0001-09 | 44 | São vicente | 2204,96 | 4142,59 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 16/2016 | 07.548.828/0001-28 | 44 | São vicente | 2855,59 | 5267,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 16/2016 | 07.548.828/0001-28 | 44 | São vicente | 2855,59 | 5267,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 16/2016 | 07.548.828/0001-28 | 44 | São vicente | 2855,59 | 5267,11 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 17/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | São vicente | 1695,98 | 3374,15 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 17/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | São vicente | 1695,98 | 3374,15 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 17/2016 | 00.482.840/0001-38 | 44 | São vicente | 1695,98 | 3374,15 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 64/2016 | 13.171.453/0001-22 | 44 | São vicente | 1390,02 | 3326,27 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 64/2016 | 13.171.453/0001-22 | 44 | São vicente | 1390,02 | 3326,27 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 11/2017 | 14.429.208/0001-35 | 44 | São vicente | 2468,02 | 4770,28 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 11/2017 | 14.429.208/0001-35 | 44 | São vicente | 2636,77 | 4336,85 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 11/2017 | 14.429.208/0001-35 | 44 | São vicente | 2636,73 | 4336,85 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2017 | 01.294.164/0001-31 | 44 | São vicente | 1674,15 | 3089,44 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2017 | 01.294.164/0001-31 | 44 | São vicente | 1674,15 | 3089,44 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2017 | 01.294.164/0001-31 | 44 | São vicente | 1674,15 | 3089,44 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2017 | 01.294.164/0001-31 | 44 | São vicente | 1674,15 | 3089,44 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2017 | 01.294.164/0001-31 | 44 | São vicente | 1674,15 | 3089,44 |
| 158335 | SÃO VICENTE | 10/2017 | 01.294.164/0001-31 | 44 | São vicente | 1674,15 | 3089,44 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |

| | | | | | | | |
|--------|---------------|---------|--------------------|----|----------------------------|----------|----------|
| 158144 | REITORIA | 7/2015 | 04.829.840/0001-12 | 44 | Diamantino | 1022,34 | 2970,96 |
| 158144 | REITORIA | 28/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | Diamantino | 2114,16 | 4746,87 |
| 158144 | REITORIA | 28/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | Diamantino | 1804,01 | 4746,87 |
| 158144 | REITORIA | 28/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | Diamantino | 2114,16 | 4746,87 |
| 158144 | REITORIA | 28/2015 | 13.171.453/0001-22 | 41 | Diamantino | 1804,01 | 4746,87 |
| 158144 | REITORIA | 69/2016 | 10.230.958/0001-22 | 44 | Diamantino | 2347,82 | 6445,51 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 11/2016 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1061,75 | 3468,91 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 11/2016 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1061,75 | 3468,91 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 11/2016 | 10.732.146/0001-85 | 44 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1061,75 | 3468,91 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 1/2017 | 07.116.584/0001-04 | 44 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 2413,31 | 5430,00 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 3/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1983,18 | 4525,93 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 3/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1791,79 | 4525,93 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 3/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1781,75 | 4525,93 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 3/2015 | 05.083.119/0001-99 | 41 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 1815,10 | 4525,93 |
| 158971 | VÁRZEA GRANDE | 8/2016 | 07.548.828/0001-28 | 44 | IFMT- CAMPUS VÁRZEA GRANDE | 2347,82 | 5257,51 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 7/2017 | 10.565.981/0001-78 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 1.492,08 | 3.275,56 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 7/2017 | 10.565.981/0001-78 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 1.492,08 | 3.275,56 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 7/2017 | 10.565.981/0001-78 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 1.492,08 | 3.942,79 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 7/2017 | 10.565.981/0001-78 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 1.492,08 | 3.275,56 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 7/2017 | 10.565.981/0001-78 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 1.777,85 | 3.504,17 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 7/2017 | 10.565.981/0001-78 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 1.402,68 | 3.275,56 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 6/2015 | 10.398.803/0002-80 | 44 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 2.147,58 | 4.101,33 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 6/2015 | 10.398.803/0002-80 | 41 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 2.147,58 | 4.101,33 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 6/2015 | 10.398.803/0002-80 | 41 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 2.464,06 | 4.731,30 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 6/2015 | 10.398.803/0002-80 | 41 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 2.464,06 | 4.731,30 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 6/2015 | 10.398.803/0002-80 | 41 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 2.464,06 | 4.731,30 |
| 158498 | RONDONÓPOLIS | 6/2015 | 10.398.803/0002-80 | 41 | IFMT – CAMPUS RONDONÓPOLIS | 2.147,58 | 4.101,33 |

Apêndice B - Questionário



POLITÉCNICO DO PORTO. **INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

QUESTIONÁRIO

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de

Mestrado em Contabilidade e Finanças, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do porto.

A Pesquisa será realizada entre os servidores do Instituto Federal do Estado de Mato Grosso - IFMT, que atuam como fiscais de contrato de serviço terceirizado de Limpeza, entre os 14 *Campi* da Instituição e Reitoria.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos são baseadas nas atividades exercidas pelos entrevistados e seus posicionamentos.

Objetivo do Questionário: Obter dados para mensurar os custos da fiscalização do contrato Terceirizado de Limpeza no IFMT.

- 1) Nome dos Fiscais de Limpeza e Conservação?
- 2) Qual o campus de Lotação?
- 3) Levando em consideração suas atividades de fiscalização MENSALMENTE, quantas horas são dedicadas a esta função?

Cornélio Procópio, 29 de junho de 2018.

Dados do protocolo do questionário:

| | |
|------------------------------|---|
| Protocolo | 23480015206201811 |
| Data de Abertura | 29/06/2018 11:37 |
| Orgão Superior Destinatário | MEC – Ministério da Educação |
| Orgão Vinculado Destinatário | IFMT – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso |