

Wilian Santos de Souza

A Terceirização na Gestão Pública Federal das Instituições Escolares: um estudo de caso no setor de transportes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Wilian Santos de Souza

A Terceirização na Gestão Pública Federal das Instituições Escolares: um estudo de caso no setor de transportes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de MESTRE

Orientação

Prof. Doutor José Alberto Lencastre

Coorientação

Prof. Doutor Ednaldo Gonçalves Coutinho

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e pela presença incontestável.

A minha esposa Alline, pela paciência, dedicação e compreensão em minhas ausências.

Aos meus filhos Lynda e Raffael pela força inspiradora e por me ensinar na contemplação da singeleza da vida.

Aos servidores públicos do IFTM – Campus Uberlândia que direta e indiretamente contribuíram para o bom êxito desta pesquisa.

E um especial agradecimento ao orientador Doutor José Alberto Lencastre pela seriedade, paciência, dedicação e confiança. Ao coorientador Doutor Ednaldo Gonçalves Coutinho pelo incentivo, apoio e indicações durante todo o caminho percorrido. E por fim agradeço pelas lições e reflexões dadas no início do trabalho pelo professor Doutor Antônio Jorge Reis Moreira.

RESUMO

No contexto de uma séria crise econômica no Brasil, onde é necessário diminuir os gastos em todos os serviços públicos, tem sido criada legislação que direciona a realização da terceirização como recurso para reduzir custos para a gestão pública. Considerando que o setor da Educação, Saúde e Assistência Social são as funções onde mais se gasta, é importante verificar se de fato tal solução é a mais adequada, e se a opção de terceirização não irá facilitar a redução da qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Simultaneamente, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia (IFTM – Campus Uberlândia), que atualmente possui estrutura completa de motoristas e veículos, por questões de aposentadoria dos servidores e obsolescência dos veículos vem equacionando a possibilidade da terceirização de pelo menos parte dos transportes. Aproveitando tal fato, a presente pesquisa teve como propósito estudar o processo da terceirização e sob quais aspectos da gestão refletem, para uma melhor compreensão das suas vantagens e desvantagens e, a partir disto, contribuir na decisão sobre terceirizar (ou não) os serviços permitidos por lei.

O estudo segue uma metodologia qualitativa e interpretativa, com um design de estudo de caso realizado no setor de transportes do IFTM - Campus Uberlândia e analisadas as vantagens e desvantagens da terceirização dos transportes e sua relação ao eficiente custo oportunidade. Esta unidade pesquisada serviu de laboratório na compreensão sobre a terceirização na administração pública de instituições escolares e se o atendimento da legislação que direciona a realização da terceirização de determinados serviços é a melhor alternativa, tendo em vista o cenário de crise que o Brasil tem enfrentado.

Os resultados desta investigação apontam que a terceirização não é a solução mais econômica e dado o contexto de crise no Brasil não é a melhor opção para a atualidade. Por outro lado, aponta também que se houver o devido planejamento, controle, análise do custo oportunidade e a necessária fiscalização na execução dos serviços, pode trazer benefícios a gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização, Gestão Pública, Transportes, Estudo de caso.

ABSTRACT

In the context of a serious economic crisis in Brazil, where it is necessary to reduce spending in all public services, legislation has been created that directs outsourcing as a resource to reduce costs for public management. Considering that the education, health and social assistance sector is the most used functions, it is important to verify if this solution is in fact the most adequate, and if the option of outsourcing will not facilitate the reduction of the quality of the services offered to society.

Simultaneously, the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Triângulo Mineiro - Campus Uberlândia (IFTM - Campus Uberlândia), which currently has a complete structure of drivers and vehicles, but for reasons of retirement of the servers and obsolescence of the vehicles has been equating the possibility of Outsourcing of at least part of transport. Taking advantage of this fact, the purpose of this research was to study the process of outsourcing and under what aspects of management reflect, for a better understanding of its advantages and disadvantages and, from this, to contribute in the decision on outsourcing (or not) the permitted services By law.

The study follows a qualitative and interpretive methodology, with a case study design carried out in the transport sector of the IFTM - Campus Uberlândia and analyzed the advantages and disadvantages of the outsourcing of transport and its relation to the efficient cost opportunity. This research unit served as a laboratory in the understanding of outsourcing in the public administration of school institutions and if compliance with the legislation that directs the outsourcing of certain services is the best alternative, given the crisis scenario that Brazil has faced.

The results of this investigation point out that outsourcing is not the most economical solution and given the context of crisis in Brazil is not the best option for the present. On the other hand, it also points out that if there is due planning, control, opportunity cost analysis and the necessary supervision in the execution of services, it can bring benefits to public management.

KEYWORDS: Outsourcing, Public Management, Transport, Case study.

INDICE

Lista de abreviaturas	ix
Lista de tabelas	x
1. Introdução	1
1.1. Contextualização do Estudo	1
1.2. Identificação do problema	3
1.3. Questão de investigação	3
1.4. Objetivos do estudo	4
1.5. Relevância do estudo	4
1.6. Estrutura da dissertação	6
2. Revisão de Literatura	9
2.1. Terceirização na Administração Pública	9
2.1.1. Histórico	9
2.1.2. Definição, conceitos e finalidades	10
2.1.3. Normatização da terceirização	14
2.1.4. Contratação e fiscalização	18
2.1.4.1 Controle e Planejamento	18
2.1.4.2 Licitação	21
2.1.4.3 Contratos	28
2.1.4.4 Fiscalização	31
2.1.5. Eficiência na administração pública	35
2.1.6. Custo oportunidade	40
2.1.7. Vantagens e desvantagens	42

3. Metodologia	47
3.1. Opção metodológica	47
3.2. Descrição do Estudo	48
3.3. Participantes	50
3.4. Método e técnicas de recolha de dados	52
3.5. Método e técnicas de análise dos dados	54
3.6. Calendário de Atividades	56
3.7. Dimensão Ética	57
4. Apresentação e Análise de Resultados	59
4.1. Apresentação dos dados	59
4.1.1. Dados documentais	59
4.1.2. Observação espontânea	69
4.1.3. Observação Participante	71
4.1.4. Entrevista estruturada	73
4.2. Análise de Resultados	79
5. Conclusões	85
5.1. Considerações finais	87
5.2. Limitações do estudo	87
6. Referências Bibliográficas	89
Anexos	95

Lista de abreviaturas

CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPU	Ministério Público da União
TCU	Tribunal de Contas da União
UDI	Uberlândia
URA	Uberaba

Lista de tabelas

Tabela 1 - Custos gerais dos veículos em 2016.....	60
Tabela 2 - Custos com os salários dos motoristas em 2016	61
Tabela 3 - Custos com diárias dos motoristas em 2016.....	62
Tabela 4 - Custos gerais consolidados dos veículos em 2016 e com salários e diárias	63
Tabela 5 - Composição dos custos com a licitação do IFTM – CAMPUS UBERLÂNDIA CENTRO.....	66
Tabela 6 - Composição dos custos com a licitação do EXÉRCITO BRASILEIRO DECE x DEPA DO COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA.....	67
Tabela 7 - Composição dos custos com a licitação do MINISTERIO DA JUSTIÇA, FUNDAÇÃO NACIONAL DO INDIO – FUNAI, COORDENAÇÃO REGIONAL DE RORAIMA.....	68
Tabela 8 - Categorias para análise de conteúdo das entrevistas.....	76

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O Brasil tem sofrido com uma séria crise econômica. Nos anos de 2015 e 2016, cerca de nove milhões de cidadãos em idade de trabalhar ficaram desempregados. Decisões do governo federal que visavam acelerar o crescimento, como protecionismo e estímulo ao consumo, tiveram resultado desastroso, como estagnação da economia, inflação e desaparecimento do investimento. É esperado que os efeitos ainda sejam sentidos por muitos anos.

Para superar a crise econômica tem sido proposto pelos governantes várias ações, entre elas está o congelamento dos gastos públicos por 20 anos, a mesma foi aprovada e já está em vigor através da Emenda Constitucional nº 95 de 15 de Dezembro de 2016, que “Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências” (Brasil, 2016, s/p).

A referida alteração ocorreu na Constituição Federal do Brasil, por meio dos arts. 107 a 114, onde foi instituído o novo regime fiscal e nela ficou estabelecido que cada exercício terá limites individualizados para as despesas primárias e tais limites serão corrigidos com base na variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diante disto ficou definido que não será autorizado nenhum reajuste, de qualquer natureza que seja, que não esteja contemplado no limite previsto individualizado. Por exemplo, se houve prévia negociação de aumento salarial aos servidores, ou autorização para realização de concurso, ou mesmo de realização de incremento no investimento na educação do país, fica revogado. Assim, as instituições públicas praticamente não terão reajuste e terão que trabalhar com o orçamento limitado. A

consequência esperada é a precarização dos serviços públicos oferecidos à comunidade brasileira.

Outra relevante ação, porém, ainda em andamento, é a PEC 287/2016 - “PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO. Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da Constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências” (Meirelles, 2016, s/p). Tal alteração irá impactar na possibilidade de se efetivar a aposentadoria e também nos serviços sociais, como exemplo auxílio à doença ou morte. A regra básica que está em discussão é a estipulação da idade mínima de 65 anos para homens e mulheres que desejam se aposentar e também a determinação de que os proventos da aposentaria somente serão integrais se o determinado indivíduo tiver praticamente 50 anos de efetiva contribuição.

Dados disponibilizados no site eletrônico do Portal da Transparência que retrata os gastos da Gestão Pública Federal do Brasil, o setor da Educação, Saúde e Assistência Social são as funções onde mais se gasta na sociedade brasileira. Neste contexto, onde é necessário manter ou reduzir os gastos, as ações para não permitir a redução da qualidade dos serviços ofertados à sociedade serão mais importantes. Diante disto, alguns recursos e ou ferramentas como a terceirização, eficiência e o uso do custo oportunidade, tem sido muito utilizada para reduzir custos para a gestão pública.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia, também designada como Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Campus Uberlândia (IFTM – Campus Uberlândia) atualmente possui estrutura completa de motoristas e veículos, mas por questões de aposentadoria dos servidores e obsolescência dos veículos, a terceirização será obrigatória em breve de pelo menos parte dos transportes.

A presente pesquisa tem como propósito estudar o processo da terceirização para uma melhor compreensão das suas vantagens e desvantagens e, a partir disto, que se contribua na decisão sobre terceirizar ou não os serviços permitidos por lei nesta instituição escolar.

1.2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos os governantes tem proporcionado maior regulamentação sobre a terceirização no Brasil. A intenção é padronizar e incentivar o seu uso pelos gestores públicos com o argumento de que com tal ação será viabilizado maior eficiência na gestão da coisa pública. Porém muitas vezes é percebido que a preocupação do administrador é estritamente atender a legislação sem se ater ao necessário planejamento e também a fundamental verificação se a terceirização realmente trará benefícios nos aspectos econômicos e quanto a gestão da instituição. Analisar a importância da terceirização, suas vantagens e desvantagens e sua relação ao eficiente custo oportunidade, para uma gestão pública federal eficaz das instituições escolares se torna uma necessidade imediata, haja vista que a Educação consome uma parcela significativa do orçamento do Brasil.

No intuito de esclarecer ao máximo a questão e buscar uma solução prática ao problema proposto, foi estudado a prestação de serviço de transporte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia (IFTM – Campus Uberlândia).

Através dos resultados apresentados, serão analisadas as vantagens e desvantagens da terceirização dos transportes e sua relação ao eficiente custo oportunidade. Tal pesquisa propõe responder se é realmente vantajoso a terceirização e sob quais aspectos da gestão reflete em vantagem ou desvantagem.

1.3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

A questão primordial da presente pesquisa é saber se o atendimento da legislação, que direciona a realização da terceirização de determinados

serviços, realmente é a melhor alternativa, tendo em vista o cenário de crise que o Brasil tem enfrentado. Assim, definimos como questão de investigação: **De que forma a terceirização traz resultados econômicos positivos e quais as vantagens e desvantagens para a gestão pública?**

1.4. OBJETIVOS DO ESTUDO

A partir da questão de investigação definimos os seguintes objetivos:

- Compreender as vantagens e desvantagens da terceirização na administração pública federal;
- Analisar se a terceirização das atividades na administração pública federal retrata um melhor custo oportunidade, considerando o fator da eficiente gestão do recurso público;
- Relacionar os resultados encontrados na presente pesquisa com as legislações que determinaram a impossibilidade de se realizar concurso para contratação de motorista, assim como a relação da exigência da constituição federal em que todos os atos da administração pública sejam eficientes;
- Elaborar propostas que contribuam para melhorar a eficiência da gestão do IFTM – Campus Uberlândia.

1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A pesquisa visa compreender as vantagens e desvantagens da terceirização e sua relação ao eficiente custo oportunidade na administração pública federal das instituições escolares. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no IFTM – Campus Uberlândia, mais especificamente na Coordenação de

Transporte e Segurança, área que gerencia, entre outros, os serviços de transportes realizados no campus.

A escolha se deve ao fato de que a legislação relacionada a gestão pública tem direcionado a realização das atividades meio por via da terceirização. Desta forma é imprescindível o conhecimento da importância, vantagens e desvantagens da terceirização pelo gestor. A presente pesquisa visa ser uma contribuição aos gestores públicos das unidades escolares, já que expõe os elementos fundamentais para o devido planejamento e eficiência nas decisões da administração pública. Em contribuição a esta proposição, o estudo de caso tratará de uma unidade escolar onde os transportes são realizados por veículos próprios e motoristas servidores concursados em contraposição caso os mesmos transportes fosse realizado por empresa terceirizada.

O IFTM – Campus Uberlândia foi escolhida como caso concreto e real para estudo, tendo em vista que se localiza em zona rural e afastado em torno de 25 km do centro da cidade. Diante disto, serviços do tipo, correio, tratativa de problemas junto a Prefeitura ou órgãos de controle geral, assim como no alcance do seu objetivo institucional – educação – realiza diversas visitas técnicas e participação com os alunos em congressos, seminários, eventos, etc. Atualmente o IFTM – Campus Uberlândia possui uma frota de 17 veículos e um quadro de 3 servidores motoristas, específicos na função. Além disto, esta instituição de ensino foi criada em 1957 e possui cursos de nível “Técnico integrado ao Ensino Médio”, “Técnico concomitante ao Ensino Médio”, cursos “FIC/PROEJA”, cursos de Graduação e Pós-Graduação. Esta diversidade na disponibilidade de cursos permite aproximar a sua forma de gestão a várias outras escolas de nível médio, profissionalizante técnico, graduação e pós-graduação.

Através do estudo sobre a terceirização na administração pública de forma a se obter os destaques das vantagens e desvantagens e os significados dos processos. Este estudo de caso proporciona um caso prático e real sobre o como a terceirização deve ser implantada e suas razões. Tudo isto para

possibilitar ao gestor público os fundamentos necessários para lidar com os desafios das constantes mudanças na legislação e mercado brasileiro. Este cenário tem se potencializado nos últimos anos tendo em vista a crise econômica que o país tem enfrentado.

Para apresentar o nosso caso, foram recolhidas informações de todos os transportes e os respectivos custos realizados no setor de transporte do IFTM – Campus Uberlândia no ano de 2016. Paralelamente foi verificado e comparado com os dados disponíveis no sitio eletrônico do Compras Governamentais (acesso livre que trata de contratações de instituições públicas federais). Logo em seguida, foi realizada análise documental e verificados os dados relativos à legislação e autores que preconizam sobre a terceirização e eficiência nos atos da administração pública, relacionando com o atendimento da Lei n.º 9.632 de 07 de maio de 1998, que dispõe sobre a não possibilidade de realização de concurso para contratação do cargo de motorista oficial. Assim também relacionar com a tendência em se terceirizar tudo o que difere da atividade fim da instituição.

O critério de escolha dos dados é intencional. Sob a ótica de autores e legislação e realizando a comparação de dados entre a forma vigente de execução dos transportes do IFTM – Campus Uberlândia com outras contratações realizadas no mercado por instituições públicas de ensino. Pretendeu-se com estas escolhas se fazer um estudo em profundidade com o objetivo de levantar as vantagens e desvantagens da terceirização e sua relação ao eficiente custo oportunidade.

1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro foi realizado uma introdução a fim de propiciar ao leitor uma contextualização do problema, objetivos e relevância do assunto. No segundo capítulo, será

apresentado uma revisão de literatura de tal forma a demonstrar as legislações, normativas, instruções e entendimentos a respeito da terceirização e também dos aspectos relacionados a contratação. No terceiro será demonstrado todo o planejamento e forma de execução da presente pesquisa, tudo isto terá como base o entendimento de autores selecionados da literatura que preceituam a respeito da metodologia de pesquisa. No quarto capítulo será realizado a apresentação dos resultados obtidos e sua necessária análise e por fim no capítulo quinto será esboçado a conclusão que se obteve com o desenvolvimento do presente estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1.1. Histórico

No contexto internacional a terceirização teve seu surgimento nos Estados Unidos logo depois da Segunda Guerra Mundial, observemos a explicação dada na Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCMRJ, 2013, p. 5).

A terceirização teve origem nos Estados Unidos da América após a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamento passaram a buscar parceiros externos para aumentar sua capacidade de produção. Em meados da década de 40, esta técnica foi largamente utilizada pelos países europeus que participaram da Segunda Guerra Mundial, para a produção de armamentos.

Desta forma, o surgimento da terceirização se deu no contexto em que havia grande necessidade do aumento da produção da indústria bélica e diante deste cenário buscou ajuda com a transferência de serviços à terceiros que foram contratadas para viabilizar o aumento necessário da produção.

No Brasil o surgimento se deu a partir de 1929, vejamos a explicação dada também pela Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCMRJ, 2013, p. 5), “Assim sendo, a intenção dos produtores de café era a redução do custo. Observamos que a terceirização emergiu para, no contexto internacional, aumentar a produção e na conjuntura nacional para diminuir custos.”

No cenário brasileiro o início da regulamentação da terceirização se deu através da Lei nº 4.320 de 17 de Março de 1964 que “Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal” e em seu Art. 5º definiu especificadamente que “A Lei de Orçamento não consignará dotações globais destinadas a atender indiferentemente a despesas de pessoal, material, serviços de terceiros, transferências ou quaisquer outras, ressalvado o disposto no artigo 20 e seu parágrafo único”. Diante disto, foi prevista dotação orçamentária diferenciada para as despesas e uma delas era específica para contratação de serviços de terceiros. Posteriormente houve a instituição do Decreto-Lei nº 200 de 25 de Fevereiro de 1967, que “Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências”, neste fica estipulado no parágrafo 7º do art. 10, que deverá recorrer sempre que possível a execução indireta e a finalidade disto era impedir o aumento descontrolado da máquina pública.

Enfim, podemos perceber que a terceirização surgiu para solucionar desafios da gestão como a constante necessidade de redução de custo, aumento da produção e ao mesmo tempo ter flexibilidade e controle na administração.

2.1.2. Definição, conceitos e finalidades

A terceirização pode ser definida de várias formas, porém para validade da presente pesquisa, será apresentado especialmente os conceitos que estão ligados direta ou indiretamente à gestão pública. Abaixo serão elencadas algumas delas. De acordo com a autora Edna Aparecida da Silva (2008, p. 14), trata-se de:

O fenômeno da terceirização pode ser entendido como a contratação, por uma organização, da realização de atividades (em geral, de serviços) mediante terceiros. Assim, a organização entrega a realização de atividades que lhes são necessárias, porém não essenciais, a outra, em troca de um pagamento como contrapartida, formalizando tal relação mediante um contrato.

Tal definição retrata bem o que é a terceirização, define a princípio como fenômeno, que podemos compreender como tendência, haja vista consequências da globalização e a constante velocidade e atualização que as empresas precisam empreender para si. A terceirização permite com que as empresas foquem na sua atividade essencial, ou seja, naquilo que a empresa vende ou oferece ao mercado/sociedade. Por outro lado, retrata também que esta relação de terceirização é regulada por via de um contrato, de tal forma que fique claro todas as condições necessárias para que tal serviço seja realizado, inclusive tendo como condição a execução de pagamentos por parte da contratante em benefício da contratada, a fim de permitir que ambos tenham benefícios com a realização do contrato.

A revista eletrônica do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (2013), reportagem escrita por Jorge Ulisses Jacoby Fernandes e Diva Belo Lara, revela outra visão a respeito.

A finalidade da terceirização consiste em permitir que se possa captar o trabalho das atividades-meio por um intermediário, para que a Administração Pública possa aperfeiçoar a sua qualidade e competitividade e concentrar-se exclusivamente na sua atividade-fim. (p. 4).

Atividades-fim são aquelas constitucionalmente atribuídas aos poderes constituídos e legalmente distribuídas e cometidas a cargos existentes na estrutura de seus entes, impassíveis, portanto, de atribuição a particulares;

Atividades-meio são aquelas instrumentais, acessórias, concebidas e perpetradas única e exclusivamente para concretizar as finalidades institucionais do ente (atividades-fim).(p. 14).

Nesta definição, a explicação sobre terceirização volta-se mais dedicadamente ao sentido na administração pública. Inclusive esclarece o

conceito de atividade meio e atividade fim. Um ponto chama a atenção que é dizer que a terceirização além de aperfeiçoar a qualidade, melhora também a competitividade. Quanto ao aspecto da qualidade podemos entender que o fato da organização pública ficar dedicada a sua atividade fim, faz com que ela se especialize e aumente sua qualidade na prestação dos serviços. Por outro lado e de forma semelhante, podemos compreender também que a empresa contratada e que estará realizando a atividade meio, também é especializada na área de serviços em que realiza e também viabiliza assim um incremento de qualidade. A respeito da competitividade podemos inferir duas concepções lógicas que nos permite compreender. A primeira tem haver com o fato de que alguns estudiosos entendem que uma organização pública como hospital, escola, etc, precisa se considerar como empresa de forma a ter os cálculos e informações a respeito do orçamento recebido e quantidade de atendimentos/tratamentos ou educação ofertado ao cidadão. A segunda concepção para compreendermos a competitividade refere-se ao que ocorre em alguns países do mundo que é uma competição, por exemplo entre as escolas, seja concorrência entre privada/pública, privada/privada ou pública/pública. Tal disputa visa ter o aluno na escola e também apresentar o melhor resultado em comparação as outras escolas. Tal situação coloca a escola em posição de destaque e notoriedade em relação à sociedade.

Logo a seguir, serão apresentadas novas definições que de certa forma ratificam os entendimentos expostos acima e também elucidam outras questões. O Tribunal Superior do Trabalho (2011, p. 99), expõe que:

A terceirização ou locação de serviços, na Administração Pública, atualmente é disciplinada pela Lei nº 8.666/93 (Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública). Constitui-se numa das formas pela qual o Estado busca parceria com o setor privado para a realização de suas atividades. Por meio dela, atividades de apoio ou meramente instrumentais à prestação do serviço público são repassadas para empresas privadas especializadas, a fim de que o ente público possa melhor desempenhar suas competências institucionais.

O autor Chiavenato (2009, pp. 456-457) apresenta que:

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. A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

De outra forma e novamente o autor Chiavenato (2004, pp. 584-585), apresenta seu entendimento a respeito da terceirização:

Terceirização (outsourcing). É uma decorrência da filosofia de qualidade total. A terceirização ocorre quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. As organizações transferem para outras organizações atividades como malotes, limpeza e manutenção de escritórios e fábricas, serviços de expedição, guarda e vigilância, refeitórios etc. Por essa razão, empresas de consultoria em contabilidade, auditoria, advocacia, engenharia, relações públicas, propaganda etc., representam antigos departamentos ou unidades organizacionais terceirizados para reduzir a estrutura organizacional e dotar a organização de maior agilidade e flexibilidade. A terceirização representa uma transformação de custos fixos em custos variáveis. Na prática, uma simplificação da estrutura e do processo decisório das organizações e uma focalização maior no core business e nos aspectos essenciais do negócio.

Nestas definições é possível refletirmos sobre outros pontos. Primeiro quanto à informação de menor custo e maior qualidade na prestação de serviços. Estes pontos podem ser objeto de nova pesquisa, visto que isto pode ser possível comprovar em algumas situações e não em outras. Quanto à explicação de conversão de custos fixos em custos variáveis é possível compreender. Como exemplo, podemos considerar uma escola onde para a

realização da limpeza diariamente é necessário 30 funcionários para uma área de 20.000 m², por alguma razão se entenda que não é necessário uma limpeza tão intensa, pode-se reduzir a área a ser limpa e por consequência diminuir a quantidade de funcionários. Esta flexibilização não seria possível caso tal serviço de limpeza fosse executado por servidores concursados. Pelo mesmo exemplo, percebemos que facilitaria, através da terceirização, a realização do planejamento e gestão do orçamento e quantidade de pessoas que trabalham para manter a unidade pública em perfeito e regular funcionamento.

Tais definições foram expostas a fim de introduzir o que é a terceirização na administração pública e o que se espera com a mesma. Estes e outros assuntos serão discutidos detalhadamente a frente para melhor compreender a questão proposta na presente pesquisa.

2.1.3. Normatização da terceirização

A legislação brasileira regulamenta a terceirização na administração pública das atividades secundárias ao cumprimento da missão institucional, através, principalmente do Decreto nº 2.271, de 7 de Julho de 1997, que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que preferencialmente os serviços das atividades secundárias da instituição pública deveriam ser terceirizadas. Conforme transcrito abaixo:

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.

No caso em análise do presente estudo, uma escola pública possui como atividade principal a educação (através do ensino, pesquisa e extensão), e como secundário a realização dos transportes como visitas técnicas, serviços de correio, etc. O cargo de motorista foi enquadrado na situação de em extinção, desta forma não poderá ser realizado concurso para sua contratação. Neste caso, a instituição de ensino tendo a necessidade de realização de transportes, necessita contratar motorista e deve fazê-lo, obrigatoriamente por via da terceirização, ou seja, contratação de empresa especializada.

Neste sentido, foi regulamentado através da lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998, que “Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.” Nesta define os cargos que deverão ser objeto de execução indireta, vejamos:

Art.1º Os cargos vagos integrantes da estrutura dos órgãos e entidades relacionados no Anexo I desta Medida Provisória ficam extintos, e os cargos ocupados, constantes do Anexo II, passam a integrar Quadro em Extinção.

Parágrafo único. Os cargos ocupados serão extintos quando ocorrer a sua vacância, nos termos do art. 33 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, assegurando-se a seus ocupantes todos os direitos e vantagens estabelecidos, inclusive promoção.

Art. 2º As atividades correspondentes aos cargos extintos ou em extinção, constantes dos Anexos desta Lei, poderão ser objeto de execução indireta, conforme vier a ser disposto em regulamento.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto neste artigo às atividades de Motorista e Motorista Oficial

A partir disto, entre outros cargos, o de motorista foi instituído como 'em extinção'. Diante disto, estes servidores ao passo que forem se aposentando, deverá ser realizada licitação para contratação de empresa especializada na execução dos serviços de transportes.

Ainda sobre a regulamentação da terceirização na administração pública, cabe salientar a previsão legal em que as organizações públicas podem se utilizar da terceirização de serviços, conforme contido no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, transcrito abaixo:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 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.

E ainda sobre esta questão temos a Instrução Normativa nº 02, de 30 de Abril de 2008, que diz:

Art. 6º Os serviços continuados que podem ser contratados de terceiros pela Administração são aqueles que apóiam a realização das atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional do órgão ou entidade, conforme dispõe o Decreto nº 2.271/97.

Art.7º 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.

Desta forma, fica claro que a administração pública pode, de acordo com os preceitos legais, terceirizar as atividades meio, ou melhor, as atividades que apoiam a realização da atividade essencial da organização.

E mais recentemente foi assinado o TERMO DE CONCILIAÇÃO JUDICIAL - PROCESSO Nº 00810-2006-017-10-00-7 (2007), entre o Ministério Público do Trabalho e a União, onde foi definido que a terceirização iria ocorrer exclusivamente nas hipóteses previstas no Decreto nº 2.271. Segue transcrito abaixo:

CLAUSULA PRIMEIRA, A UNIÃO se compromete a contratar serviços terceirizados apenas e exclusivamente nas hipóteses autorizadas pelo Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997, observado o disposto no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal.

CLÁUSULA SEGUNDA. A UNIÃO se compromete a regularizar a situação jurídica dos seus recursos humanos, com a consequente rescisão dos contratos de prestação de serviços cujas atividades exercidas pelos trabalhadores terceirizados não estejam de acordo com o disposto no Decreto nº 2.271, de junho de 1997.

Parágrafo 2º. O ato que autorizar a realização de concurso público deverá prever expressamente que os novos provimentos estarão vinculados ao pleno cumprimento das obrigações assumidas no presente Termo de Conciliação.

Diante disto, as instituições públicas ficam obrigadas a terceirizar os serviços contidos no Decreto nº 2.271 e ao mesmo tempo impedidas de realizar concurso público para provimentos de cargos previstos no referido decreto. Desta forma, a partir da assinatura do termo de conciliação judicial, o cargo de motorista, assim como os outros relacionados no decreto, foi intitulado como cargo extinto, ou seja, a instituição pública que tiver servidores nesta situação deverá mantê-los até a aposentadoria. Por outro lado, as instituições que não tiverem servidores (como motorista, por exemplo), deverão, obrigatoriamente, realizar licitação para contratação de empresa ou pessoa física que atenda a necessidade da instituição.

2.1.4. Contratação e fiscalização

2.1.4.1 Controle e Planejamento

O planejamento é um conceito abrangente e permite nova configuração dependendo do contexto em que é empregado. No caso da presente pesquisa será delimitado para o sentido aplicado a gestão pública no que concerne a contratação de serviços.

O planejamento é uma ação necessária para qualquer pessoa que tenha algum objetivo ou meta. Na administração pública tal ação se torna essencial na rotina de execução diária de trabalho de qualquer gestor público. Visto que é preciso planejar e administrar o futuro, adaptar a realidade dos orçamentos, infraestrutura, pessoas e história das instituições a fim de se definir por onde e de qual forma se deseja alcançar a meta estipulada.

Na gestão pública o controle e planejamento é requisito para tomada de decisões e execução dos atos dos servidores. Para as contratações/aquisições, o Tribunal de Contas da União (2010) orienta que a administração:

Elabore, em atenção ao estabelecido no art. 2º do Decreto nº 2.271/1997, plano de trabalho, previamente aos processos licitatórios, que contenha a justificativa da necessidade dos serviços a serem contratados, a relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada e o demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis. (p. 204).

Realize a análise de custo/benefício em cada Processo de contratação, relacionado à terceirização de serviços de sua área-meio, para aferir se é mais vantajoso terceirizar o serviço ou executá-lo com empregados do próprio quadro, tendo em vista os princípios constitucionais da eficiência e da

economicidade, insculpidos nos arts. 37, caput, e 70, caput, da Constituição Federal de 1988. Acórdão 341/2009 Plenário. (p. 202).

Desta forma, o administrador público tem a obrigação e o dever de realizar estudos e controles a fim de orientar a tomada de decisão. A responsabilidade do gestor está em avaliar a necessidade da administração, a forma legal, eficiente e econômica para se atender o interesse da instituição. Importante frisar que o servidor lida com o dinheiro público, de tal forma que erros no planejamento podem ocasionar em desperdício de tempo, dinheiro e o mais importante, não atender a necessidade da sociedade. Neste sentido o agente que não planejou assertivamente pode ter que responder nos âmbitos administrativo, civil e ou penal pelos seus atos e consequências provenientes à administração pública.

Para realização do devido planejamento é imprescindível que exista controle das informações, documentos, processos, procedimentos, resultados alcançados e a alcançar da instituição. A CGU - Controladoria Geral da União (2016) definiu através da “INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA No - 1, DE 10 DE MAIO DE 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal”, através do Artº 2, inciso V, o conceito de controles internos da gestão:

V - controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

Tal definição foi publicada no ano de 2016 e reflete a preocupação da Controladoria Geral da União quanto a importância e necessidade da realização dos devidos controles internos pelos servidores da instituição pública. O conceito esclarece que o controle deva ser “integrada pela direção e corpo de servidores da organização”, além de que tal controle sirva para

“consecução da missão da entidade”. Sem o controle das informações não é possível realizar um planejamento adequado, visto que assim o gestor não possuirá informações para avaliar as possibilidades e desta forma não terá condições de decidir adequadamente.

Através do artº 2, inciso V, alínea a e d, da mesma Instrução Normativa conjunta nº 1 de 2016 da CGU, fica indicado o que se espera com o uso do controle que é a eficiência e economicidade, vejamos:

- a - execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações
- d - salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

Pelo art. 10, inciso II, parágrafo 2º, 3º e 5º da mesma Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 2016 da CGU, é expresso os pressupostos de como e a forma para se avaliar a economicidade, a eficiência e a efetividade de uma operação.

Art. 10. Os objetivos dos controles internos da gestão são:

II - proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

§ 2º As operações de um órgão ou entidade serão econômicas quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo.

§ 3º As operações de um órgão ou entidade serão eficientes quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados.

§ 5º As operações de um órgão ou entidade serão efetivas quando alcançarem os resultados pretendidos a médio e longo prazo, produzindo impacto positivo e resultando no cumprimento dos objetivos das organizações

Estas definições esclarecem substancialmente a importância, a forma de medida e a intenção finalística do controle e por consequência o que se espera com o planejamento.

Neste mesmo sentido, o Tribunal de Contas da União (2010, p. 196), determina o mínimo de informações que precisa constar na descrição do objeto para realização de contratação de prestação de serviços.

Deve o objeto da contratação ser definido exclusivamente como prestação de serviços e conterá, no mínimo:

- justificativa da necessidade dos serviços;
- relação entre a necessidade e a quantidade de serviço a ser contratada;
- demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

Assim fica elucidado que o planejamento e o necessário controle são imprescindíveis para as devidas ações dos gestores públicos. Para realização de qualquer contratação deve o objeto retratar e caracterizar o que e por que a administração necessita de tal serviço além de comprovar a economicidade e eficiência.

Após a realização do devido e necessário planejamento o próximo passo é a execução que ocorre, obrigatoriamente, por via do procedimento licitatório.

2.1.4.2 Licitação

Na administração pública o ato de terceirizar deve ser precedido do devido planejamento e logo em seguida executado a contratação por via do procedimento licitatório. O autor Marçal (2010, p. 11), definiu licitação como:

Licitação é o procedimento administrativo destinado a selecionar, segundo critérios objetivos predeterminados, a proposta de contratação mais vantajosa

para a Administração, assegurando-se a ampla participação dos interessados e o seu tratamento isonômico, com observância de todos os requisitos legais exigidos.

Considerando o fato que a licitação é o procedimento que regulamenta todos os gastos públicos, cabe dizer também que um dos objetivos da legislação é o desenvolvimento econômico e social. Toda e qualquer aquisição ou contratação só pode ser realizado mediante licitação. Esta determinação foi expressa primeiramente no art. 37, inciso XXI da Constituição Federal (1988), vejamos a transcrição abaixo.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

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.

Cabe destacar aqui, que se trata de determinação feita na década de 1980 com a criação da Constituição Federal do Brasil. Nela ficam estipulados os princípios que regem a administração pública e também as condições mínimas para realização da licitação como igualdade de condições entre os concorrentes e cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento. Dada a complexidade para atendimento deste artigo e inciso pelos servidores públicos, foi criada legislação específica que o normatizou. Trata-se da Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993 que “Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.”.

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

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

Art. 2o As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Tudo nasce da necessidade da instituição, por exemplo, a administração necessita de uma caneta ou de um avião, todo o trâmite para se atender ao interesse da administração é seguir os procedimentos da licitação. Alguns pontos da lei nº 8.666 de 1993, devem ser ressaltados:

Art. 3o 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 e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Neste momento já foi demonstrado pela Constituição Federal (1988) e também pela Lei nº 8.666 (1993) vários princípios que deverão servir de orientação aos agentes públicos. Dedicaremos-nos a apresentar cada um deles:

O princípio da legalidade está previsto no Artº 37 e inciso II, do Artº 5 da Constituição Federal do Brasil (1988), “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Todas as ações da Administração Pública necessitam estar em obediência à lei e, desta forma o

princípio da legalidade determina o respaldo da lei para a aprovação dos atos públicos. O autor Chiavenato (2009, p. 458), explica sobre a legalidade:

A Legalidade, decorrente do art. 52 da Carta Magna, aplicada ao setor público, significa que o agente público deverá agir em conformidade com a Lei, fazendo estritamente o que esta determina. É que alguns autores chamam de legalidade estrita. Diferentemente do particular, a quem é lícito fazer tudo o que a Lei não proíbe (por exclusão, portanto), o servidor pode e deve agir exatamente conforme previsto, limitando-se, assim, sua autonomia. A título de exemplo, pode-se citar a conduta de um auditor-fiscal ao visitar determinado estabelecimento mercantil e constatar a existência de recursos não-contabilizados. Independentemente da peculiaridade do contribuinte (rico, pobre, amigo, inimigo), deverá ser lavrado o auto de infração.

Neste sentido os servidores precisam conhecer e saber aplicar a lei em seus diferentes contextos. De forma prática, podemos citar também o procedimento licitatório, ou seja, o servidor deve executar a lei para realização de qualquer aquisição ou contratação na administração pública.

O princípio da isonomia ou igualdade está previsto no Art. 5º da Constituição Federal de 1988 com os seguintes dizeres “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”. Este princípio diz que a lei não faz nenhuma distinção entre os cidadãos e que todos são iguais perante a lei. Este princípio fundamenta o tratamento isonômico aos interessados em contratar com a administração pública, de forma que não pode haver distinção entre os participantes do procedimento licitatório.

O princípio da publicidade também previsto na Constituição Federal representa uma ferramenta de controle. Tal princípio permite que o público interno e externo acompanhe todos os atos dos gestores públicos, assim propiciando segurança e transparência. O autor Chiavenato (2009, p. 459) esclarece a questão, quando diz que:

A Publicidade é requisito de eficácia dos atos administrativos. Ou seja, para que produzam efeitos, é necessário que sejam levados ao conhecimento público. Na maior parte dos casos, os atos administrativos precisam ser

publicados em Diário Oficial, tais como resumo de contratos celebrados ou atos de nomeação de pessoal. Assim, apenas os atos classificados como secretos ou reservados podem deixar de ser publicados. A Legislação infraconstitucional tem ratificado a necessidade de publicação, de forma cada vez mais detalhada. Pode-se citar como exemplo os relatórios de execução orçamentária e de gestão fiscal regulamentados pela Lei de Responsabilidade Fiscal, publicados inclusive na Internet a cada dois e quatro meses, respectivamente, corroborando para o fortalecimento do nosso regime democrático e melhor controle da coisa pública.

Tal princípio permite que qualquer cidadão monitore os atos dos gestores públicos e isto viabiliza o fortalecimento da democracia.

O princípio da impessoalidade representa a forma que o gestor deve agir. O mesmo não pode considerar suas opiniões ou vontades, deve-se prevalecer à supremacia do interesse público. O autor Chiavenato (2009, p. 458), explica que:

A Impessoalidade determina que o agente público deve ter sua conduta orientada para o interesse-público, em detrimento de interesses particulares, próprios ou de terceiros, sob pena do ato ser caracterizado pelo desvio de finalidade, e, portanto, nulo. Assim, aqueles que estiverem em situações idênticas devem receber o mesmo tratamento (isonomia).

O gestor público ao realizar uma ação esta agindo não por ele mesmo, mas sim como representante do Estado, desta forma não pode permitir que seus interesses pessoais interfira em suas ações e decisões. É importante salientar que o princípio da impessoalidade veda que o servidor use a máquina pública no seu interesse pessoal e que desta forma tratará os concorrentes numa licitação de forma igualitária e coerente com a necessidade da administração.

O princípio da moralidade e probidade administrativa faz referência a valores morais, de forma que o gestor tenha uma conduta correta e proba. Além disto suas ações devem respeitar integralmente a lei e as situações que dependam de elementos subjetivos o gestor deve ser ético e considerar a

proporcionalidade e razoabilidade de seu ato. O autor Chiavenato (2009, p. 458-459), contribui dizendo que:

A Moralidade é percebida no comportamento do bom administrador. Diante de alternativas possíveis, escolhe aquela que resultará em maior ganho para a coletividade. É característica, portanto, dos atos praticados com legitimidade. Vale ressaltar que algumas obras, apesar de legais (com observância das regras de licitação, de direito financeiro) podem ser imorais, por não representarem o interesse público. A construção de um obelisco, de uma estátua ou de um monumento em um contexto onde a vontade popular aponta para outra direção.

Este princípio está diretamente vinculado ao desempenho correto e ético dos servidores públicos. Para respaldar os atos, os administradores devem se basear primordialmente na legalidade e no desenvolvimento ético e adequado de suas ações.

O princípio da vinculação ao instrumento convocatório tem sua origem no princípio da legalidade. Esta prevista no art.º 41, caput, da Lei nº 8.666/93, “A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada”. É considerada como princípio básico do procedimento licitatório, regulamenta toda a fase interna da licitação e vincula as partes envolvidas aos seus termos. O instrumento convocatório ou edital é de extrema relevância e importância para garantir que as normas definidas sejam cumpridas.

O princípio do julgamento objetivo também é resultado do princípio da legalidade e neste caso é também do princípio da vinculação ao instrumento convocatório. Para o devido julgamento das propostas, as exigências são indicadas no edital (ou instrumento convocatório) e em atendimento a legislação. É importante frisar que o julgamento objetivo invalida o poder discricionário do gestor no momento da seleção das propostas, ou seja, determina o acolhimento dos critérios definidos no instrumento convocatório.

Os princípios são norteadores para os servidores públicos, no caso de uma licitação para contratar terceiros, a administração deve selecionar entre os

interessados a melhor proposta. Isto acarreta em diferenciação entre os particulares e o gestor precisa estar ciente de todos os princípios a fim de se ter condição para encontrar a contratante que, segundo critérios objetivos e subjetivos, atenderá melhor o interesse da administração.

A lei nº 8.666 de 1993, no art. 7º, §2º, inciso I e III e §6º, determina alguns requisitos para que seja autorizado a realização de licitação:

§ 2o As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

§ 6o A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa.

Podemos perceber que a exigência do projeto básico reforça a necessidade do controle, planejamento e a comprovação necessária de que tal objeto realmente é a melhor alternativa para a administração pública. A exigência de previsão orçamentária é oriunda da responsabilidade fiscal onde o servidor não pode iniciar uma contratação, sem a qual não tenha orçamento disponível e suficiente para manutenção da contratação almejada. E por fim cabe salientar que caso tais etapas não forem cumpridas satisfatoriamente pode implicar em nulidade dos atos do gestor, além de resultar na responsabilização dos atos praticados.

O procedimento licitatório possui a fase interna e externa. A interna refere-se a todos os trâmites realizados internamente na instituição para a devida comprovação de que os gestores cumpriram todas as exigências legais e que o objeto a ser contratado realmente é a necessidade e a melhor alternativa para a administração. A fase externa inicia-se com a divulgação da licitação para o mercado, a fim de se buscar interessados em apresentar proposta ao objeto a ser contratado. Em seguida ocorre a sessão pública onde o servidor público designado para tal responsabilidade, executa todas as determinações do

instrumento convocatório e seleciona a proposta mais vantajosa para a administração. Concluído esta etapa, haverá um vencedor e deverá ser confeccionado contrato para efetivação da contratação da empresa.

2.1.4.3 Contratos

O contrato é peça fundamental quando a administração pública necessita contratar particulares para execução de serviços. Durante a fase interna do procedimento licitatório é definido a minuta do contrato, que faz parte do instrumento convocatório (edital) como um dos seus anexos. Concluída a licitação e cumpridas todas as formalidades legais, é que se assina e publica o contrato, tornando-o vigente e com direitos e deveres para ambas as partes, contratante e contratado. A lei nº 8.666 de 1993, define em seu Parágrafo único, do art. 2º o seu conceito:

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Desta forma normatiza o conceito e como devem ser firmados os contratos entre a administração pública e o particular. Ressalta como “acordo de vontades para formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas”.

O autor Marçal (2010, p. 700), também contribui apresentando o conceito sobre o que é um contrato.

Em sentido próprio, o contrato administrativo se caracteriza por ser um vínculo jurídico a) formado pela manifestação de vontade consensual, b) entre pelo menos duas partes, c) sendo pelo menos uma delas integrante da Administração Pública, d) sujeito ao regime de Direito Público e e) tendo por

objeto uma prestação economicamente avaliável, consistente em um dar, fazer ou não fazer.

Para que o contrato cumpra sua função de formalização do acordo de vontades, onde fica estabelecido as obrigações e direitos, é fundamental que esteja escrito de forma clara e precisa, caso contrario poderá surtir circunstâncias indesejadas. O autor Chiavenato (2009, p. 469) reforça este ponto:

Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

Para melhor compreensão e clareza a lei nº 8.666/93 possui em seu capítulo III, uma seção específica para tratar dos contratos. Neste, fica estabelecido quais são os requisitos e cuidados que se devem ter ao firmar contrato, vejamos algumas delas:

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

I - o objeto e seus elementos característicos;

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

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

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

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

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

VIII - os casos de rescisão;

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

É importante salientar que no contrato é imprescindível que a descrição dos serviços a serem realizados pela contratada precisa estar claro e objetivo. Não podem restar dúvidas sobre o que e em qual período determinado o serviço necessita ser realizado. Por conseguinte as cláusulas de pagamento estarão vinculadas ao aceite do efetivo serviço prestado e também ao cumprimento de que o contratado precisa se manter regular com toda a documentação que apresentou no momento da sessão pública do procedimento licitatório. Tal exigência se configura como segurança jurídica para a Administração Pública, tendo em vista que a empresa contratada, caso tenha alguma pendência, como por exemplo, de não pagamento de salário ao funcionário, ou processo trabalhista não resolvido, ou até mesmo algum débito junto a Prefeitura Municipal, Governo Estadual ou Federal.

Outra indispensável cláusula que não pode faltar é a que define a responsabilização do contratado ou contratante nos casos de descumprimento de algo. Para a empresa pode-se aplicar como penalidade o pagamento de multa, rescisão contratual, impedimento de licitar, etc. Para o servidor público transgressor, todas as penalidades previstas no âmbito administrativo, civil e penal. A penalidade a ser aplicada depende da gravidade e das consequências resultante a Administração Pública. O Tribunal de Contas da União (2010, 778) explica que:

Tanto a Administração quanto o contratado devem cumprir fielmente as regras contratuais e as normas da Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Não cumprimento de disposições legais, total ou parcialmente, pode levar à rescisão do contrato, respondendo o culpado pelas consequências que poderão advir desse ato.

Por outro lado, o Tribunal de Contas da União (2010, p. 645), destaca outro aspecto dos contratos firmados com a Administração Pública, vejamos:

Contratos celebrados entre a Administração e particulares são diferentes daqueles firmados no âmbito do direito privado. Isso ocorre porque nos contratos celebrados entre particulares vale como regra a disponibilidade da vontade, enquanto que naqueles em que a Administração é parte deve existir a constante busca pela plena realização do interesse público (p. 645).

Os contratos celebrados com a Administração Pública tem um efeito diferente do que quando é um acordo entre dois particulares. Conforme explicado pelo Tribunal de Contas (2010, p. 778) na citação acima é necessário a “constante busca pela plena realização do interesse público”, ou seja, não cabe a vontade do contratado ou contratante, vale somente o que a lei autoriza. Além deste ponto, considera-se também a supremacia do interesse público que se trata da ponderação onde o interesse público é mais importante e possui maior relevância do que o interesse particular.

A celebração de contrato com a administração pública possui limitações rígidas e diversos requisitos formais e para garantir a sua efetividade é designado um servidor público pela autoridade máxima do órgão a qual recebe o nome de fiscal de contrato, este é o responsável pela execução fiel do contrato pelo contratante.

2.1.4.4 Fiscalização

A fiscalização de contrato é uma importante ferramenta para evitar a má execução contratual ou até mesmo propiciar informações sobre a real necessidade do serviço contratado para a instituição e proporcionar os elementos necessários para realização de uma nova licitação. A Administração Pública tem o dever de designar um servidor público para representa-la diante da execução de um contrato. Esta obrigação está expressa na Lei nº 8.666 de 1993, no Art. 58, inciso III e no Art. 67, § 1o., vejamos:

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.

A simples presença do fiscal do contrato incentiva o contratado a exercer melhor suas atividades. Além disto, um contrato administrativo bem fiscalizado se torna um importante instrumento em benefício do interesse da administração, inclusive considerando o uso mais eficiente do dinheiro público.

O fiscal é o responsável pela garantia da fiel execução do contrato e nos casos de desobediência, se deve adotar os procedimentos cabíveis. O autor Marçal (2010, p. 830) explica que a Administração só pode receber o objeto em caso de perfeição ao contrato:

A administração não pode receber, por liberalidade, objeto que não seja perfeito, pois não está investida de competência para praticar atos dessa natureza. Por isso, há o dever de rejeitar, total ou parcialmente, a prestação defeituosa. A aceitação de prestação defeituosa caracteriza falta grave do agente administrativo e poderá acarretar, inclusive, sua punição penal.

Desta forma, a fiscalização deve ser realizada de forma plena, atenta e fidedigna ao contrato. Não cabe ao fiscal a autoridade de deixar o contratado em situação confortável de não cumprir a integralidade do contrato. O Tribunal de Contas da União (2010, p. 208), é categórico ao explicar que o fiscal:

Exerça rigorosa fiscalização na execução dos contratos/convênios que envolvam prestações de serviços afetos as suas atribuições institucionais, especialmente no que tange à obrigatoriedade da entidade contratada/conveniada arcar com todas as despesas, diretas e indiretas, decorrentes de obrigações trabalhistas dos empregados terceirizados, de forma a evitar a responsabilização subsidiária preconizada pelo inciso IV da Súmula/ TST nº 331. Acórdão 3619/2009 Segunda Câmara (Relação).

Não cabe ao fiscal a interpretação subjetiva das cláusulas do instrumento convocatório, o mesmo deve agir objetivamente quanto a fiel execução do contrato. Ao mesmo tempo, o contratado não deve se submeter à ordem que não venha do fiscal designado e também não cabe à realização de qualquer serviço que não esteja contemplado no contrato. Para tanto é previsto no art. 68, da Lei 8.666 de 1993 a seguinte redação: “Art. 68. O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.” Desta forma, a responsabilidade de acompanhar a execução do contrato tem dois agentes, um que representa a administração pública e outro a empresa contratada. Tal exigência é necessária, visto que o fiscal do contrato é responsável pela execução integral do objeto contratado e a autorização dos correspondentes pagamentos devidos e de outro lado o representante da empresa precisa garantir que cada funcionário exerça o seu papel no contrato, até mesmo por que eventuais vícios ou problemas poderão acarretar na responsabilização. Cabe ressaltar que o contratado tem a responsabilidade de corrigir ou reparar os vícios pelos quais causaram prejuízos a Instituição. Os artigos 69 e 70, da lei 8.666 (1993), explica tal situação.

Art. 69. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.

Art. 70. O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do

contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

Isto posto, e considerando a grandeza e responsabilidade que possui um fiscal de contrato é imperioso que o mesmo possua plenos conhecimentos técnicos e jurídicos do objeto que está sendo executado, de todas as informações que foram elementares para a contratação (fase interna e externa da licitação) e também de legislações que rezam sobre a administração pública e primordialmente as leis sobre fiscalização de contratos.

A execução irregular de um contrato pode ter diversas origens como erro no planejamento, na execução da licitação ou na fiscalização. Este último é o que possui as condições para identificar as eventuais distorções e propor as medidas necessárias para a correção. Na prática e em geral, o fiscal de contrato exerce tal função em conjunto com várias outras responsabilidades, além de que, muitas vezes, não recebe a devida capacitação. Estas condições podem acarretar em um contrato terceirizado mal executado e neste caso muitos perdem, como a administração em receber um serviço sem qualidade, o funcionário terceirizado que não é valorizado pelo empregador e a administração pública que paga sem a devida contrapartida. Tudo isto exemplifica que para a administração pública ser eficiente e receber um serviço com qualidade é fundamental um adequado planejamento, uma licitação correta e uma fiscalização eficiente. Caso contrário se pagará por serviços sem qualidade, além de poder gerar consequências indesejadas aos funcionários terceirizados, como a falta de pagamento, ou mesmo a administração pública ter que responder subsidiariamente na legislação trabalhista.

2.1.5. Eficiência na administração pública

Eficiência é um termo muito abrangente e pode ser aplicado em diferentes contextos. No geral trata-se da relação entre melhorar os resultados com os recursos e tempo disponíveis. Na área econômica, ser eficiente é produzir melhores resultados na economia, na administração o gestor objetiva melhorar os resultados no ambiente que administra. Enfim, produzir ou melhorar os resultados, otimizando o tempo e os recursos necessários.

A motivação para ser eficiente pode ser por decorrência de uma norma ou lei que exige a sua realização, ou simplesmente por características individuais de uma pessoa em que queira melhorar o resultado daquilo que esta produzindo. O conceito de eficiência se tornou mais discutido após o aparecimento de diversas ferramentas tecnológicas que otimizam o resultado e também por pressão do empresário ao seu funcionário para que o mesmo melhore sua performance e aumente a produção/lucro. O autor Antônio Robalo, (1995, p. 107) explica o conceito e melhor esclarece a questão:

Eficiência tem genericamente que ver com o modo como se obtêm determinados resultados. Um método é mais eficiente que outro se para atingir o mesmo resultado exige menor dispêndio de recursos - obter o mesmo output com uma menor quantidade de input, ou obter um maior output a partir do mesmo input.

Geralmente não é possível definir uma empresa, uma máquina, um método como eficientes em termos absolutos - poderão existir ou vir a existir alternativas mais eficientes. Existem e são estabelecidos standards/normas em relação aos quais é possível medir a eficiência, mas a menos que existam e se conheçam limites absolutos mínimos (em termo de utilização de recursos) ou máximos (em termos de obtenção de output), não é possível indicar que determinada empresa (ou máquina, ou método, etc.) é a mais eficiente em termos definitivos. (p. 107)

Em suma, o sentido de eficiência está relacionado ao modo de se fazer com o objetivo de melhorar os resultados. Como foco da presente pesquisa, nos

dedicaremos no entendimento e aplicação da eficiência na administração pública brasileira.

No Brasil, o conceito de eficiência começou a ser discutido e trabalhado de forma mais contundente com a criação do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa. Por força deste Decreto-Lei, conforme transcrito abaixo, todas as atividades da Administração Indireta se sujeitaria a necessária eficiência administrativa e a devida punição nos casos de ineficiência.

Art. 26. No que se refere à Administração Indireta, a supervisão ministerial visará a assegurar, essencialmente:

III - A eficiência administrativa.

Art. 100. Instaurar-se-á processo administrativo para a demissão ou dispensa de servidor efetivo ou estável, comprovadamente ineficiente no desempenho dos encargos que lhe competem ou desidioso no cumprimento de seus deveres.

Art. 116. Ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) incumbe:

I - Cuidar dos assuntos referentes ao pessoal civil da União, adotando medidas visando ao seu aprimoramento e maior eficiência.

Como pode ser verificado, foi determinado que as ações dos servidores públicos deveriam primar pela eficiência. Além disto, foi assinalado que os servidores comprovadamente ineficientes seriam punidos com dispensa ou demissão. Este Decreto-Lei serviu de parâmetro para a inserção da reforma promovida pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que alterou a redação do caput do artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, incluindo o princípio basilar da eficiência: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Além disto, o artigo 74 determinou a existência de controle integrado e eficiente da gestão orçamentária, transcritos logo a seguir:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

Cabe neste ponto uma melhor definição sobre a diferença entre eficiência e eficácia. Para tanto o autor Chiavenato (2004), define os conceitos, vejamos:

EFICÁCIA é uma medida do alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado. Relaciona-se com os fins almejados. (p. 183)

EFICIÊNCIA é uma relação entre custos e benefícios, entre entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer corretamente as coisas e enfatizar os meios pelos quais elas são executadas. Relaciona-se com os meios, isto é, com os métodos utilizados. (p. 183).

Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. (p. 155).

Diante disto, é compreensível que eficácia esteja relacionada ao resultado final, enquanto que a eficiência está ligada ao processo para se atingir a um resultado. Na presente pesquisa será utilizado primordialmente o termo eficiência, mesmo embora se perceba que alguns autores não distinguem conceitualmente os diferentes sentidos. O que realmente importante é que se trata da busca para melhorar, seja no sentido econômico, de processo, de recursos, etc.

Tomando como base a administração pública, o conceito de eficiência de acordo com a Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCMRJ, 2013, p. 20), é:

Ser eficiente e eficaz na gestão pública não é apenas uma questão econômica e administrativa. É sobretudo política e jurídica.

O conceito jurídico de eficiência correlaciona-a ao dever, vinculante dos gestores públicos, de agir mediante ações planejadas com adequação, executadas com o menor custo possível, controladas e avaliadas em função dos benefícios que produzem para a satisfação do interesse público.

Desta forma é importante perceber que a eficiência na administração pública não está vinculada somente a um melhor resultado. É consoante as medidas jurídicas e políticas. Além disto é fundamental que os gestores ajam de acordo com ações planejadas e sempre buscando uma forma a se obter um menor custo ou que tragam melhores resultados para a sociedade.

Na gestão pública, ser eficiente não é simplesmente obter um menor custo, é fundamental que respeite todos os princípios como legalidade, moralidade, economicidade, etc. Por outro lado, considerando o cenário de crise econômica que o Brasil tem enfrentado é rudimentar que o gestor considere o princípio da economicidade como fator de importância. O autor Marçal (2010, p. 67), explica que:

A vantajosidade abrange a economicidade, que é uma manifestação do dever de eficiência. Não bastam honestidade e boas intenções para validação de atos administrativos. A economicidade impõe adoção da solução mais conveniente e eficiente sob o ponto de vista da gestão dos recursos públicos.

Como os recursos públicos são extremamente escassos, é imperioso que sua utilização produza os melhores resultados econômicos, do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Há dever de eficiência gerencial que recai sobre o agente público. Ele tem o dever de buscar todas as informações pertinentes aos problemas enfrentados.

Concede-se liberdade ao agente administrativo precisamente para assegurar que opte pela melhor solução possível, em face do caso concreto.

É neste contexto de busca da melhor solução possível e da economicidade para a administração pública que a terceirização se reforça e cresce com o passar dos dias. Na Revista eletrônica do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (2013), os autores Jorge Ulisses Jacoby Fernandes e Diva Belo Lara explicam como isto deve ocorrer.

Escolher o caminho da terceirização e percorrê-lo deve enquadrar-se na moldura da eficiência e da eficácia. Não se trata de optar segundo convicções ou predileções pessoais. É imprescindível conhecer-se o perfil jurídico, econômico e administrativo da solução (terceirizar) e de suas ferramentas; contrastá-lo com as circunstâncias do caso concreto por meio de estudos e levantamentos pertinentes; elaborar-se o projeto básico por lei exigido e sujeitá-lo às análises críticas de ordem técnica e jurídica; afinal, verificar se, em determinado caso e suas circunstâncias, terceirizar é a solução que superiormente atende ao interesse público e, sendo, se será de melhor proveito entregar-lhe a respectiva execução.

O uso da terceirização pressupõe o despertar do alheamento por aqueles que devem fazer escolhas eficientes e eficazes, sem se darem conta do quanto são intrincados os fatores que devem medir para que a decisão seja a melhor, nas circunstâncias de cada caso. É o que justificadamente espera a sociedade dos gestores dos recursos públicos.

O gestor deve tomar decisões acertadas a fim de que o recurso público seja aproveitado de forma a proporcionar a sociedade disponibilidade e qualidade dos serviços oferecidos. Para tanto, o caminho é a realização de controle, planejamento, atendimento aos princípios e análise do custo oportunidade. Trata-se de uma exigência legal visto que o cidadão precisa ter assegurado o melhor uso do dinheiro pago através dos impostos e para tanto determina categoricamente que os servidores públicos, políticos e gestores do bem público em geral, tenham o princípio da eficiência como base para todas as ações.

2.1.6. Custo oportunidade

O conceito de custo oportunidade na administração pública está relacionado ao entendimento sobre planejamento e eficiência. Tal acepção pode ser verificada no Conselho Federal de contabilidade (2012), conforme abaixo:

Planejamento: o processo contínuo e dinâmico voltado à identificação das melhores alternativas para o alcance da missão institucional, incluindo a definição de objetivos, metas, meios, metodologia, prazos de execução, custos e responsabilidades, materializados em planos hierarquicamente interligados. (p. 13)

A receita econômica é o valor apurado a partir de benefícios gerados à sociedade pela ação pública, obtido por meio da multiplicação da quantidade de serviços prestados, bens ou produtos fornecidos, pelo custo de oportunidade. (p. 28)

Custo de oportunidade é o valor que seria desembolsado na alternativa desprezada de menor valor entre aquelas consideradas possíveis para a execução da ação pública. (p. 28)

A Administração Pública possui ferramentas para melhorar sua eficiência. Dentre elas está o planejamento e também o custo oportunidade. Aferir os resultados, buscar alternativas e planejar. Podemos exemplificar citando um caso hipotético onde numa determinada instituição pública existe a necessidade de contratar empresa para serviços de telefonia. Pode-se estudar/levantar a real necessidade, verificar no mercado as diferentes soluções disponibilizadas, avaliar o custo oportunidade das alternativas possíveis e planejar as ações necessárias para que possa ser implantado a solução mais eficiente para a instituição pública.

A legislação vigente, em especial o Art. 37 da Constituição Federal, onde apresenta os princípios, os quais determina, entre outros, que os atos da administração pública sejam eficientes, deve ser interpretada ou deve ter seu sentido atribuído de busca contínua de maior eficiência possível. O autor

Canotilho (1993, p. 227) faz a seguinte menção: “Este princípio, também designado por princípio da eficiência ou princípio da interpretação efectiva, pode ser formulado da seguinte maneira: a uma norma constitucional deve ser atribuído o sentido que maior eficácia lhe dê.” Diante disso, em respeito aos princípios constitucionais, deve-se realizar uma leitura sob a ótica da atribuição da maior eficácia possível aos seus atos.

De outra maneira, também na busca de aplicar o conceito de eficiência, é necessária a realização dos devidos controles de forma a possibilitar o levantamento dos custos de produção e a fundamental análise do custo oportunidade. Para se calcular o custo oportunidade deve-se considerar todos os custos, inclusive, por exemplo, o salário de quem o administra. Podemos inferir também que para uma boa análise é necessário verificar os custos da produção, considerando sua produção por outra organização, ou seja, qual o custo de produção de um produto na empresa A em comparação ao custo de produção do mesmo produto na empresa B.

O conceito de custo oportunidade pode ser entendido também como a resposta ao questionamento sobre a busca da melhor alternativa de empreender os esforços necessários para se chegar a um produto de qualidade e menor custo de produção.

A Revista eletrônica de Administração e Turismo (2015), apresenta um interessante resultado a respeito da intenção em se estudar os custos.

Entre os textos internacionais pesquisados, algo que chama a atenção é que a grande maioria deles objetiva analisar custos para a tomada de decisões. É considerada a base para se criar informação para a gestão. Neste contexto, não se pode furtar de avaliar a relevância dos custos diretos e indiretos na composição dos custos totais. (p. 601)

Pode-se verificar que a principal preocupação dos autores pesquisados é que o custo deve se tornar a base principal para criar informações para a gestão, principalmente para o planejamento público. (p. 604)

Em suma, os elementos apresentados embasam a importância do estudo dos custos oportunidades para servir de ferramenta para que o gestor tenha

condições de buscar a melhor solução para a Administração. No contexto prático da presente pesquisa, verificar os aspectos relacionados a terceirização, como planejamento, controle, custos oportunidades no setor de transportes do IFTM – Campus Uberlândia. A fim de se estudar a alternativa mais eficiente para a unidade de transportes desta instituição de ensino.

2.1.7. Vantagens e desvantagens

A abordagem sobre a terceirização na administração pública tem causado divergências de opiniões. Suas vantagens e desvantagens são alvo de controvérsias por uns e entusiasmo de outros. Segundo a Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCMRJ, 2013, p. 04), fica explicado que:

A terceirização é de extrema importância para o bom desempenho da economia mundial. Por sua vez, constitui-se um assunto de grande polêmica no ramo do Direito. Para alguns, a ideia de terceirização pode gerar irregularidades trabalhistas que precarizam o trabalho e o direito do trabalhador. Para outros, a modernização do poder público é constante e a terceirização vem colaborar, acrescentando qualidade, produtividade e redução de custos no âmbito da Administração Pública.

A finalidade da terceirização consiste em permitir que se possa captar o trabalho das atividades-meio por um intermediário, para que a Administração Pública possa aperfeiçoar a sua qualidade e competitividade e concentrar-se exclusivamente na sua atividade-fim.

Na Administração Pública, a terceirização tem movido resultados satisfatórios. A prestação de serviços, de um modo geral transferidas a particulares, têm permitido ao administrador público atender as necessidades da coletividade de forma mais eficiente e com um custo reduzido.

Neste sentido a terceirização é tratada, em geral, como alternativa para diminuir os custos e aumentar a qualidade da prestação de serviço à comunidade. Por este ângulo a terceirização visa dar eficiência aos atos do gestor. Na mesma Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCMRJ, 2013, p. 19), é explicado que:

Observa-se tendência à conciliação, de sorte que o gestor público logre ser eficiente e eficaz dentro da legalidade percebida com os olhos da legitimidade, à qual importa a juridicidade da solução, ou seja, o seu comprometimento com o direito justo, posto que eficiência à margem da legalidade não passará de ilegalidade em traje elegante, mas nem por isto menos perturbadora da segurança jurídica e da estabilidade das instituições democráticas e republicanas.

Diante da opinião de tais autores, a terceirização pode trazer várias vantagens à administração pública, por outro lado, cabe-se fundamentalmente o cuidado no atendimento da legislação, visto que pode acarretar em ilegalidades e injustiças, além é claro de não atender a finalidade de menor custo e maior eficiência.

O autor Pamplona Filho (2002, p. 06) na Revista diálogo jurídico, revela algumas consequências da terceirização:

Como pontos positivos para as empresas, é sempre destacada uma maior concentração na atividade fim, com a redução do núcleo produtivo e do capital imobilizado, a supressão de atividades ociosas no quadro de pessoal, que se torna mais enxuto e especializado, reduzindo o custo operacional. Todavia, como pontos negativos para o trabalhador e, em última instância, para a sociedade, constata-se o aumento da rotatividade de trabalhadores, com graves seqüelas sociais, além do incentivo à redução das retribuições trabalhistas e o fomento do sub-emprego e do mercado informal;. E, numa sociedade neo-liberal, com o primado da economia de mercado, terceiriza-se em massa, gerando, de um lado, empresas sérias com notória especialização para competir no mercado, mas, ao mesmo tempo, fenômenos nefastos como a ação das falsas cooperativas (chamadas, por uns, de fraudoperativas) ou dos "laranjas", utilizados como testas-de-ferro em empresas de fundo de quintal

apenas para a explorar a mão-de-obra e obter lucro o mais rápido possível, sem qualquer responsabilidade social.

De outra forma o autor Jorge Luiz Souto Maior (2005) faz duras críticas a terceirização e principalmente o que causa aos funcionários “terceirizados”.

Os “terceirizados” são deslocados do convívio dos demais empregados, chamados, “efetivos”; usam elevadores específicos; almoçam em refeitório separado ou em horários diversos; não são alvo de qualquer tipo de subordinação, para, como se diz, “não gerar vínculo”; ou seja, são tratados como coisa ou simplesmente não são vistos. Estão por ali, mas deve ser como se não estivessem. Além disso, muitas vezes prestam serviços em várias tomadoras de serviços ao longo de sua vinculação jurídica com a empresa de prestação de serviços, gerando a plena impossibilidade de sua socialização pelo trabalho e tornando muito mais improvável sua obtenção, pela via judicial, dos direitos que lhe venham a ser suprimidos. (p. 13)

Sob o prisma da realidade judiciária, percebe-se, facilmente, o quanto a terceirização tem contribuído para dificultar, na prática, a identificação do real empregador daquele que procura a Justiça para resgatar um pouco da dignidade perdida ao perceber que prestou serviços e não sabe sequer de quem cobrar seus direitos. (p. 13-14)

O que se faz com um agravante: o valor que se paga ao ente jurídico privado se extrai da exploração que se faz sobre os trabalhadores. Ou seja, em vez de se remunerar adequadamente os que prestam serviços, o ente público gasta a mesma coisa e às vezes muito mais para pagar ao ente privado, que fica com a maior parte do bolo, repassando aos trabalhadores parcela ínfima, quase sempre insuficiente sequer para adimplir os mínimos direitos previstos na nossa parca, em termos de qualidade, legislação trabalhista. (p. 15)

A terceirização é apresentada, em geral, como solução ao gestor, a fim de propiciar o atendimento dos interesses do coletivo de forma mais eficiente e com menor custo. Por outro lado, exige-se cuidado na sua realização, visto que o uso inadequado e a inobservância do devido planejamento e atendimento dos preceitos legais pode acarretar no não cumprimento dos seus objetivos e também em injustiças ao trabalhador e a sociedade. Os pontos apresentados por Jorge Luiz Souto Maior esclarece várias

consequências que podem vir a afetar o funcionário terceirizado, como este ser visto como menor que os demais, uma forma de subcidadania, haja vista a separação no tratamento do ‘funcionário’ e do ‘efetivo’, além dos baixos salários ou melhor diminuição dos direitos do trabalhador, dificuldades na busca de soluções nas questões de cunho judicial, etc.

Em suma, os elementos apresentados embasam a importância desta pesquisa, a verificação das vantagens e desvantagens da terceirização a luz de um contexto prático que ocorre no setor de transporte do IFTM - Campus Uberlândia, ou melhor, numa unidade escolar pública que propicia formação técnica, profissional e superior vêm ao encontro daquilo que as instituições de educação e também outras unidades públicas que se utilizam de transportes precisam, ou seja, reduzir os custos e aumento da qualidade dos serviços prestados a sociedade.

3. METODOLOGIA

3.1. OPÇÃO METODOLÓGICA

A metodologia selecionada foi a investigação qualitativa e interpretativa, assumindo-se o investigador como o instrumento principal de recolha de dados, com um design de estudo de caso. Tal escolha se deveu a necessidade de realizar um estudo em profundidade para permitir um amplo e detalhado conhecimento. O autor Gil (2002, p. 138), explica que “sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos”. Tal estudo visa verificar em profundidade se o direcionamento dado pela lei em terceirizar determinados serviços, realmente se aplica ao momento de crise que o Brasil tem enfrentado.

O estudo de caso é considerado como uma estratégia de pesquisa, frequentemente usada como uma abordagem de investigação em que se utiliza um ou mais métodos de recolhimento de dados e que não segue uma linha rígida de investigação. O autor Robert Yin (2001) desenvolveu o conceito e contribuiu explicando que:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (p. 19).

Diante disto, podemos perceber que a realidade dos transportes do IFTM – Campus Uberlândia, em face da legislação vigente, da iminente necessidade de terceirização e também da inevitabilidade de economizar e ao mesmo tempo prestar serviços de qualidade a comunidade, justifica a realização de uma investigação que mantenha as características holísticas e traga

significativos sentidos para os eventos atuais e também que contribua para que os processos administrativos sejam eficientes.

Em 2001, uma pesquisa sobre estudo de caso explicou que tal metodologia deve abranger o planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e a análise dos dados (Yin, 2001). Esta necessidade é básica para se alcançar a profundidade necessária no estudo e que possa permitir revelar o fato contemporâneo com realidade e abrangência.

Apartir dos pressupostos acima é possível perceber algumas das principais características do estudo de caso. Uma das mais relevantes é o fato que tal estratégia de pesquisa permite ao investigador a busca de respostas ou entendimentos das questões de “como” e “porque”. Serve também de fomento nos estudos exploratórios, descritivos e explanatórios de eventos com uma visão holística. Instiga o pesquisador a aprofundar o estudo, geralmente de pessoas, grupos, instituição, eventos, acontecimentos, tópicos, situações, etc. O autor Yin (2001) esclarece dizendo que é geralmente usada quando o “pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (p. 19), explica que o “estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (p. 21). É presumível perceber que o estudo de caso é uma metodologia que propicia conhecer a íntegra de situações complexas, reais e contemporâneas.

3.2. DESCRIÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa realiza um estudo de caso no setor de transportes do IFTM – Campus Uberlândia. Esta unidade pesquisada serviu de laboratório na compreensão sobre a terceirização na administração pública de instituições

escolares. Propiciou reconhecer as vantagens e desvantagens da terceirização de forma prática, real e contemporânea.

De acordo com Yin (2001), um estudo de caso se aplica em pesquisas de situações nas quais se incluem entre outras a investigação em “política, ciência política e pesquisa em administração pública”, “estudos organizacionais e gerenciais” (p. 19), desta forma o presente estudo se enquadra na estratégia de pesquisa de estudo de caso.

Tal estudo não visa propor uma nova teoria e sim verificar se a legislação e o contexto contemporâneo estão coerentes, assim como perceber se tal situação prática é a que propicia maior qualidade e menor custo. O nosso estudo de caso constitui o próprio objeto da pesquisa, e o que o pesquisador almejou foi “conhecê-lo em profundidade, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento de alguma teoria” (Gil, pp. 138-139).

A presente pesquisa realiza uma investigação empírica, onde o objeto é um fenômeno contemporâneo imerso num contexto da vida real (Yin, 2001). Não é simples a identificação dos limites sobre o que é fenômeno e o que é contexto, razão pela qual se justifica a realização de um estudo em profundidade e a busca de fontes diversas de coleta de dados.

Neste sentido, fica evidente que a realização recente dos transportes, o levantamento de custos para sua realização e a comparação com uma possível terceirização, permite visualizar os aspectos relacionados a terceirização de tal forma a contribuir com a questão proposta na presente pesquisa.

O estudo visa analisar o setor de transportes do IFTM – Campus Uberlândia, para tanto, foi necessário recolher a autorização para a realização da pesquisa ao Diretor Geral da referida unidade escolar. Logo em seguida foi solicitado ao chefe do setor de transportes todos os dados existentes em arquivos eletrônicos e documentos correlacionados a realização de todos os transportes executados no ano de 2016.

Foi solicitado também os relatórios que são extraídos de sistema que gerencia os abastecimentos, quilometragem e respectivos custos e médias.

Tal software foi obtido por via de licitação e sua administração fica por conta de empresa contratada que recebe taxa, ou seja, pagamentos pela utilização dos serviços.

O pesquisador recolheu elementos da rotina diária através da observação espontânea, uma vez que o investigador é parte integrante do fenômeno que investigou, em outras palavras é parte natural do cenário, tratando os acontecimentos em tempo real (Yin, 2000, p. 108). Como observador participante o pesquisador esteve envolvido em reuniões, deliberações, tratativas de solicitações e resolução de problemas vivenciados diariamente no setor.

Foram extraído no sitio do portal da transparência os dados relativos aos salarios pagos aos motoristas. Logo em seguida foi realizada uma entrevista com a Direção Geral, Direção de Administração e Planejamento e também com a Coordenação de transportes a fim de verificar a visão a respeito da terceirização, suas vantagens/desvantagens, assim como os critérios a serem considerados para a tomada de decisão de terceirizar ou não determinada atividade.

Concluída esta etapa, foram levantados os dados de contratações semelhantes e recentes obtidas por acesso livre no sitio eletrônico das Compras Governamentais, através deste, verificado todas as informações relacionadas a licitação, a disputa entre os participantes e aos dados da empresa ganhadora e também da proposta mais vantajosa para a administração pública.

3.3. PARTICIPANTES

Envolvidos na pesquisa estão o Diretor Geral, a Diretora de Administração e o Coordenador de Transportes da instituição do IFTM – Campus Uberlândia.

A Direção Geral mantém a gestão de tudo que envolve o IFTM – Campus Uberlândia. É apoiado pela Direção de Administração e a Direção Pedagógica (ensino, pesquisa e extensão). Tais direções possuem a responsabilidade de diversas coordenações e chefias dos setores. Como responsabilidade primeira da Direção Geral, está a realização dos alinhamentos estratégicos institucionais com a Reitoria do IFTM, estar a frente de parcerias com entes públicos e organizações privadas e também o dever de decidir a respeito de tudo que pode impactar a unidade escolar.

A Direção Administrativa é um cargo exercido por uma servidora pública que tem a responsabilidade de gerir todas as rotinas e atividades da unidade escolar que envolvem os processos administrativos. Tal Direção exerce a supervisão e monitoramento das coordenações de patrimônio, almoxarifado, serviços, licitação, contratos, contabilidade, financeiro, transportes e vigilância. Além disto, exerce a função de apoio a todos os processos administrativos que envolvem diretamente aos alunos como secretaria, editais de bolsas, etc.

E por fim, o Coordenador de transportes tem a responsabilidade de administrar as demandas necessárias de transportes, a condição dos veículos, mantendo-os limpos, abastecidos e em funcionamento quanto aos aspectos de manutenção e também com relação ao atendimento das exigências legais. Além disto, também gerencia a disponibilidade dos motoristas e todas as questões que envolvem direta e indiretamente os transportes da unidade, como criação e revisão de normas internas e realização dos estudos necessários para propor à Direção as estratégias para aumentar a qualidade dos serviços e diminuir o custo. Atualmente tal função é exercida por um servidor público do cargo de motorista com ampla experiência na realização dos transportes e é remunerada com um valor acrescido ao salário base.

Importante frisar que a coordenação dos transportes é exercida por um servidor que acumula outra importante responsabilidade que é a gestão da segurança do Campus. Trata-se de gerenciar a rotina de trabalho de em torno quatro vigilantes servidores públicos, dois funcionários terceirizados

(seguranças) e mais quatro funcionários terceirizados que controlam a portaria da unidade escolar. Ambos com a obrigação de manter seguro e preservar o patrimônio público, as pessoas e em geral todas as instalações.

3.4. MÉTODO E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Para realização do estudo de caso é imprescindível o recolhimento dos dados e para sua execução é necessário a utilização de técnicas. De acordo com Yin (2001) a coleta de evidências podem advir de seis fontes diferentes, que são “documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (p. 105). O autor Gil (2002) apresenta os seguintes itens como técnicas de recolhimento dos dados, que são “documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos” (p. 141).

É de fundamental relevância que o recolhimento dos dados ocorra de várias fontes diversas, tal procedimento é importante para garantir a qualidade dos resultados (Gil, 2002). Os dados coletados em cada uma das fontes devem convergir e divergir em diferentes procedimentos a fim de demonstrar e assegurar confiabilidade no resultado encontrado. O autor Yin (2001) explica que o encadeamento de evidências em forma de banco de dados permite a realização de ligações explícitas entre as questões verificadas e que este procedimento propicia um aumento substancial de qualidade ao resultado.

No caso do presente estudo, o recolhimento dos dados foi feito com base em registros de arquivo digital, documentos impressos (preenchido a cada transporte realizado), observação espontânea, observação participante e inquérito por entrevista estruturada, ou seja, realizada formalmente em conversas com os entrevistados. A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador recolhe dados descritivos na

voz dos próprios e percebe a forma como os sujeitos interpretam os aspectos que estão a ser investigados.

Análise de dados documentais

Durante a coleta de dados, foram obtidos diferentes documentos (papéis impressos) e arquivos digitais que permitiram a confrontação das informações que foram:

- Ficha de preenchimento a cada uso do veículo (documento impresso);
- Planilha eletrônica que constava as informações resumidas das fichas e também dos gastos realizados nos veículos;
- Relatório de sistema informatizado de gerenciamento dos abastecimentos;
- Extração de relatório dos gastos realizados com pagamento de salários dos motoristas extraídos do site Portal da Transparência;
- Extração de dados do site compras governamentais para verificar os gastos com seguro de veículo opcional/complementar;
- Formulário onde se consolida as informações dos transportes realizados e todos os custos anualmente para cada veículo;

Observação com observação direta

- Observação espontânea no acompanhamento da rotina de trabalho;
- Observação participante com o envolvimento do pesquisador na rotina diária de pedidos, solicitações, resolução de problemas e também participando de reuniões para alinhamento das estratégias a fim de resolver os desafios e dificuldades;

Inquérito por entrevista estruturada

- A realização de entrevistas foi feita para averiguar a opinião dos gestores sobre a importância da terceirização, vantagens e desvantagens e também os critérios que precisam ser considerados para a tomada de decisão em se terceirizar ou não determinado serviço.

Por outro lado, considerando a hipótese que tais serviços de transportes fosse realizado por empresa contratada, foi verificado através do site eletrônico Compras Governamentais o resultado de licitações que poderiam atender a necessidade do setor de transportes do IFTM – Campus Uberlândia.

Todas as informações foram verificadas e analisadas separadamente nas diferentes fontes e depois consolidadas por via de banco de dados.

3.5. MÉTODO E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da etapa de coleta de dados foi realizada uma análise das informações levantadas. O autor Yin (2001) explica que “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo” (p. 131). Esclarece também que “quatro técnicas analíticas dominantes devem ser utilizadas: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa” (p. 131). O autor Gil (2002) ensina que “o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social” (p. 141).

Na realização da análise dos dados da presente pesquisa foi usada principalmente a adequação ao padrão. Trata-se primordialmente numa lógica que compara um fenômeno empírico com uma base prognóstica (Yin, 2001). Foram realizadas análises comparativas entre os transportes realizados com a infraestrutura e mão de obra existente no campus, com as legislações relacionadas a licitação, contrato, fiscalização, terceirização, etc. Além disto, a comparação também alcançou a verificação de várias possibilidades de terceirização realizada por instituições públicas. Apartir destas análises é possível estabelecer a vantagem ou não das alternativas possíveis e também a explanação dos cuidados necessários quanto as exigências legais e ou obtidas através da experiência.

Outra importante técnica de análise usada no estudo é a construção da explanação. Roberto Yin (2001) explica que “o objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso” (p. 140). Tal técnica retrata um tipo especial de adequação ao padrão, porém sua aplicação é mais difícil e exige uma atenção especial (Yin 2001). É possível inferir que esta técnica é de fundamental importância para a presente pesquisa, visto que para explicar um fenômeno ou situação é necessário criar elos causais entre a forma como é realizado atualmente os transportes, a legislação e também a hipótese de uma possível terceirização. Tal explanação deve ser narrativa e trata-se de algo complexo de se realizar e de difícil avaliação e precisão.

Com relação a análise de conteúdo e das informações, foi necessário verificar inicialmente se as diferentes fontes retratavam o mesmo dado. Logo em seguida foi feito a consolidação em formato de planilha de dados eletrônica. A organização das informações foram cadenciadas de forma a possibilitar o cálculo do valor do quilometro rodado por cada veículo, por exemplo, um determinado carro percorreu 1000 km em todo o ano 2016 e teve de custos diversos como combustível, seguros, manutenção, etc o valor total de R\$ 5.000,00, ou seja, um quilometro percorrido deu de custo a administração pública o valor de R\$ 5,00 (R\$ 5.000 dividido por 1000 km). Tais informações foram confrontadas com os dados obtidos de contratações realizadas por outras instituições públicas para atender a necessidade na realização dos transportes que fosse possível comparar os custos do quilômetro rodado. Diante desta comparação foi possível convergir/divergir com a legislação vigente que trata da terceirização dos transportes, o cenário econômico do Brasil, os dados levantados através das observações (espontânea e participativa) e a opinião dos gestores sobre a terceirização.

3.6. CALENDÁRIO DE ATIVIDADES

Período/Ano	2016				2017						
	Mai/Jun	Jul/Ago	Set/Out	Nov/Dez	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Setembro
Escolha do tema											
Pesquisa bibliográfica preliminar											
Elaboração do projeto											
Pedido de autorização para realização da pesquisa											
Levantamento e coleta dos dados											
Revisão bibliográfica complementar											
Redação do trabalho											
Revisão e redação final											
Entrega da monografia											
Apresentação do trabalho em banca											

A tabela acima demonstra de uma forma objetiva as etapas para o desenvolvimento do trabalho.

3.7. DIMENSÃO ÉTICA

Cabe porém ressaltar alguns pontos chaves e fundamentais relativos às questões éticas do nosso estudo.

Para o pedido de autorização para realização da pesquisa foi necessário esclarecer a Direção Geral da unidade escolar que seria aplicado a técnica de observação espontânea e também a participante. Além é claro da entrevista estruturada ou também designada como levantamento formal. Tais técnicas só foram possíveis tendo em vista que o investigador é parte natural do cenário da pesquisa, ou seja, “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo (...), fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste” (Lakatos e Marconi, 2003, p. 194). Tais técnicas foram aplicadas e com elas foi possível registrar os fatos da realidade.

Outro salutar aspecto foi preservar a identidade dos respondentes, tal problemática é de alta relevância ética (Gil, 2000, p. 133). Esta estratégia foi escolhida tendo em vista que o pesquisador faz parte do cenário do objeto pesquisado, ou seja, trata-se de uma relação muito próxima profissional e pessoal. Diante disto optou-se por preservar os respondentes, visto que várias opiniões e percepções só foram possíveis obter dada a proximidade e a relação de confiança entre o pesquisador e o pesquisado. Além disto, também considerou o fato de que terceirizar ou não determinada atividade do Campus é objeto de conflito entre os funcionários na unidade pesquisada. Como os entrevistados são profissionais que atuam na alta gestão hierarquica da escola, suas opiniões poderiam ser utilizadas equivocadamente pelo leitor da pesquisa e de alguma forma dificultar a gestão e impactar na aceitação da comunidade quanto a decisões e medidas que pode ser considerada como impopular.

Neste contexto, é de grande importância o resultado da pesquisa para a unidade escolar, ou seja, foi acordado que seria dado a conhecer aos interessados o andamento do estudo e que o resultado encontrado servisse

de documento que pudesse embasar qualquer decisão que possar vir a ser tomada pela Direção do campus.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1.1. Dados documentais

A princípio será demonstrado o detalhamento dos custos realizados com os motoristas e veículos da unidade escolar. Para a presente pesquisa buscou-se levantar todos os custos relacionados à prestação de serviços de transportes do IFTM – Campus Uberlândia realizado em todo o ano de 2016.

Foram apurados a relação de veículos contendo marca, modelo e ano de fabricação de todos os veículos. E verificado os custos diretos que são: seguro obrigatório em atendimento a Lei nº 6.194, de 19 de Dezembro de 1974. Que “dispõe sobre Seguro Obrigatório de Danos Pessoais causados por veículos automotores de via terrestre, ou por sua carga, a pessoas transportadas ou não”. Seguro complementar opcional contratado via licitação para assegurar a frota de veículos sobre itens cobertos ou não pelo seguro obrigatório. Os custos de manutenção dos veículos, do combustível e também o levantamento dos quilômetros rodados em todo o ano. Além destes, foi considerado também o salário dos 3 motoristas dedicados na função e também o custo das diárias, em atendimento ao Decreto nº 5.992, de 19 de Dezembro de 2006, que “dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.”

Os custos indiretos foram averiguados em parte. As despesas dos procedimentos licitatórios relacionados com pessoal administrativo, material de expediente, análise jurídica, publicações, etc, foram considerados na

totalidade tomando como base o InfoGráfico (2014) da Revista Negócios Públicos, que resultou em dizer que uma licitação possui um custo médio de R\$ 12.849,00. Não foi possível considerar os custos de papel e com pessoal administrativo que os motoristas geram para pagamento de salário ou diária ou mesmo protocolos e procedimentos relativos à vida funcional do servidor. Também não foi considerado o custo de aquisição e depreciação dos veículos.

Ao valor final do custo anual para realização dos transportes será acrescido os valores correspondentes a licitação para contratação de seguro opcional, manutenção dos veículos e abastecimento. Alguns custos não foram considerados haja vista que o simples fato do serviço de transportes seja realizado, independente se pela infraestrutura e mão de obra existente na escola ou por via da terceirização ocorrem praticamente na mesma proporcionalidade, como a despesa da chefia do setor de transportes ou custas com a fiscalização do contrato, assim como o seguro de vida que é realizado para assegurar aos alunos.

Logo abaixo serão apresentadas as tabelas de composição dos custos.

Tabela 1 – Custos gerais dos veículos em 2016

MARCA E MODELO	QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016	TOTAL GASTO EM COMBUSTÍVEL	TOTAL GASTO EM MANUTENÇÃO	TOTAL GASTO EM SEGURO OBRIGATÓRIO (DPVAT)	TOTAL GASTO EM SEGURO OPCIONAL	CUSTO TOTAL 2016 POR VEÍCULO
VW/PARATI CL	953	R\$ 714,65	R\$ -	105,25	R\$ 392,10	R\$ 1.212,00
M. BENS / O 400 RS	29704	R\$ 21.944,72	R\$ 19.269,89	246,48	R\$ 1.600,00	R\$ 43.061,09
FIAT/TEMPLA HLX 16V	471,7	R\$ 510,16	R\$ 1.340,00	105,25	R\$ 359,37	R\$ 2.314,78
VW/QUANTUM	718	R\$ 610,69	R\$ 1.562,00	105,25	R\$ 374,27	R\$ 2.652,21
M.B/M.BENZ L 608 D				109,96	R\$ 900,00	R\$ 1.009,96
GM/CHEVROLET D20 CUSTOM	2286	R\$ 431,33	R\$ 2.061,02	109,96	R\$ 1.000,00	R\$ 3.602,31
VW/SAVEIRO	9648	R\$ 3.528,35		109,96	R\$ 537,14	R\$ 4.175,45
VW/GOL 1.0 PLUS	1547	R\$ 446,54	R\$ -	105,25	R\$ 456,84	R\$ 1.008,63
VW/PARATI 1.6	7213,1	R\$ 2.809,53	R\$ 2.081,90	105,25	R\$ 567,96	R\$ 5.564,64
IVECO/DAILY 45S16	4614,2	R\$ 1.887,47	R\$ 5.159,60	246,48	R\$ 1.253,28	R\$ 8.546,83
VW/SANTANA	6236	R\$ 2.583,44	R\$ 3.339,74	105,25	R\$ 406,05	R\$ 6.434,48
GM/BLAZER COLINA 4X4	7026	R\$ 2.448,27	R\$ 1.998,00	105,25	R\$ 546,45	R\$ 5.097,97
HONDA/NXR150 BROZ KS	1229	R\$ 182,06	R\$ -	290,9	R\$ 328,45	R\$ 801,41
VW/KOMBI	1133	R\$ 893,28	R\$ 2.107,67	105,25	R\$ 514,64	R\$ 3.620,84
AGRALE/MA 8.5 UNISAUDE AT	10188	R\$ 5.870,81	R\$ 5.652,94	246,48	R\$ 1.600,00	R\$ 13.370,23
I/FORD RANGER XL 13P	10255	R\$ 3.370,62	R\$ 2.408,18	109,96	R\$ 663,45	R\$ 6.552,21
CAMINHÃO IVECO/VERTIS 90V18	1237	R\$ 989,28	R\$ 3.723,68	109,96	R\$ 1.800,00	R\$ 6.622,92
TOYOTA/COROLLA GLI 1.8 FLEX	13454	R\$ 4.324,33	R\$ 554,18	105,25	R\$ 900,00	R\$ 5.883,76

Fonte: Relatório gerencial da Coordenação de Transportes do IFTM – Campus Uberlândia

A coluna “CUSTO TOTAL 2016 POR VEÍCULO”, representa o resultado da somatória dos valores das colunas “TOTAL GASTO EM COMBUSTÍVEL” + “TOTAL GASTO EM MANUTENÇÃO” + “TOTAL GASTO EM SEGURO OBRIGATÓRIO (DPVAT)” + “TOTAL GASTO EM SEGURO OPCIONAL”.

Tabela 2 – Custos com os salários dos motoristas em 2016

LEVANTAMENTO ANUAL DE SALARIO					
Meses	Motorista 01	Motorista 02	Motorista 03		
Janeiro	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Fevereiro	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Março	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Abril	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Maio	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Junho	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Julho	R\$ 3.925,18	R\$ 3.284,12	R\$ 5.308,68		
Agosto	R\$ 4.141,07	R\$ 3.464,75	R\$ 5.600,65		
Setembro	R\$ 4.141,07	R\$ 3.464,75	R\$ 5.600,65		
Outubro	R\$ 4.141,07	R\$ 3.464,75	R\$ 5.600,65		
Novembro	R\$ 4.141,07	R\$ 3.779,11	R\$ 5.600,65		
Dezembro	R\$ 4.141,07	R\$ 3.779,11	R\$ 5.600,65		
Total	R\$ 48.181,61	R\$ 40.941,31	R\$ 65.164,01		

Fonte: Portal da Transparência, acessado em 19/03/2017 em <http://transparencia.gov.br/downloads/servidores.asp>.

A linha “Total” representa o resultado da somatória dos valores das linhas de “Janeiro” até “Dezembro”.

Tabela 3 – Custos com diárias dos motoristas em 2016

LEVANTAMENTO ANUAL DE DIÁRIAS					
Meses	Motorista 01	Motorista 02	Motorista 03		
Janeiro	-	-	-		
Fevereiro	R\$ 67,68	-	-		
Março	-	-	R\$ 67,68		
Abril	R\$ 338,40	-	R\$ 203,04		
Maio	R\$ 223,86	-	-		
Junho	R\$ 406,08	R\$ 67,68	R\$ 406,08		
Julho	-	R\$ 515,40	R\$ 135,36		
Agosto	R\$ 223,86	R\$ 156,18	R\$ 244,68		
Setembro	R\$ 1.848,12	R\$ 547,68	R\$ 1.922,04		
Outubro	R\$ 359,22	R\$ 447,72	R\$ 135,36		
Novembro	-	R\$ 223,86	R\$ 359,22		
Dezembro	R\$ 385,94	R\$ 1.353,20	R\$ 1.146,36		
Total	R\$ 3.853,16	R\$ 3.311,72	R\$ 4.619,82		

Fonte: Portal da Transparência, acessado em 19/03/2017 em <http://www.portaltransparencia.gov.br/downloads/mensal.asp?c=Diarias#meses12>.

A linha “Total” representa o resultado da somatória dos valores das linhas de “Janeiro” até “Dezembro”.

Tabela 4 – Custos gerais consolidados dos veículos em 2016 e com salários e diárias

RELATÓRIO ANUAL DE VEÍCULOS - 2016									
MARCA E MODELO	QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016	PERCENTUAL DO TOTAL DO KM RODADO	CUSTO DISTRIBUIDO DO SALARIO+DIÁRIA	TOTAL GASTO EM COMBUSTÍVEL	TOTAL GASTO EM MANUTENÇÃO	TOTAL GASTO EM SEGURO OBRIGATÓRIO (DPVAT)	TOTAL GASTO EM SEGURO OPCIONAL	CUSTO DO KM RODADO EM 2016	CUSTO TOTAL 2016 POR VEÍCULO
VW/PARATI CL	953	0,88%	R\$ 1.466,61	714,65	R\$ -	105,25	R\$ 392,10	R\$ 2,81	R\$ 2.678,61
M. BENS / O 400 RS	29704	27,53%	R\$ 45.712,67	21.944,72	R\$ 19.269,89	246,48	R\$ 1.600,00	R\$ 2,99	R\$ 88.773,76
FIAT/TEMPLA HLX 16V	471,7	0,44%	R\$ 725,92	510,16	R\$ 1.340,00	105,25	R\$ 359,37	R\$ 6,45	R\$ 3.040,70
VW/QUANTUM	718	0,67%	R\$ 1.104,96	610,69	R\$ 1.562,00	105,25	R\$ 374,27	R\$ 5,23	R\$ 3.757,17
M.B/M.BENZ L 608 D		0,00%	R\$ -			109,96	R\$ 900,00		R\$ 1.009,96
GM/CHEVROLET D20 CUSTOM	2286	2,12%	R\$ 3.518,02	431,33	R\$ 2.061,02	109,96	R\$ 1.000,00	R\$ 3,11	R\$ 7.120,33
VW/SAVEIRO	9648	8,94%	R\$ 14.847,69	3.528,35		109,96	R\$ 537,14	R\$ 1,97	R\$ 19.023,14
VW/GOL 1.0 PLUS	1547	1,43%	R\$ 2.380,74	446,54	R\$ -	105,25	R\$ 456,84	R\$ 2,19	R\$ 3.389,37
VW/PARATI 1.6	7213,1	6,68%	R\$ 11.100,53	2.809,53	R\$ 2.081,90	105,25	R\$ 567,96	R\$ 2,31	R\$ 16.665,17
IVECO/DAILY 45S16	4614,2	4,28%	R\$ 7.100,98	1887,47	R\$ 5.159,60	246,48	R\$ 1.253,28	R\$ 3,39	R\$ 15.647,81
VW/SANTANA	6236	5,78%	R\$ 9.596,83	2.583,44	R\$ 3.339,74	105,25	R\$ 406,05	R\$ 2,57	R\$ 16.031,31
GM/BLAZER COLINA 4X4	7026	6,51%	R\$ 10.812,59	2.448,27	R\$ 1.998,00	105,25	R\$ 546,45	R\$ 2,26	R\$ 15.910,56
HONDA/NXR150 BROZ KS	1229	1,14%	R\$ 1.891,36	182,06	R\$ -	290,9	R\$ 328,45	R\$ 2,19	R\$ 2.692,77
VW/KOMBI	1133	1,05%	R\$ 1.743,62	893,28	R\$ 2.107,67	105,25	R\$ 514,64	R\$ 4,73	R\$ 5.364,46
AGRALE/MA 8.5 UNISAUDE AT	10188	9,44%	R\$ 15.678,72	5.870,81	R\$ 5.652,94	246,48	R\$ 1.600,00	R\$ 2,85	R\$ 29.048,95
I/FORD RANGER XL 13P	10255	9,50%	R\$ 15.781,83	3.370,62	R\$ 2.408,18	109,96	R\$ 663,45	R\$ 2,18	R\$ 22.334,04
CAMINHÃO IVECO/VERTIS 90V18	1237	1,15%	R\$ 1.903,67	989,28	R\$ 3.723,68	109,96	R\$ 1.800,00	R\$ 6,89	R\$ 8.526,59
TOYOTA/COROLLA GLI 1.8 FLEX	13454	12,47%	R\$ 20.704,90	4.324,33	R\$ 554,18	105,25	R\$ 900,00	R\$ 1,98	R\$ 26.588,66

Fonte: Relatório gerencial da Coordenação de Transportes do IFTM – Campus Uberlândia e dados obtidos através de acesso ao site <http://transparencia.gov.br/>.

Considerando que os custos dos veículos e os dos salários e diárias dos motoristas foram levantados separadamente, foi necessário a consolidação de ambas. Para tanto e tendo em vista que somente os 3 motoristas dirigiram a frota de veículos, foi calculado o total da quilometragem e com base nesta informação buscou o percentual equivalente. Com este dado, foi possível distribuir com paridade os custos de salários e diárias. Para melhor compreensão, vejamos as fórmulas que foram usadas. A coluna “PERCENTUAL DO TOTAL DO KM RODADO” representa o resultado da divisão do valor da quilometragem rodada em 2016 do respectivo veículo com a somatória de todos os valores da coluna “QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016”.

Para cálculo da coluna “CUSTO DISTRIBUIDO DO SALARIO+DIÁRIA” foi necessário conhecer o resultado da somatória do salário e diária de todos os motoristas em 2016, o valor resultante foi de R\$ 166.071,63. Com esta informação foi possível multiplicar este valor resultante com o percentual da

coluna “PERCENTUAL DO TOTAL DO KM RODADO”. Desta forma o respectivo resultado representa o custo dos salários e diárias dos motoristas, proporcional a quilometragem rodada em 2016.

A coluna “CUSTO DO KM RODADO EM 2016” representa a divisão do valor da coluna “CUSTO TOTAL 2016 POR VEÍCULO”, com o valor da coluna “QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016”. Desta forma, o resultado equivale ao valor total necessário para custear os transportes realizados com respectivo veículo. A coluna “CUSTO TOTAL 2016 POR VEÍCULO”, representa o resultado da somatória dos valores das colunas “CUSTO DISTRIBUIDO DO SALARIO+DIÁRIA” + “TOTAL GASTO EM COMBUSTÍVEL” + “TOTAL GASTO EM MANUTENÇÃO” + “TOTAL GASTO EM SEGURO OBRIGATÓRIO (DPVAT)” + “TOTAL GASTO EM SEGURO OPCIONAL”.

Em face das informações e cálculos realizados podemos concluir que para realização de todos os transportes em 2016 do IFTM – Campus Uberlândia foi necessário um dispêndio financeiro de R\$ 287.603,35. Porém se somarmos os custos indiretos como a realização das licitações de seguro, manutenção e combustível, o valor realmente gasto com a execução foi de R\$ 326.150,35.

Concluída a exposição dos dados levantados dos transportes realizados com a infraestrutura e motoristas do campus. Passaremos a nos dedicar para apresentar o detalhamento dos custos realizados com a hipótese da terceirização dos transportes. Tal contratação a ser realizada por via do necessário procedimento licitatório.

Em principio é importante informar que as contratações foram escolhidas considerando que são resultados de um procedimento licitatório e que para tanto, assim como já exposto, é necessário à realização do controle e planejamento a fim de que tal solução realmente seja a melhor para a instituição pública. Além disto, as referidas contratações se basearam nas orientações do Caderno de Logística (2014), Prestação de Serviço de Transportes, tal documento serve de guia de orientação para estas contratações.

Procurou-se selecionar também os tipos de contratações que utilizaram como critério o menor valor do quilometro rodado e que tivesse frota de veículos semelhantes às existentes na unidade objeto do presente estudo, visto que assim seria possível a comparação e análise dos dados. Além disso, foram levantados diferentes contextos de contratações, a primeira trata-se de uma instituição pública de ensino que fica localizada na mesma cidade da instituição objeto deste estudo de caso, outra do exercito brasileiro e uma última vinculada ao ministério da justiça. Com estas escolhas será possível uma análise comparativa em diferentes contextos o que poderá proporcionar maior integridade e relevância ao resultado da pesquisa.

Os editais e todas as informações relacionadas às contratações foram obtidas por acesso ao site <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>. Tal acesso é gratuito e aberto para qualquer interessado, esta medida é uma das formas utilizadas para atender ao princípio da publicidade na administração pública.

Logo abaixo serão apresentadas as tabelas de composição dos custos.

Tabela 5 – Composição dos custos com a licitação do IFTM – CAMPUS UBERLÂNDIA CENTRO

VEÍCULOS E KM RODADO EM 2016 NO IFTM – CAMPUS UBERLÂNDIA		CUSTO - LICITAÇÃO - PREGÃO 03/2015 - UASG 159002. INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - CAMPUS UBERLÂNDIA CENTRO		
MARCA E MODELO	QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016	ENQUADRAMENTO POR TIPO DE VEÍCULO NA LICITAÇÃO PREGÃO 03/2015 - UASG 159002	CUSTO UNITÁRIO DO KM RODADO NA LICITAÇÃO	CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO
VW/PARATI CL	953	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 4.317,09
M. BENS / O 400 RS	29704	ONIBUS RODOVIÁRIO	R\$ 9,83	R\$ 291.990,32
FIAT/TEMPLA HLX 16V	471,7	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 2.136,80
VW/QUANTUM	718	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 3.252,54
M.B/M.BENZ L 608 D				R\$ 0,00
GM/CHEVROLET D20 CUSTOM	2286	VAN	R\$ 5,00	R\$ 11.430,00
VW/SAVEIRO	9648	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 43.705,44
VW/GOL 1.0 PLUS	1547	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 7.007,91
VW/PARATI 1.6	7213,1	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 32.675,34
IVECO/DAILY 45S16	4614,2	MICROONIBUS	R\$ 5,00	R\$ 23.071,00
VW/SANTANA	6236	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 28.249,08
GM/BLAZER COLINA 4X4	7026	VAN	R\$ 5,00	R\$ 35.130,00
HONDA/NXR150 BROZ KS	1229	CARRO PASSEIO	R\$ 4,53	R\$ 5.567,37
VW/KOMBI	1133	VAN	R\$ 5,00	R\$ 5.665,00
AGRALE/MA 8.5 UNISAUDE AT	10188	ONIBUS RODOVIÁRIO	R\$ 9,83	R\$ 100.148,04
IFORD RANGER XL 13P	10255	VAN	R\$ 5,00	R\$ 51.275,00
CAMINHÃO IVECO/VERTIS 90V18	1237	ONIBUS RODOVIÁRIO	R\$ 9,83	R\$ 12.159,71
TOYOTA/COROLLA GLI 1.8 FLEX	13454	CARRO PASSEIO	R\$ 5,00	R\$ 67.270,00

A coluna “CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO” refere-se ao resultado da multiplicação entre o valor respectivo da coluna “QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016” com o “CUSTO UNITÁRIO DO KM RODADO NA LICITAÇÃO”. Somando o custo de todos os veículos da coluna “CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO” obtiveremos o valor total de R\$ 725.050,64. Somando ainda o custo da realização da licitação o valor final será de R\$ 737.899,64.

Tabela 6 – Composição dos custos com a licitação do EXÉRCITO BRASILEIRO DECE x DEPA DO COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA

VEÍCULOS E KM RODADO EM 2016 NO IFTM - CAMPUS UBERLÂNDIA		CUSTO - LICITAÇÃO - PREGÃO 03/2016 - UASG 160110 MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO DECEx DEPA COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA		
MARCA E MODELO	QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016	ENQUADRAMENTO POR TIPO DE VEÍCULO NA LICITAÇÃO PREGÃO 03/2016 - UASG 160110	CUSTO UNITÁRIO DO KM RODADO NA LICITAÇÃO	CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO
VW/PARATI CL	953	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 881,53
M. BENS / O 400 RS	29704	ONIBUS EXECUTIVO	R\$ 5,41	R\$ 160.698,64
FIAT/TEMPLA HLX 16V	471,7	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 436,32
VW/QUANTUM	718	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 664,15
M.B/M.BENZ L 608 D				R\$ 0,00
GM/CHEVROLET D20 CUSTOM	2286	UTILITARIO	R\$ 3,06	R\$ 7.000,88
VW/SAVEIRO	9648	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 8.924,40
VW/GOL 1.0 PLUS	1547	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 1.430,98
VW/PARATI 1.6	7213,1	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 6.672,12
IVECO/DAILY 45S16	4614,2	MICROONIBUS	R\$ 4,45	R\$ 20.533,19
VW/SANTANA	6236	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 5.768,30
GM/BLAZER COLINA 4X4	7026	UTILITARIO	R\$ 3,06	R\$ 21.517,13
HONDA/NXR150 BROZ KS	1229	CARRO PASSEIO1	R\$ 0,93	R\$ 1.136,83
VW/KOMBI	1133	UTILITARIO	R\$ 3,06	R\$ 3.469,81
AGRALE/MA 8.5 UNISAUDE AT	10188	ONIBUS EXECUTIVO	R\$ 5,41	R\$ 55.117,08
IFORD RANGER XL 13P	10255	UTILITARIO	R\$ 3,06	R\$ 31.405,94
CAMINHÃO IVECO/VERTIS 90V16	1237	ONIBUS EXECUTIVO	R\$ 5,41	R\$ 6.692,17
TOYOTA/COROLLA GLI 1.8 FLE	13454	CARRO PASSEIO2	R\$ 2,46	R\$ 33.162,76

A coluna “CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO” refere-se ao resultado da multiplicação entre o valor respectivo da coluna “QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016” com o “CUSTO UNITÁRIO DO KM RODADO NA LICITAÇÃO”. Somando o custo de todos os veículos da coluna “CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO” obtiveremos o valor total de R\$ 365.512,21. Somando ainda o custo da realização da licitação o valor final será de R\$ 378.361,21.

Tabela 7 – Composição dos custos com a licitação do MINISTERIO DA JUSTIÇA, FUNDAÇÃO NACIONAL DO INDIO – FUNAI, COORDENAÇÃO REGIONAL DE RORAIMA

VEÍCULOS E KM RODADO EM 2016 NO IFTM – CAMPUS UBERLÂNDIA		CUSTO - LICITAÇÃO - PREGÃO 08/2015 - UASG 194009 - MINISTERIO DA JUSTIÇA FUNDAÇÃO NACIONAL DO INDIO - FUNAI COORDENAÇÃO REGIONAL DE RORAIMA		
MARCA E MODELO	QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016	ENQUADRAMENTO POR TIPO DE VEÍCULO NA LICITAÇÃO PREGÃO 08/2015 - UASG 194009	CUSTO UNITÁRIO DO KM RODADO NA LICITAÇÃO	CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO
VW/PARATI CL	953	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 4.288,49
M. BENS / O 400 RS	29704	ONIBUS URBANO	R\$ 5,67	R\$ 168.322,67
FIAT/TEMPLA HLX 16V	471,7	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 2.122,64
VW/QUANTUM	718	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 3.230,99
M.B/M.BENZ L 608 D				R\$ 0,00
GM/CHEVROLET D20 CUSTOM	2286	PICAPE	R\$ 6,43	R\$ 14.695,71
VW/SAVEIRO	9648	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 43.415,86
VW/GOL 1.0 PLUS	1547	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 6.961,48
VW/PARATI 1.6	7213,1	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 32.458,85
IVECO/DAILY 45S16	4614,2	MICROONIBUS	R\$ 6,33	R\$ 29.223,27
VW/SANTANA	6236	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 28.061,91
GM/BLAZER COLINA 4X4	7026	PICAPE	R\$ 6,43	R\$ 45.167,14
HONDA/NXR150 BROZ KS	1229	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 5.530,48
VW/KOMBI	1133	PICAPE	R\$ 6,43	R\$ 7.283,57
AGRALE/MA 8.5 UNISAUDE AT	10188	ONIBUS URBANO	R\$ 5,67	R\$ 57.732,00
IFORD RANGER XL 13P	10255	PICAPE	R\$ 6,43	R\$ 65.925,00
CAMINHÃO IVECO/VERTIS 90V16	1237	CAMINHÃO	R\$ 4,50	R\$ 5.566,50
TOYOTA/COROLLA GLI 1.8 FLEX	13454	PICAPE SEM MOTORISTA	R\$ 4,50	R\$ 60.542,81

Cálculo: A coluna “CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO” refere-se ao resultado da multiplicação entre o valor respectivo da coluna “QUANT. TOTAL KM RODADO EM 2016” com o “CUSTO UNITÁRIO DO KM RODADO NA LICITAÇÃO”. Somando o custo de todos os veículos da coluna “CUSTO TOTAL DOS TRANSPORTES REALIZADOS NA LICITAÇÃO” obtiveremos o valor total de R\$ 580.529,37. Somando ainda o custo da realização da licitação o valor final será de R\$ 593.378,37.

É importante ressaltar que em todas as hipóteses apresentadas além do custo total é somado somente a realização de uma licitação, visto que o edital já prevê o abastecimento, manutenção e seguro opcional por conta da contratada.

4.1.2. Observação espontânea

Com relação a aplicação do método de recolhimento de dados da observação espontânea, foi possível perceber várias mudanças, dificuldades, facilidades, relação de confiança e desconfiança na rotina diária das atividades. Abaixo serão apresentadas as mais relevantes.

Foi possível perceber que houve mudança recente na forma da contratação de empresa para manutenção nos veículos. Antes apenas duas oficinas realizavam o que era necessário para manter a frota em perfeito funcionamento. Porém houve nova licitação e a sistemática foi modificada. Uma única empresa gerencia o contrato de manutenção de todos os veículos. Tal empresa credencia as oficinas interessadas de forma que qualquer uma destas pode prestar serviço de manutenção. Foi percebido que o início da execução do novo contrato causou dificuldades na gestão, principalmente por que poucas empresas foram credenciadas junto a gerenciadora o que causou atrasos e desgaste da gestão da unidade escolar com a não realização de alguns transportes planejados e também quanto a conflitos entre campus e empresa contratada e também entre campus e servidores impactados com tal situação.

Com relação aos abastecimentos, em geral, não houveram dificuldades. Neste caso também uma única empresa gerencia o vínculo com diversos postos de gasolina que estão autorizados a abastecer a frota. Foi verificado que nos casos de viagens de longa distância, havia preocupação constante quanto aos postos de gasolina que estavam cadastrados junto a gerenciadora e que poderiam realizar abastecimento, mas em todas as necessidades foi possível ajustar o roteiro da viagem.

Uma séria dificuldade identificada foi a gestão dos pedidos realizados sem o devido respeito quanto ao prazo mínimo para atendimento do transporte. Foi percebido que nestes casos sempre havia certo descontentamento de pelo menos uma das partes, seja dos motoristas, da gestão ou mesmo do solicitante. Tal situação era proveniente principalmente por falhas na

comunicação ou mesmo do planejamento. Outras situações semelhantes ocorriam como alterações no itinerário do transporte sem o respeito ao prazo mínimo para atendimento, ou mesmo cancelamentos, o que causava retrabalhos, conflitos e também dificuldades na operacionalização da situação.

Na unidade escolar pesquisada, os transportes também eram realizados para atendimento de emergencialidades como levar alunos ou mesmo servidores públicos ao hospital para atendimento imediato. Tais situações sempre causavam desgastes e rearranjos no planejamento das atividades. Acontecimentos como este acarretava em replanejamentos e percebia-se também dificuldades na conciliação entre a disponibilidade de veículos (em funcionamento) e motoristas. Ocorreu algumas vezes que na ausência de motoristas disponíveis, foi necessário que um servidor autorizado a dirigir veículo oficial atendesse a tal emergência.

Outra situação que ocorreu, foi o empréstimo dos veículos e as vezes também do motorista para transportes de outros campi do IFTM. Estas situações foram tratadas pela Direção e nem todos os pedidos foram atendidos, visto que havia a compatibilização da disponibilidade do veículo/motorista com o pedido e também mesmo que o Campus beneficiado pagasse os custos diretos com os transportes, custos indiretos não eram possíveis de serem considerados como depreciação e manutenção do veículo.

A gestão dos transportes lidavam constantemente com situações de depredação e sujeira deixada nos veículos. Esta situação causava conflito seja na necessidade de apuração da responsabilidade da depredação, seja com a necessidade de limpar o veículo antes do próximo transporte e também com a dificuldade de dispor de servidor ou terceirizado para realizar a necessária limpeza. A escola não contou com empresa contratada para realização de lavagem dos veículos, em geral tal necessidade era suprida por terceirizados, boa vontade dos servidores (normalmente os próprios motoristas) e realização da limpeza dos veículos nos postos de gasolina com a mão de obra do servidor ou do funcionário do posto.

Como rotina diária estabelecida, os transportes eram realizados para movimentação entre campus e empresa de Correio de malote e correspondências, assim como movimentação documental entre campi na cidade de Uberlândia e também com a gestão de documentos junto a Prefeitura da cidade e órgãos de controle e fiscalização. Neste viés percebia-se conflitos para definir o que é prioridade dentre os serviços rotineiros e planejados de transportes e também dificuldades quanto a limitações de jornada de trabalho, tempo de execução das atividades, gestão do pagamento de horas extras ou de compensação das horas em data futura.

As verificações realizadas vão propiciar uma análise fiel e realista no momento em que for levantado a hipótese de que tais serviços sejam efetivados por empresa terceirizada.

4.1.3. Observação Participante

A técnica da observação participante foi utilizada no recolhimento dos dados em situações de participação do pesquisador em reuniões e também no envolvimento para apoiar a tomada de decisão pela Direção do Campus. Abaixo serão elencadas os principais eventos que houve participação direta do pesquisador.

Foram realizadas reuniões para definição e redefinição das viagens que seria possível serem atendidas. Boa parte dos transportes são realizados para visitas técnicas dos alunos em empresas, participação em congressos, seminários e eventos gerais de cunho educacional. Considerando que a instituição é responsável pela formação técnica, ensino médio e superior, e também que possui em torno de 1200 alunos, houveram mais solicitações do que disponibilidade de veículos, motoristas ou mesmo de orçamento para custear as despesas de diárias, combustíveis e manutenção. Tais reuniões foram desgastantes e conflituosas para se chegar a uma solução, visto que foi

difícil de propor e defender o que era mais ou menos importante dentre as viagens solicitadas e consideradas como necessárias. Mas neste contexto foi interessante observar que o critério de maior relevância ou de maior causa para geração do conflito, foi o pouco orçamento disponível no Campus. O fato é que o Governo Federal liberou o orçamento parceladamente na maior parte do ano de 2016 e a administração não tinha a garantia que viria o orçamento respectivo da parcela seguinte. Outra observação salutar desta situação é a incapacidade de prever o real valor a ser gasto do orçamento do Campus, já que os veículos ora ou outra precisam passar por alguma manutenção corretiva e não sabia-se o que esperar sobre o valor necessário para o conserto. Tal situação ocasionou necessidade de se realizar replanejamento em algumas situações.

Também houve reuniões para resolver qual manutenção deveria ser realizada e qual veículo deveria ficar parado por algum tempo, tendo em vista a limitação orçamentária. Como exemplo o ônibus necessitou passar por uma expressiva manutenção em seus assentos, porém se acordou em realizar somente uma parte do serviço, visto que não havia disponibilidade orçamentária para manutenção do que era necessário. Nesta mesma linha lógica, houve situações em que determinado veículo ficou sem poder ser utilizado por um tempo por falta de orçamento.

Outra reunião que houve foi para redefinir normativa que define as regras de autorização e a forma dos transportes. Neste sentido, percebeu-se dificuldades no entendimento do que podia ou não ser definido como regra. Por exemplo, na cidade de Uberlândia existe um terminal de ônibus que fica localizado no centro (da cidade) e buscou-se aprovar que não poderia sair ou passar nesta localidade em horários de alto volume de movimento de carros e congestionamentos. Tal normativa não havia sido concluída sua redação até o final do ano de 2016, principalmente por dificuldades na conciliação de pontos de divergentes entendimentos e também por falta de tempo da Direção para resolver as situações conflituosas.

De outra forma, também houve participação do pesquisador para lidar com dificuldades quanto ao pagamento de pedágios e sinistros não previstos durante as viagens. Quanto aos pagamento dos pedágios, ficou acertado que o motorista deveria pagar com seus próprios recursos e que depois seriam ressarcidos. Tal situação ora ou outra causava constrangimento, tendo em vista que o motorista alegava, algumas vezes, que não possuía condição de custear tal despesa. Por outro lado, determinadas situações eram difíceis de lidar e prever. Trata-se dos sinistros como furo de pneu ou do fato do veículo precisar de um conserto imediato, durante uma viagem e em lugar sem a devida condição. O Brasil é um país com vasta extensão territorial e com desproporções consideráveis de alto desenvolvimento de umas regiões e não de outras. Neste contexto, quando havia sinistro em localidade sem condição de apoio das contratações existentes como seguro, manutenção ou mesmo abastecimento, era necessário que o motorista, alunos e servidores participantes da viagem que auxiliasse de todas as formas na resolução do problema.

As verificações levantadas servirão de dados para a análise da hipótese da terceirização e suas vantagens e desvantagens.

4.1.4. Entrevista estruturada

A técnica de entrevista estruturada ou levantamento formal foi escolhida tendo em vista que tal técnica “constitui uma fonte essencial de evidências” (Yin, 2001, p. 114). A escolha foi feita pois quisemos saber as perspectivas dos atores mais diretamente envolvidos no processo de decisão e com acontecimentos com os quais são confrontados. Tal técnica “exige questões mais estruturadas, sob a forma de um levantamento formal” (Yin, 2001, p. 113). Seguimos os procedimentos: construção, validação e aplicação.

Elegidos os sujeitos a serem entrevistados, foi construída uma lista de questões ordenadas, de uma mesma forma, para todos os entrevistados. Utilizamos uma sequência padronizada, com uma linguagem sistematizada, voltando-se para a obtenção da informação através de respostas curtas e concisas, sobre fatos, comportamentos, crenças e sentimentos dos entrevistados. Posteriormente, as questões foram validadas com um elemento semelhante ao público-alvo, verificando se eram percebidas. No fundo, queríamos respostas que pudessem ser comparáveis e qualquer variação nas respostas pudesse ser atribuída às respostas e não ao instrumento de recolha. Com base no teste a este respondente, as questões a colocar aos entrevistados foram aprimoradas (com a ajuda dos orientadores deste estudo).

Conforme dito anteriormente, foi resguardado a identidade dos respondentes, já que as opiniões, entendimentos e expressões captadas com esta técnica, só foram possíveis dadas a proximidade profissional e pessoal do pesquisador com os entrevistados.

As perguntas permearam sobre as questões que envolvem a problemática desta pesquisa. Vejamos a seguir as perguntas colocadas:

- **foi questionado sobre a opinião a respeito da terceirização?**
- **quais as vantagens e desvantagens da terceirização?**
- **quais os critérios a serem considerados para a tomada da decisão sobre terceirizar ou não determinada atividade?**
- **na situação do setor de transportes do IFTM - Campus Uberlândia, qual critério seria determinante para terceirizar as atividades do setor?**

Após a conclusão das entrevistas, foi feita uma numeração aleatória para não permitir a identificação dos respondentes e, posteriormente, uma análise de conteúdo por categorização semântica e contagem de indicadores de que resultou a tabela seguinte.

Para melhor compreensão das respostas e entendimentos percebidos através das entrevistas, separaremos as percepções em “geral sobre a terceirização” e “específico sobre o IFTM – Campus Uberlândia”.

Tabela 8 - Categorias para análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Sub-categoria	Evidência (exemplo)	Frequência
Geral sobre a terceirização	Concordo	“a terceirização é uma ferramenta de gestão” (02)	1
	Não concordo	“não concordo com a terceirização, não deveria existir” (01); “criamos leis que não podem ser cumpridas na prática” (03)	2
	Vantagens	“menor impacto na previdência” (01); “podemos exigir da empresa terceirizada o cumprimento de regras que nem sempre se consegue com o servidor público” (02); “aumento da segurança jurídica e ganhos de eficiência e competitividade das empresas brasileiras” (03).	3
	Desvantagens	“serviço de péssima qualidade” (01); “Fiscalização dos contratos é uma dificuldade. Para contratar uma empresa de qualidade o ônus é muito alto” (02);	3
Específico sobre o IFTM – Campus Uberlândia	Vantagens	“Menor impacto no orçamento do Campus” (01);” Uma vantagem a ser apontada neste momento, é a situação orçamentária que o Campus vivencia. Este fator reflete nas atividades do setor de transporte, tanto quanto no Campus como um todo.” (02)	2
	Desvantagens	“Os professores dizem que preferem viajar com motorista do Campus” (01)” ;“O que visualizo é uma total falta de planejamento dos setores que necessitam dos préstimos do setor de transporte. A desorganização de uns, dificulta a ação de outros, restando as consequências para a área de administração resolver.” (02)	2
	Critérios para tomada de decisão	“Se diminuir mais servidores no caso do motorista” (01); “quando a quantidade dos motoristas (hoje 3 efetivos) não conseguir atender com eficiência as demandas de toda a comunidade escolar” (03)	2
	Critérios para terceirizar	“somente terceirizar mão de obra e não veículo, visto que temos frota própria” (01);“podemos trabalhar com os dois critérios: o número de motoristas existentes no quadro e uma frota de veículos atualizada” (02)	2

No âmbito geral o “entrevistado 01” não concorda com a terceirização e explica que a solução seria retirar a estabilidade do servidor público, defende que o terceirizado realiza serviços de péssima qualidade com funcionários mal remunerados e sem qualificação. Entende que a terceirização só deveria ser utilizada quando realmente não houvesse outra alternativa. O “entrevistado 03” reafirma a mesma opinião apresentando novos argumentos, diz que trata-se de algo que é bonito na teoria, mas que não funciona na prática e que a terceirização compromete os direitos trabalhistas. Defende que só deve ser realizada a terceirização após uma tomada de decisão da gestão onde se avalie os prós e contras da terceirização. Por outro lado, o “entrevistado 02” concorda com a terceirização, principalmente no ponto em que a mesma seja usada como uma ferramenta para propiciar uma gestão eficiente da instituição, visto que um dos benefícios é poder exigir o cumprimento de serviços pelos terceirizados que não se conseguiria com o servidor público. Ressalta a dificuldade em se realizar uma boa contratação e também de executar uma fiscalização efetiva. Explica que a terceirização deva ser usada nos casos em que seja necessária a terceirização para o alcance da atividade fim da instituição.

No aspecto específico do IFTM – Campus Uberlândia todos os entrevistados concordam com o ponto que a terceirização vai ocorrer necessariamente, porém divergem sobre as razões e a forma de execução. O “entrevistado 01” explica que a terceirização deve ocorrer no momento em que os servidores motoristas do campus não seja suficiente para atender a demanda da instituição e sugere que caso realmente seja necessário, a terceirização seja especificamente de mão de obra, ou seja, contratar apenas motorista para dirigir a frota de veículo existente na escola. Explica também que não terceirizar é vantajoso para o Campus no aspecto de economia orçamentária e também que existe uma preferência dos professores em viajar com motorista servidor. O “entrevistado 02” entende que o campus deveria imediatamente trabalhar com os dois critérios, realizar parte dos serviços de transportes com a estrutura do campus e outra parte com serviços de uma

empresa contratada. Ressalta que a falta de organização e planejamento de quem utiliza os serviços de transportes causa diversas dificuldades para a administração resolver. O “entrevistado 03” explica que a terceirização vai acontecer forçosamente em algum momento, porém só deve ocorrer quando a quantidade de servidores motoristas for insuficiente para atender a necessidade da instituição. Defende que cada cenário (transportes realizados pelo campus ou por empresa contratada) possui suas próprias vantagens, porém que seria necessário a realização de um estudo aprofundado para indicar quais seriam.

De um modo geral, fica claro que as opiniões da gestão do setor de transportes do IFTM - Campus Uberlândia são diferentes, mas convergem no fato de que a terceirização vai ocorrer necessariamente, haja vista que todos conhecem a legislação e sabem que é determinado a realização da terceirização. Também é percebido certa coerência entre as opiniões no âmbito geral sobre a terceirização com relação as específicas do contexto da escola pesquisada, ou seja, as opiniões a cerca da terceirização no geral estão em harmonia com a conjuntura atual do IFTM – Campus Uberlândia. Através disto, mas não somente, é perceptível que as opiniões são baseadas na experiência e que falta dados objetivos que demonstrem para a gestão do campus as vantagens ou desvantagens da terceirização para a instituição.

4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS

Apartir dos dados apresentados é possível perceber vários pontos. Primeiro quanto ao aspecto econômico, foi verificado que a execução dos transportes contando com os motoristas e veículos do campus é mais vantajosa. A menor diferença é de R\$ 55.262,87, ou seja, o custo do Campus de R\$ 323.098,34 subtraindo com o valor simulado da terceirização com a licitação do exercito brasileiro do colégio militar de Juiz de Fora que foi de R\$ 378.361,21. Porém cabe ressaltar que a cidade de Juiz de Fora fica em torno de 800km de distância da cidade de Uberlândia. Desta forma, pode ser que os custos relacionados a manutenção da frota, combustíveis e outros sejam diferentes.

Tal possibilidade fica mais real quando comparamos com o custo levantado da hipótese da terceirização com a licitação do IFTM – Campus Uberlândia Centro. Este campus esta localizado na mesma cidade que o IFTM – Campus Uberlândia. Nesta simulação a diferença é de R\$ 414.801,30, ou seja, muito superior e podemos inclusive afirmar que se os transportes da unidade escolar fosse ser realizado pela hipotese desta contratação o custo seria mais que o dobro.

Ainda com relação a comparação de custos, a diferença comparativa com a contratação da FUNAI que fica na cidade de Roraima é intermediária, a diferença entre os custos das possibilidades ficaram em R\$ 270.280,03. A cidade de Roraima fica a mais de 3000km de distância da cidade de Uberlândia.

Com estes dados, podemos verificar que realizar os transportes com os motoristas e veículos da unidade escolar pesquisada é vantajosa considerando o aspecto econômico. Por outro lado é preciso verificar os outros aspectos como facilidades ou dificuldades da gestão.

Foi verificado que a gestão do IFTM – Campus Uberlândia enfrentou muitas dificuldades na condução dos transportes como gerir um contrato de combustível, outro de manutenção, outro de seguro de vida e além de gerenciar os desafios do dia a dia como compatibilizar as demandas de transportes com a disponibilidade e condição de atendimento. Também foi percebido preocupação com o estado físico, moral e psicológico dos motoristas, visto que os transportes, em grande parte, foram realizados para alunos, além disto também foi gerido preocupações com limpeza dos veículos e risco de acidentes e aplicação de multas de trânsito.

Por outro lado, caso os transportes que foram necessários em 2016, fosse realizado por um dos contratos terceirizados, a gestão não lidaria com manutenção, combustível, seguro, limpeza do veículo, etc. Isto por que tais serviços são exigidas como requisito no contrato. Desta forma as dificuldades neste aspecto seriam provavelmente menores.

O aspecto das limitações orçamentárias e a imprevisibilidade da necessidade de manutenção é um fator que contribui para a terceirização, além é claro das vantagens ou facilidades com a gestão dos transportes que se obtêm. Porém ao mesmo tempo, foi evidenciado que o custo da terceirização é superior ao valor gasto com a estrutura existente na unidade escolar.

Como resultado do presente estudo, concluímos que manter os veículos e mão de obra existente no IFTM – Campus Uberlândia é mais vantajosa economicamente na realização dos transportes. Nos aspectos da gestão dos transportes, da legislação que regulamenta e demais constatações das vantagens e desvantagens da terceirização, serão apresentados a frente.

Verificou-se que o cargo de motorista foi enquadrado na situação de “em extinção”. Desta forma não é autorizado a realização de concurso para contratação de servidor público para este cargo. Diante disto, seja por quantidade menor que a necessidade ou mesmo por não ter profissional no quadro, é necessário, obrigatoriamente, a realização da terceirização.

Foi evidenciado que nos casos em que a instituição pública tenha a necessidade de contratar empresa para serviços de transportes deve antes

estudar/levantar a real necessidade, verificar no mercado as diferentes soluções disponibilizadas, avaliar o custo oportunidade das alternativas possíveis e planejar as ações necessárias para que possa ser implantado a solução mais eficiente para a instituição pública.

Exige-se cuidado na realização da terceirização, visto que o uso inadequado e a inobservância do devido planejamento e atendimento dos preceitos legais pode acarretar no não cumprimento dos seus objetivos e também em injustiças ao trabalhador e a sociedade.

Foi constatado que é imprescindível o planejamento e controle das atividades. O administrador público tem a obrigação e o dever de realizar estudos e controles a fim de orientar a tomada de decisão. A responsabilidade do gestor está em avaliar a necessidade da administração, a forma legal, eficiente e econômica para se atender o interesse da instituição.

Para realização do devido planejamento é imprescindível que exista controle das informações, documentos, processos, procedimentos, resultados alcançados e a alcançar da instituição. Sem o controle das informações não é possível realizar um planejamento adequado, visto que assim o gestor não possuirá informações para avaliar as possibilidades e desta forma não terá condições de decidir adequadamente.

A fiscalização de contrato é uma importante ferramenta para evitar a má execução contratual ou até mesmo propiciar informações sobre a real necessidade do serviço contratado para a instituição e proporcionar os elementos necessários para realização de uma nova licitação.

A forma existente no IFTM – Campus Uberlândia de realizar os transportes é a mais econômica. Por outro lado deve ter a consciência que a administração possui responsabilidades complexas e de difícil monitoramento.

As instituições que possuem características semelhantes ao IFTM – Campus Uberlândia, deve avaliar se a terceirização realmente será a alternativa mais econômica ou mesmo priorizar o planejamento e controle a

fim de certificar que a forma escolhida é a que realmente irá atender ao interesse da administração com maior eficiência.

As principais vantagens identificadas da terceirização são: melhorar a eficiência na realização dos transportes nos aspectos de limpeza, manutenção, maior disponibilidade de veículos (não fica restrito aos veículos e motoristas existentes no campus), maior flexibilidade de horários para realização dos transportes, o risco de sinistros como acidente, aplicação de multa por alguma infração de trânsito ou mesmo um pneu furado fica na responsabilidade por conta do terceiro. Menor fluxo de trabalho principalmente nos setores de licitação, financeiro e gestão de pessoas. Diminuição de atritos interpessoais na unidade escolar. Também se espera maior especialização e com isso mais qualidade na realização dos serviços. Facilidade na gestão orçamentária, visto que o risco de custos imprevisíveis fica por conta da empresa contrata.

Por outro lado, as desvantagens verificadas foram: maior custo para a administração pública. Pode levar a perda de aptidões, conhecimento e direitos do trabalhador, que não percebe o que está produzindo. Risco da contratação não levar em conta os aspectos do necessário planejamento, controle e análise do custo oportunidade e com isso tal terceirização se tornar um problema ao contratante por não ter a necessidade atendida, além do maior custo e também ao contratado que não terá condições de executar com rigor o contrato e por consequência poderá ter inclusive prejuízo financeiro e também ter que lidar com processos trabalhistas. Pode gerar falta de controle pelo contratante por não ser ele a executar o serviço e também falta de controle do contratado pela distância da empresa ou do gestor com o local da prestação efetiva do serviço. Pode ocorrer também excesso de cobrança na prestação de serviço visando a redução de custo. Pode acarretar também em desmotivação por parte do funcionário terceirizado se a execução dos transportes ocorrer parte por empresa contratada e outra parte pelos motoristas servidores públicos, já que o salário e benefícios são bem distoantes. Outro ponto é que pode causar o aumento da rotatividade de mão

de obra e com isso gerar custo não previsto pelo contratado e inviabilizar a execução contratual.

Um aspecto importante e determinante para avaliação das diferenças entre a terceirização e a realização do serviço por conta da instituição é a questão dos custos. Foi percebido que a execução do controle orçamentário é mais complexa com a realização dos transportes pelo Campus. Tal situação se dá principalmente pelos custos necessários de manutenção dos veículos e no caso da terceirização, a contratada assumi todos os riscos com os transportes.

A terceirização não é uma opção, trata-se de uma determinação que se aconteça com base na legislação brasileira para as atividades meio das instituições públicas. Porém ficou evidenciado que o argumento de que a terceirização reflete em menor custo e maior qualidade na prestação do serviço não é segura. O aspecto da qualidade pode ser alcançada se o devido controle, análise do custo oportunidade e planejamento forem realizados adequadamente. Por outro lado, caso não seja, irá desenrolar em maléficos para todos os lados: administração pública, empresa contratada e funcionários terceiros.

No contexto do setor de transportes do IFTM – Campus Uberlândia, a conclusão é que a forma de execução dos serviços atualmente é mais vantajosa quando consideramos o aspecto econômico. Por outro lado verificou-se diversas dificuldades de gestão que não existiria caso a solução fosse a terceirização. Tendo em vista a situação de crise que o Brasil enfrenta atualmente e a perspectiva de que não haverá maior disponibilidade orçamentária para o Campus, a melhor alternativa para realização dos transportes é a forma que já está sendo realizada. Por outro lado, considerando a hipótese de que pode ocorrer em breve a redução no número de motoristas por aposentadoria, fica entendido que o adequado é iniciar imediatamente os trâmites de análises e estudos para realizar a contratação de empresa terceirizada.

5. CONCLUSÕES

Nesta etapa final é importante verificar o cumprimento dos objetivos propostos. No início deste trabalho defini a questão de investigação: *De que forma a terceirização traz resultados econômicos positivos e quais as vantagens e desvantagens para a gestão pública?*. A partir desta questão foi definido os seguintes objetivos: Primeiro, compreender as vantagens e desvantagens da terceirização na administração pública federal. Segundo, analisar se a terceirização das atividades na administração pública federal retrata um melhor custo oportunidade, considerando o fator da eficiente gestão do recurso público. Terceiro, relacionar os resultados encontrados na presente pesquisa com as legislações que determinaram a impossibilidade de se realizar concurso para contratação de motorista, assim como a relação da exigência da constituição federal em que todos os atos da administração pública sejam eficientes. Quarto e por fim, elaborar propostas que contribuam para melhorar a eficiência da gestão do IFTM – Campus Uberlândia.

Quanto a questão principal, foi demonstrado através da análise comparativa entre os custos para realização dos transportes pelo IFTM - Campus Uberlândia com a hipótese da terceirização. O resultado demonstrou que sob o aspecto econômico a terceirização é mais cara, porém pode trazer benefícios a gestão caso seja aplicado pela instituição pública a eficiência no planejamento, análise do custo oportunidade e fiscalização dos serviços. Com relação as vantagens e desvantagens, será exposto logo a frente.

O primeiro objetivo - *compreender as vantagens e desvantagens da terceirização na administração pública federal* - foi respondido evidenciando as principais vantagens que foram: facilidade dos administradores na realização da gestão quanto aos aspectos de abastecimento, limpeza dos veículos, manutenção, flexibilidade de horários dos transportes e maior

disponibilidade de veículos. As principais desvantagens evidenciadas foram: alto custo para a gestão pública, riscos de demandas trabalhistas judiciais, precarização das atividades dos motoristas, risco da empresa não conseguir realizar a gestão eficiente, primordialmente com relação a manutenção dos veículos e planejamento dos transportes.

O segundo objetivo - *analisar se a terceirização das atividades na administração pública federal retrata um melhor custo oportunidade, considerando o fator da eficiente gestão do recurso público* - foi analisado e respondido, a conclusão é que a terceirização não representa o melhor custo oportunidade quando verificamos sob a ótica da eficiente gestão do recurso público, visto que não se trata da alternativa mais econômica para a administração.

Com relação ao terceiro objetivo - *relacionar os resultados encontrados na presente pesquisa com as legislações que determinaram a impossibilidade de se realizar concurso para contratação de motorista, assim como a relação da exigência da constituição federal em que todos os atos da administração pública sejam eficientes* -, foi apresentado dois pontos, um que não foi o princípio da economicidade que motivou a criação da lei que impossibilita a realização de concurso público e diante dos dados levantados resulta que é a facilidade em fazer a gestão da administração e também pelo aspecto da flexibilidade.

Por fim, o quarto objetivo - *elaborar propostas que contribuam para melhorar a eficiência da gestão do IFTM – Campus Uberlândia* - foi atendido propondo que a administração do IFTM - Campus Uberlândia realize imediatamente os preparativos (planejamento e estudo do custo oportunidade) para contratação de empresa a fim de realizar parte dos transportes necessários para a referida unidade escolar.

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs e respondeu que a legislação brasileira determina a realização da terceirização das atividades meio, não cabendo ao gestor a prerrogativa do não atendimento. Explicou também que é necessário redução dos custos e pelo menos manter a qualidade da prestação dos serviços, visto que o Brasil enfrenta uma séria crise econômica, e por fim, que a constituição federal determina como princípio basilar a eficiência.

Neste contexto, comprovou-se que a terceirização não é a opção mais econômica e que a maneira de execução atual dos transportes no IFTM – Campus Uberlândia é a melhor solução.

Demonstrou-se que os casos em que é necessário a terceirização, deve-se fazê-lo aplicando as ferramentas de planejamento, controle e análise do custo oportunidade. Tais estudos e constatações propiciarão uma contratação por via da licitação e uma fiscalização do contrato mais efetiva. E assim, mesmo não sendo a alternativa mais econômica, irá atender a necessidade da administração pública.

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste tópico são apresentados algumas limitações do presente estudo e as hipóteses de novas pesquisas. Um fator limitador foi a questão de ter-se analisado apenas uma unidade escolar.

Não considerou a prerrogativa para compra da frota e depreciação dos veículos. E também não foi considerado os custos de papel e com pessoal administrativo que os motoristas geram para pagamento de salário ou diária ou mesmo protocolos e procedimentos relativos à vida funcional do servidor.

E por fim, não foi objeto da presente pesquisa avaliar a qualidade da prestação dos serviços de transportes, assim como não se avaliou novas alternativas de terceirização como contratar exclusivamente mão de obra ou mesmo locar veículos, poderá inclusive ser foco de nova pesquisa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Canotilho, J. J. G. (1993). *Direito Constitucional* (6ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Conselho Federal de Contabilidade (2012). *Normas brasileiras de contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público*. Publicação eletrônica. (51 pag). Retirado de http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Setor_P%C3%BAblico.pdf.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
- Coronato, M., & Oliveira, G. (2016). *Como o Brasil entrou, sozinho, na pior crise da história*. Revista Época online. Retirado de <http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introdução á Teoria geral da administração*. 7ª ed. Editora Campus
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administração Geral e Pública*, Rio de Janeiro, ed. Elsevier.
- Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm.
- Esteves, M. (2006). Análise de Conteúdo. In J. Á. Lima & J. A. Pacheco (Eds.), *Fazer Investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 105-126). Porto: Porto Editora.

Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

IFTM. (2013a). *Relatório de Gestão do Exercício 2013. Prestação de Contas Ordinárias Anual*. Retirado de http://www.iftm.edu.br/processo_contas/pdf/Relatorio_Gestao_2013.pdf

IFTM. (2013b). *PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2018*. Retirado de <http://www.iftm.edu.br/instituto/pdi.pdf>.

Instrução Normativa Conjunta nº1, de 10 de Maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Retirado de <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=14&data=11/05/2016>.

Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Retirado de <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-02-de-30-de-abril-de-2008-1>

Jacoby, Fernandes & Lara, Belo. (2013). *O desafio dos transportes. Terceirização na administração pública*. TCMRJ. Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro. Revista eletrônica n. 54.. Retirado de http://www.tcm.ba.gov.br/wp-content/uploads/2015/07/Revista_TCMRJ_54.pdf

Justen Filho, Marçal. (2010). *Comentários à lei de licitações e contratos administrativos*. 14º ed. São Paulo: Dialética.

Lakatos, Eva Maria, & Marconi, Marina de Andrade. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.

Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da

União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm

Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9632.htm.

Mauss, C. V., Dichi, C. A., & Bleil, C. (2015). *A gestão de custos como instrumento da eficiência pública no Brasil e em outros países.* Revista eletrônica de Administração e Turismo Vol 6 - Número 3. Janeiro/Junho de 2015. Retirado de <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/5942/4290>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Caderno de Logística (2014). *Prestação de Serviço de Transportes. Guia de Orientação sobre os aspectos gerais na contratação de Serviços de Transporte com fornecimento de veículo e mão de obra no âmbito da Administração Pública Federal Direta, Autarquias e Fundações Públicas.* Retirado de https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/caderno/servicos_transportes.pdf

Negócios Públicos – Infográficos. (2014). *Informativo do Instituto Negócios Públicos.* Compras Públicas Edição 2014. Retirado de <http://www.jacoby.pro.br/novo/Infograficos2014.pdf>

Pamplona, Rodolfo Filho. (2002). *Terceirização e responsabilidade patrimonial da Administração Pública.* Revista de Diálogo Jurídico. Número 11, Salvador, Bahia, Brasil. Retirado de http://direitopublico.com.br/pdf_11/DIALOGO-JURIDICO-11-FEVEREIRO-2002-RODOLFO-PAMPLONA-FILHO.pdf.

Ramos, D. M. O. (2001). *Terceirização na Administração Pública.* São Paulo: LTr.

- Robalo, António. (1995). *Eficácia e eficiência organizacionais*. Revista Portuguesa de Gestão. Lisboa.
- Silva, Edna Aparecida da. (2008). *Terceirização na administração pública: Conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa*. Retirado de <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/10291?show=full>.
- Silva, Patricia. (2011). *Terceirização nos serviços públicos*. Revista do Tribunal Superior do Trabalho: Vol. 77, n. 1 (jan./mar. 2011). Retirado de <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/21256>.
- Souto Maior, Jorge Luiz. (2005). *Terceirização na Administração Pública: Uma Prática Inconstitucional*. Boletim Científico – Escola Superior do MPU, ano 4, n. 17, p. 87-117, out./dez. 2005.
- Souto Maior, Jorge Luiz. (2015). *Terceirização e a sociedade dos “ilustres desconhecidos”*. Retirado de <http://cartamaior.com.br/?/Editoria/Principios-Fundamentais/Terceirizacao-e-a-sociedade-dos-ilustres-desconhecidos-/40/33646>.
- Slomski, V. (2005). *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Slomski, V. (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Slomski, V. & Camargo, G. & Amaral, A. & Slomski, Vilma (2010). *A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo*. RAP – Revista de Administração Pública. Revista eletrônica. Volume 44. Nº 4. Retirado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6954/5521>

Termo de Conciliação Judicial. (2007). *Ministério Público do Trabalho e União*.
Processo nº 00810-2006-017-10-00-7. Retirado de
http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/sub_terceirizados/071105_termo_con_judicial.pdf.

Tribunal de Contas da União (2010). *Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010

Yin, Robert K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi - 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo 01 – Termo de homologação do Pregão 03/2015 da UASG 159092

27/03/2017

COMPASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

➤ PREGÃO ELETRÔNICO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria Executiva
Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
Inst.Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IFCT CAMPUS UBERLÂNDIA CENTRO - MG

Termo de Homologação do Pregão Eletrônico
Nº 00003/2015 (SRP)

Às 16:42 horas do dia 12 de março de 2015, após constatada a regularidade dos atos procedimentais, a autoridade competente, Sr. ELISA ANTONIA RIBEIRO, HOMOLOGA a adjudicação referente ao Processo nº 23468000210201410, Pregão nº 00003/2015.

Resultado da Homologação

GRUPO 1

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Valor estimado: R\$ 784.350,0000

Situação: Homologado

Adjudicado para: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 750.200,0000 e a quantidade de 0 .

Itens do grupo:

- * 1 - Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis
- * 2 - Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis
- * 3 - Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis
- * 4 - Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis
- * 5 - Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis

Item: 1 - GRUPO 1

Descrição: Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis

Descrição Complementar: Locação de veículos com motorista, tipo VAN, no mínimo 15 (quinze) lugares e no máximo 15 (quinze) anos de fabricação, poltronas reclináveis, ar condicionado, janelas com cortinas, sistema de som, cinto de segurança e todos os equipamentos de segurança, seguro de responsabilidade civil para os passageiros e registro na ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e DER (Departamento de Estradas de Rodagem). O veículo será utilizado para transportar estudantes e servidores do IFTM a qualquer cidade do Brasil. As viagens terão duração média de 01 a 05 dias, com pernoite ou não no destino e o veículo deverá ficar à disposição dos passageiros durante a viagem. Eventualmente, as viagens poderão ultrapassar 05 dias. Nas viagens acima de 400 (quatrocentos) km, faz-se necessário no mínimo, 02 (dois) motoristas.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 5.000

Valor estimado: R\$ 5,1900

Unidade de fornecimento: Quilometro

Situação: Homologado

Adjudicado para: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 5,0000 e a quantidade de 5.000 Quilometro .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	12/03/2015 14:22:07	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP, CNPJ/CPF:64.481.856/0001-09, Melhor lance : R\$ 5,0000
Homologado	12/03/2015 16:42:50	ELISA ANTONIA RIBEIRO	

Item: 2 - GRUPO 1

Descrição: Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis

<http://comprasnet.gov.br/ivire/pregao/termoHom.asp?prgCod=537306&tpo=t>

1/3

Descrição Complementar: Locação de veículos com motorista, tipo MICRO-ÔNIBUS, no mínimo 26 (vinte e seis) lugares e no máximo 15 (quinze) anos de fabricação, poltronas reclináveis, ar condicionado, janelas com cortinas, sistema de som, cinto de segurança e todos os equipamentos de segurança, seguro de responsabilidade civil para os passageiros e registro na ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e DER (Departamento de Estradas de Rodagem). O veículo será utilizado para transportar estudantes e servidores do IFTM a qualquer cidade do Brasil. As viagens terão duração média de 01 a 05 dias, com pernoite ou não no destino e o veículo deverá ficar à disposição dos passageiros durante a viagem. Eventualmente, as viagens poderão ultrapassar 05 dias. Nas viagens acima de 400 (quatrocentos) km, faz-se necessário no mínimo, 02 (dois) motoristas.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 5.000

Valor estimado: R\$ 7,0000

Unidade de fornecimento: Quilometro

Situação: Homologado

Adjudicado para: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 5,0000 e a quantidade de 5.000 Quilometro .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	12/03/2015 14:22:07	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP, CNPJ/CPF: 64.481.856/0001-09, Melhor lance : R\$ 5,0000
Homologado	12/03/2015 16:42:50	ELISA ANTONIA RIBEIRO	

Item: 3 - GRUPO 1

Descrição: Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis

Descrição Complementar: Locação de veículos com motorista, tipo ÔNIBUS RODOVIÁRIO MODELO EXECUTIVO, no mínimo 45 (quarenta e cinco) lugares e no máximo 15 (quinze) anos de fabricação, poltronas reclináveis, toailete, ar condicionado, frigobar, TV/DVD, janelas com cortinas, sistema de som, cinto de segurança e todos os equipamentos de segurança, seguro de responsabilidade civil para os passageiros e registro na ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e DER (Departamento de Estradas de Rodagem). O veículo será utilizado para transportar estudantes e servidores do IFTM a qualquer cidade do Brasil. As viagens terão duração média de 01 a 05 dias, com pernoite ou não no destino e o veículo deverá ficar à disposição dos passageiros durante a viagem. Eventualmente, as viagens poderão ultrapassar 05 dias. Nas viagens acima de 400 (quatrocentos) km, faz-se necessário no mínimo, 02 (dois) motoristas.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 30.000

Valor estimado: R\$ 9,9300

Unidade de fornecimento: Quilometro

Situação: Homologado

Adjudicado para: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 9,8300 e a quantidade de 30.000 Quilometro .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	12/03/2015 14:22:07	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP, CNPJ/CPF: 64.481.856/0001-09, Melhor lance : R\$ 9,8300
Homologado	12/03/2015 16:42:50	ELISA ANTONIA RIBEIRO	

Item: 4 - GRUPO 1

Descrição: Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis

Descrição Complementar: Locação de veículos com motorista, tipo ÔNIBUS MODELO COLETIVO, no mínimo 50 (cinquenta) lugares e no máximo 15 (quinze) anos de fabricação e todos os equipamentos de segurança, seguro de responsabilidade civil para os passageiros e registro na ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e DER (Departamento de Estradas de Rodagem). O veículo será utilizado para transportar passageiros na área urbana e rural da cidade de Uberlândia. As viagens terão duração média de 01 a 05 dias, com pernoite ou não no destino e o veículo deverá ficar à disposição dos passageiros durante a viagem. Eventualmente, as viagens poderão ultrapassar 05 dias.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 30.000

Valor estimado: R\$ 12,6300

Unidade de fornecimento: Quilometro

Situação: Homologado

Adjudicado para: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 12,0000 e a quantidade de 30.000 Quilometro .

Eventos do Item

27/03/2017

COMPRASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	12/03/2015 14:22:07	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP, CNPJ/CPF: 64.481.856/0001-09, Melhor lance : R\$ 12,0000
Homologado	12/03/2015 16:42:50	ELISA ANTONIA RIBEIRO	

Item: 5 - GRUPO 1

Descrição: Transporte Rodoviário - Pessoal por Automóveis

Descrição Complementar: Locação de veículos com motorista, para 05 passageiros, TIPO PASSEIO, com 04 portas, ar condicionado, Sedan, motor de, no mínimo, 1.4, com no máximo 05 (cinco) anos de fabricação, para conduzir estudantes e servidores do IFMT a qualquer cidade do Brasil. As viagens terão duração média de 01 a 05 dias, com pernoite ou não no destino e o veículo deverá ficar à disposição dos passageiros durante toda a duração da viagem. Eventualmente, as viagens poderão ultrapassar 5 dias.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 10.000

Unidade de fornecimento: quilometro

Valor estimado: R\$ 4,6600

Situação: Homologado

Adjudicado para: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 4,5300 e a quantidade de 10.000 quilometro .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	12/03/2015 14:22:07	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: PALMAS COMERCIO E TRANSPORTES LTDA - EPP, CNPJ/CPF: 64.481.856/0001-09, Melhor lance : R\$ 4,5300
Homologado	12/03/2015 16:42:50	ELISA ANTONIA RIBEIRO	

Fim do documento

Anexo 02 – Termo de homologação do Pregão 03/2016 da UASG 160110

27/03/2017

COMPASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

➤ PREGÃO ELETRÔNICO



MINISTÉRIO DA DEFESA
Comando do Exército
Departamento de Educação e Cultura do Exército
Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial
Colégio Militar de Juiz de Fora

Termo de Homologação do Pregão Eletrônico
Nº 00003/2016 (SRP)

Às 16:38 horas do dia 15 de junho de 2016, após constatada a regularidade dos atos procedimentais, a autoridade competente, Sr. FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA, HOMOLOGA a adjudicação referente ao Processo nº 64254001405201670, Pregão nº 00003/2016.

Resultado da Homologação

Item: 1

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista

Descrição Complementar: Fretamento de veículo, tipo ônibus executivo ou melhor qualidade (semileito ou leito), com capacidade mínima de 50 (cinquenta) lugares, trucado (mínimo de 3 eixos), com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento dentro do Estado de Minas Gerais.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 21.680

Unidade de fornecimento: QUILOMETRO RODADO

Valor estimado: R\$ 7,0900

Situação: Homologado

Adjudicado para: EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA , pelo melhor lance de R\$ 5,2100 e a quantidade de 21.680 QUILOMETRO RODADO .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	15/06/2016 15:37:39	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA, CNPJ/CPF: 21.566.120/0001-20, Melhor lance: R\$ 5,2100
Homologado	15/06/2016 16:38:26	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 2

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista

Descrição Complementar: Fretamento de veículo, tipo ônibus executivo ou melhor qualidade (semileito ou leito), com capacidade mínima de 50 (cinquenta) lugares, trucado (mínimo de 3 eixos), com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento Interestadual.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 112.016

Unidade de fornecimento: QUILOMETRO RODADO

Valor estimado: R\$ 7,1300

Situação: Homologado

Adjudicado para: EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA , pelo melhor lance de R\$ 5,4100 e a quantidade de 112.016 QUILOMETRO RODADO .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	15/06/2016 15:37:44	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA, CNPJ/CPF: 21.566.120/0001-20, Melhor lance: R\$ 5,4100
Homologado	15/06/2016 16:38:30	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

<http://comprasnet.gov.br/ativre/pregao/termoHom.asp?prgCod=609179&tpo=t>

15

Item: 3**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista**Descrição Complementar:** Fretamento de veículo, tipo micro-ônibus, com capacidade mínima de 26 (vinte e seis) lugares, com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento dentro do Estado de Minas Gerais.**Tratamento Diferenciado:** Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP**Aplicabilidade Decreto 7174:** Não**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 5.200**Unidade de fornecimento:** QUILOMETRO RODADO**Valor estimado:** R\$ 5,1900**Situação:** Cancelado na aceitação**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:17:48	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:38:35	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 4**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista**Descrição Complementar:** Fretamento de veículo, tipo micro-ônibus, com capacidade mínima de 26 (vinte) lugares, com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento Interestadual.**Tratamento Diferenciado:** -**Aplicabilidade Decreto 7174:** Não**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 16.100**Unidade de fornecimento:** QUILOMETRO RODADO**Valor estimado:** R\$ 5,1900**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA , pelo melhor lance de R\$ 4,4500 e a quantidade de 16.100 QUILOMETRO RODADO .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	15/06/2016 15:37:53	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor: EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA, CNPJ/CPF: 21.566.120/0001-20, Melhor lance: R\$ 4,4500
Homologado	15/06/2016 16:38:39	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 5**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista**Descrição Complementar:** Fretamento de veículo, tipo Van, com capacidade mínima de 16 (dezesesseis) lugares, com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento dentro do Estado de Minas Gerais.**Tratamento Diferenciado:** Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP**Aplicabilidade Decreto 7174:** Não**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 3.560**Unidade de fornecimento:** QUILOMETRO RODADO**Valor estimado:** R\$ 5,2100**Situação:** Cancelado na aceitação**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:18:05	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:38:44	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 6**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista**Descrição Complementar:** Fretamento de veículo, tipo Van, com capacidade mínima de 16 (dezesesseis) lugares, com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento Interestadual.

Tratamento Diferenciado: Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 5.350

Valor estimado: R\$ 4,8500

Unidade de fornecimento: QUILOMETRO RODADO

Situação: Homologado

Adjudicado para: AVENIDA BRASIL RENT A CAR LTDA - ME , pelo melhor lance de R\$ 3,2000 e a quantidade de 5.350 QUILOMETRO RODADO .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	04/07/2016 09:43:22	-	Adjudicação em grupo da proposta. Fornecedor: AVENIDA BRASIL RENT A CAR LTDA - ME, CNPJ/CPF: 16.700.057/0001-33, Melhor lance: R\$ 3,2000
Homologado	07/07/2016 15:36:39	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 7

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista

Descrição Complementar: Fretamento de veículo, tipo ônibus executivo ou melhor qualidade (semileito ou leito), com capacidade mínima de 50 (cinquenta) lugares, trucado (mínimo de 3 eixos), com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento dentro da cidade de Juiz de Fora e redondezas até 200 km rodados.

Tratamento Diferenciado: Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 33

Valor estimado: R\$ 923,3330

Unidade de fornecimento: DIARIA

Situação: Cancelado na aceitação

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:18:18	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:38:49	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 8

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista

Descrição Complementar: Fretamento de veículo, tipo micro-ônibus, com capacidade mínima de 26 (vinte e seis) lugares, com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento dentro da cidade de Juiz de Fora e redondezas até 200 km rodados.

Tratamento Diferenciado: Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 20

Valor estimado: R\$ 1.042,2800

Unidade de fornecimento: DIARIA

Situação: Cancelado na aceitação

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:18:30	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:38:54	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 9

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados / Com Motorista

Descrição Complementar: Fretamento de veículo, tipo Van, com capacidade mínima de 16 (dezesseis) lugares, com motorista, para transporte de pessoal e bagagem para deslocamento dentro da cidade de Juiz de Fora e redondezas até 200 km rodados.

Tratamento Diferenciado: Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

27/03/2017

COMPRASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

Quantidade: 19 **Unidade de fornecimento:** DIARIA
Valor estimado: R\$ 735,3100 **Situação:** Homologado

Adjudicado para: AVENIDA BRASIL RENT A CAR LTDA - ME , pelo melhor lance de R\$ 701,0000 e a quantidade de 19 DIARIA .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	04/07/2016 09:43:22	-	Adjudicação em grupo da proposta. Fornecedor: AVENIDA BRASIL RENT A CAR LTDA - ME, CNPJ/CPF: 16.700.057/0001-33, Melhor lance: R\$ 701,0000
Homologado	07/07/2016 15:36:44	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 10

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de veículo, tipo passeio, modelo popular, motor 1.0 (ou superior), gasolina/álcool, 4 (quatro) portas, direção hidráulica, ar condicionado, capacidade, 5 (cinco) ocupantes.

Tratamento Diferenciado: Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 48

Valor estimado: R\$ 322,3700

Unidade de fornecimento: DIARIA

Situação: Homologado

Adjudicado para: AVENIDA BRASIL RENT A CAR LTDA - ME , pelo melhor lance de R\$ 185,0000 e a quantidade de 48 DIARIA .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	04/07/2016 09:43:22	-	Adjudicação em grupo da proposta. Fornecedor: AVENIDA BRASIL RENT A CAR LTDA - ME, CNPJ/CPF: 16.700.057/0001-33, Melhor lance: R\$ 185,0000
Homologado	07/07/2016 15:36:48	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 11

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de veículo, tipo passeio, modelo Sedan, motor 2.0 (mínimo), gasolina/álcool, 4 (quatro) portas, direção hidráulica, ar condicionado, capacidade, 5 (cinco) ocupantes.

Tratamento Diferenciado: Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 159

Valor estimado: R\$ 492,9800

Unidade de fornecimento: DIARIA

Situação: Cancelado na aceitação

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:18:46	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:38:59	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 12

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de veículo, tipo utilitário misto (caminhonete pick-up cabine dupla), motor 2.0 (ou superior), diesel, 4 (quatro) portas, direção hidráulica, ar condicionado, capacidade, 5 (cinco) ocupantes (mínimo).

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Decreto 7174: Não

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 211

Valor estimado: R\$ 625,0000

Unidade de fornecimento: DIARIA

Situação: Cancelado na aceitação

<http://comprasnet.gov.br/livrelpregao/termoHom.asp?prgCod=609179&tipo=t>

45

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:18:56	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:39:02	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Item: 13**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados**Descrição Complementar:** Fretamento de veículo, tipo ônibus urbano, com motorista para transporte de pessoal dentro da cidade de Juiz de Fora/MG, sem ar, para um período de 12 horas.**Tratamento Diferenciado:** Tipo I - Participação Exclusiva de ME/EPP**Aplicabilidade Decreto 7174:** Não**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 40**Valor estimado:** R\$ 744,7800**Unidade de fornecimento:** 1/2 DIARIA**Situação:** Cancelado na aceitação**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Cancelado na aceitação	15/06/2016 10:19:04	-	Item cancelado na aceitação. Motivo: Licitantes não comprovaram possuírem em sua frota veículos nas quantidades mínimas exigidas no Item 4 do Termo de Referência. O edital será revisto e será aberto novo processo licitatório.
Homologado	15/06/2016 16:39:07	FERNANDO ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	

Fim do documento

Anexo 03 – Termo de homologação do Pregão 08/2015 da UASG 194009

27/03/2017

COMPRASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

► PREGÃO ELETRÔNICO



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO - FUNAI
COORDENAÇÃO REGIONAL DE BOA VISTA - RR

Termo de Homologação do Pregão Eletrônico
Nº 00008/2015

Às 09:17 horas do dia 11 de agosto de 2015, após constatada a regularidade dos atos procedimentais, a autoridade competente, Sr. RILEY BARBOSA MENDES, HOMOLOGA a adjudicação referente ao Processo nº 08749-00078/2014, Pregão nº 00008/2015.

Resultado da Homologação

GRUPO 1

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Valor estimado: R\$ 2.172.400,0000

Situação: Homologado

Adjudicado para: ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 1.364.999,0000 .

Itens do grupo:

- 1 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 2 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 3 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 4 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 5 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 6 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 7 - Locação de Veículos - Leves / Pesados
- 8 - Locação de Veículos - Leves / Pesados

Item: 1 - GRUPO 1

Descrição: Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de Pick Up:Com tração 4x4,cabine dupla,turbo diesel,inter cooler,ar condicionado,som com entrada para CD,USB e cartão,com todos acessórios exigidos pelo CONTRAN,observando a IN nº03 de 5 de maio de 2008 e suas alterações-veiculos com rastreamento por satélite,seguro total para veículos,passageiros e condutores sem franquia para esta fundação com serviços de manutenção preventiva e corretiva com reposição de peças,motorista e abastecimento por conta da contratada.Ano e modelo do veiculo de no mínimo 2014/2015.

Tratamento Diferenciado: -

Aplicabilidade Margem de Preferência: Não

Quantidade: 70.000

Valor estimado: R\$ 618.100,0000

Unidade de fornecimento: kilometro

Situação: Homologado

Adjudicado para: ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 450.000,0000 .

Eventos do Item

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 280.000,0000
Homologado	11/08/2015 09:17:58	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:16	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação

<http://comprasnet.gov.br/ivirepregao/termoHom.asp?prgCod=560192&tipo=t>

1/5

27/03/2017

COMPASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

Adjudicado	07/10/2015 09:03:20	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 450.000,0000
Homologado	07/10/2015 09:15:18	RILEY BARBOSA MENDES	

Item: 2 - GRUPO 1**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de Pick Up:Com tração 4x4,cabine dupla,turbo diesel,biodiesel ou diesel S10,inter cooler,ar condicionado,com com entrada para CD,USB e cartão,com todos os acessórios exigido pelo CONTRAN,observando a IN nº03 de 5 de maio de 2008-veículo com rastreamento por satélite,seguro total para passageiros, veículos e CONDUTOR, sem franquia para esta fundação,com serviços de manutenção preventiva e corretiva com reposição de peças e abastecimento, sem MOTORISTA por conta da contratada.Modelo do veículo: no mínimo 2014/2015.Tipos de solicitação:Eventualmente, pagamento :proporcional.(quilometro rodado).

Tratamento Diferenciado: -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 70.000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 499.100,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 314.999,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 315.000,0000
Homologado	11/08/2015 09:17:58	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:16	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 314.999,0000
Homologado	07/10/2015 09:15:19	RILEY BARBOSA MENDES	

Item: 3 - GRUPO 1**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de ônibus com capacidade mínima de 42(quarenta e dois lugares,equipado com ar condicionado e toalete, abordo,motorização compatível com os serviços a ser prestados em pequena e longa distancia,equipados com todos os acessórios exigidos pelo CONTRAN/DETRAN E CMTRAN, observando a IN nº 03 de 5 d maio de 2008 e suas alterações-Com motorista,abastecimento,manutenção preventiva e corretiva com reposição de peças,seguro total para passageiros condutores e veículos , seguros sem franquia para esta fundação.Veículos rastreado por satélite.Ano/modelo veículo de no mínimo2014/2015.Solicitação: Eventual e a forma de pagamento será proporcional (quilometro rodado).

Tratamento Diferenciado: -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 30.000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 323.100,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 170.000,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 150.000,0000
Homologado	11/08/2015 09:17:59	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:16	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 170.000,0000

<http://comprasnet.gov.br/livre/pregao/termoHom.asp?prgCod=560192&tipo=t>

2/5

27/03/2017

COMPRASNET - O SITE DE COMPRAS DO GOVERNO

Homologado 07/10/2015 RILEY
09:15:20 BARBOSA
MENDES

Item: 4 - GRUPO 1**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de Micro Ônibus(diesel),com capacidade mínima de de 20(vinte)lugares,equipado com ar condicionado,motorização compatível com os serviços a ser prestados em pequenas e longas distancia,equipado com todos os acessórios obrigatórios exigidos pelo CONTRA/DETRAN/CMTRAN,observando a IN nº03 de 5 de maio de 2008 e suas alterações posteriores-Veículo com rastreamento por satélite, com seguro total para passageiros veículos e condutores sem franquia para esta fundação e manutenção preventiva corretiva com reposição de peças abastecimento e motorista , tudo por conta da contratada.Modelo e ano do veículo de no mínimo 2014/2015,tipo de solicitação será eventual e pagamento proporcional(km rodado).

Tratamento Diferenciado: -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 30,000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 258.900,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 190.000,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 210.000,0000
Homologado	11/08/2015 09:17:59	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:16	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 190.000,0000
Homologado	07/10/2015 09:15:21	RILEY BARBOSA MENDES	

Item: 5 - GRUPO 1**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de VAN tipo executivo(diesel)com capacidade para 16(dezesseis)passageiros, com todos os instrumentos/acessórios obrigatórios exigidos pelo CONTRAN/DETRAN e CMTRAN,observando a In nº03 de 5 de maio de 2008 e suas alterações posteriores,veículos com ar condicionado, com serviços de manutenção preventiva e corretiva com reposição de peças e abastecimento,motorista.Seguro para passageiros ,condutores e veículo por conta da contratada, sem franquia para esta fundação.Modelo e ano do veículo de no mínimo 2014/2015,Tipo de solicitação:Eventualmente, pagamento proporcional(km rodado).

Tratamento Diferenciado: -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 30,000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 236.100,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 130.000,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 150.000,0000
Homologado	11/08/2015 09:17:59	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:17	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 130.000,0000
Homologado	07/10/2015 09:15:22	RILEY BARBOSA	

<http://comprasnet.gov.br/ivire/pregao/termoHom.asp?prgCod=560192&tipo=t>

3/5

MENDES

Item: 6 - GRUPO 1**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de caminhão motor diesel 140CV e 3.300RPM tipo Baú com capacidade mínima de 07(sete)toneladas,baú em chapa de alumínio,com porta de abertura lateral,central traseira e folha única lateral,equipado com ar condicionado,motorização compatível com o serviço a ser prestado em pequenas e longas distancias, equipados com todos os acessórios obrigatórios exigidos pelo CONTRAN/DETRAN e CMTRAN,observando a IN nº 03 de 5 de maio de 2008 e suas alterações posteriores.Veículos com manutenção preventiva corretiva com reposição de peças, abastecimento, motorista, seguro total para passageiros, condutores e veículos, sem franquia para esta fundação.Ano modelo do veículo de no mínimo 2014/2015, veículo rastreado por satélite.Tipo de solicitação eventualmente e pagamento proporcional.

Tratamento Diferenciado: -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 10.000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 73.700,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 30.000,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 101.400,0000, Valor Negociado : R\$ 30.000,0000. Motivo: VALOR NEGOCIADO
Homologado	11/08/2015 09:17:59	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:17	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 30.000,0000
Homologado	07/10/2015 09:15:23	RILEY BARBOSA MENDES	

Item: 7 - GRUPO 1**Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados

Descrição Complementar: Locação de caminhão com carroceria loga de madeira,equipado com ar condicionado com todos os itens obrigatório exigidos pelo CONTRAN/DETRAM E DMTRA-RR,observando a IN nº 03 de 5 de maio de 2008 e posteriores alterações. Veículo motor a turbo, com motorista, abastecimento,rastreado por satélite,com manutenção preventiva e corretiva e reposição de peças e seguro total para veículos,passageiro e condutores por conta da contratada sem franquia para esta fundação.Ano modelo no mínimo do veículo 2014/2015.Solicitação Eventualmente, tipo de pagamento proporcional(km rodado).

Tratamento Diferenciado: -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 10.000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 79.700,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 45.000,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 100.000,0000, Valor Negociado : R\$ 79.700,0000. Motivo: VALOR NEGOCIADO
Homologado	11/08/2015 09:17:59	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:17	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 45.000,0000
Homologado	07/10/2015	RILEY	

09:15:24 BARBOSA
MENDES**Item: 8 - GRUPO 1****Descrição:** Locação de Veículos - Leves / Pesados**Descrição Complementar:** Locação de caminhão a diesel tipo baú com capacidade mínima de 04(quatro) toneladas, baú em chapa de alumínio médio de no mínimo 5,000 e no máximo 6,00 de comprimento de altura 2,20m a 2,60 de altura, com porta de carga e descarga lateral e traseira, equipado com ar condicionado, motorização compatível com o serviço a ser prestados em pequenas e longas distancia, equipado com todos acessórios obrigatórios e exigidos pelo CONTRA/DETRAN e CMTRAN, observando a In nº 03 de 5 de maio de 2008 e suas alterações posteriores- Veículos rastreados por satélite, com seguro total para motorista, passageiros e veículos sem franquia para esta fundação. Com serviços de manutenção preventiva corretiva com reposição de peças, com motorista e abastecimento por conta da contratada. Modelo e ano do veículo de no mínimo 2014/2015. Tipo de solicitação: eventualmente, forma de pagamento será proporcional (KM rodado).**Tratamento Diferenciado:** -**Aplicabilidade Margem de Preferência:** Não**Quantidade:** 10.000**Unidade de fornecimento:** kilometro**Valor estimado:** R\$ 83.700,0000**Situação:** Homologado**Adjudicado para:** ASATUR TURISMO LTDA - EPP , pelo melhor lance de R\$ 35.000,0000 .**Eventos do Item**

Evento	Data	Nome	Observações
Adjudicado	11/08/2015 09:04:28	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:WALACE P. PORTO, CNPJ/CPF:84.034.669/0001-94, Melhor lance : R\$ 100.000,0000, Valor Negociado : R\$ 83.700,0000. Motivo: VALOR NEGOCIADO
Homologado	11/08/2015 09:18:00	RILEY BARBOSA MENDES	
Cancelamento de homologação	28/09/2015 15:52:17	RILEY BARBOSA MENDES	Fornecedor com restrição conforme consulta.
Volta de Fase	28/09/2015 15:57:07	-	Volta de Fase para Aceitação
Adjudicado	07/10/2015 09:03:21	-	Adjudicação individual da proposta. Fornecedor:ASATUR TURISMO LTDA - EPP, CNPJ/CPF:04.693.576/0001-32, Melhor lance : R\$ 35.000,0000
Homologado	07/10/2015 09:15:25	RILEY BARBOSA MENDES	

Fim do documento

Anexo 04 – Aplicação das entrevistas – Perguntas e respostas na íntegra

Qual a opinião a respeito da terceirização?

Entrevistado 01: Não concordo com a terceirização, não deveria existir; deveria ter critérios para medir produtividade e não ter estabilidade no serviço público.

Entrevistado 02: No meu entendimento, a terceirização é uma ferramenta de gestão. Em função da extinção de cargos essenciais para o desenvolvimento do processo de gestão, com consequente ausência de concurso, ocorre o fortalecimento do processo de terceirização. O processo só pode acontecer envolvendo as atividades meio da instituição.

Entrevistado 03: Nossa sociedade ignora pequenas contravenções e, por isso, frequentemente criamos leis que não podem ser cumpridas na prática. O Projeto Lei da Terceirização (4.330/2.004) pode ser um desses exemplos, caso as atividades fins das empresas não sejam consideradas passíveis de serem terceirizadas, como defendem abertamente partidos da base governista e a Central Única dos Trabalhadores. Sim, a Lei da Terceirização pode ser um avanço para grandes empresas e, certamente, dará mais flexibilidade para a nossa economia em momentos de crise. Mas os maiores beneficiados da liberalização total da terceirização seriam os micro e pequenos empresários. Apesar de a lei garantir o direito amplo dos trabalhadores, permitindo que eles recorram à empresa terceirizadora, caso a terceirizada não cumpra com suas obrigações, a aprovação ampla da lei está sendo claramente barrada pelo medo de que as grandes empresas abusem dos direitos dos trabalhadores, justamente aquelas que estão na mira da fiscalização do Ministério do Trabalho. Na prática, quem é contra a Lei da Terceirização não confia na capacidade do governo em fiscalizar e punir exemplarmente quem comete irregularidades e, por isso, prefere o risco de manter pequenos empresários e produtores rurais no limbo da lei. Bonito na teoria, mas impossível na vida real. Já vimos esse filme milhares de vezes no Brasil e ainda insistem em nos colocar nesse caminho.

Quais as vantagens e desvantagens da terceirização?

Entrevistado 01: Vantagens: menor impacto na previdência. Desvantagens: serviço de péssima qualidade em sua maioria. As empresas que prestam os serviços terceirizados exploram seus funcionários com baixos salários e com pouca ou nenhuma assistência social. Funcionários sem qualificação e sem motivação.

Entrevistado 02: Vantagens: podemos exigir da empresa terceirizada o cumprimento de regras que nem sempre se consegue com o servidor público. O Governo Federal é solidário nas obrigações trabalhistas. Teoricamente falando, existem muitos indicadores de vantagens, mas vivenciando a prática percebe-se que são bem poucas. Desvantagens: Fiscalização dos contratos é uma dificuldade. A implementação do processo de terceirização também se configura numa desvantagem. Para contratar uma empresa de qualidade o ônus é muito alto. A coordenação das atividades dos terceiros também é uma dificuldade.

Entrevistado 03: Vantagens: no grupo dos que são a favor da lei, os principais argumentos são o aumento da segurança jurídica e ganhos de eficiência e competitividade das empresas brasileiras. A terceirização da atividade-fim comprometeria os direitos dos trabalhadores em termos salariais e no acesso aos direitos da CLT. Esta proposta seria complementar com a que regulamenta os Microempreendedores Individuais (MEI), aprovada em 2008 e ampliada em 2011. Esta Lei em si seria positiva, pois favoreceria as formalizações de milhões de autônomos hoje à margem da seguridade social. Desvantagens: há uma derivação desta legislação para o que está sendo tratado no Congresso, e isto seria preocupante. Tal como foi aprovado, as empresas do setor privado simplesmente deixariam de contratar pela carteira de trabalho, contratariam como MEIs (Microempreendedores Individuais). Isto reduziria o montante recolhido para a seguridade social e os trabalhadores se veriam submetidos a regimes de trabalho mais instáveis e precários.

Os mais vulneráveis aos empregos de pior qualidade são determinados contingentes, especialmente mulheres, negros e jovens. Com a aprovação da lei, a situação ficaria ainda mais delicada nestes segmentos, ampliando as já gritantes disparidades vigentes no nosso mercado de trabalho. Entre quem é contra, o foco é uma possível perda de direitos trabalhistas e de produtividade com o enfraquecimento dos vínculos entre empresas e trabalhadores.

Quais os critérios a serem considerados para a tomada da decisão sobre terceirizar ou não determinada atividade?

Entrevistado 01: quantidade de servidores no quadro e no caso específico do transporte se tem ou não frota própria.

Entrevistado 02: Basicamente é o fato de a Instituição ter ou não em seu quadro, pessoas aptas e em quantidade para realizarem determinadas atividades. A complexidade do serviço a ser executado também é outro fator.

Entrevistado 03: A tomada de decisão quanto à terceirização deve ser encarada como uma decisão de gestão, superando visões ideológicas, associando as melhores práticas de administração em busca de melhoria do desempenho, redução de custos globais e aprimoramento. Para tanto, se deve considerar que se trata de um processo com várias etapas. O resultado positivo, ou seja, o processo que trouxe os benefícios esperados decorre de decisões acertadas em todas as suas fases. O resultado negativo, ou seja, não trouxe os benefícios esperados em nível suficiente, pode decorrer não necessariamente da decisão equivocada de terceirizar, mas da forma como foi feita em algum momento. Assim, como em várias outras situações, a terceirização pode ser erroneamente avaliada como ruim pelos resultados, mas que decorre da forma como foi implementada, e não pela sua natureza da mesma. O modelo proposto traz à tona fatores críticos que mostram o “caminho das pedras” para facilitar o processo de terceirização em uma determinada organização. A identificação de critérios para avaliação da vocação para terceirização de serviços e sua ponderação reflete os valores da organização e suas condições para gestão do seu feixe de contratos. O modelo

proposto contribui fortemente para que processo de terceirização traga os benefícios esperados em cada caso, porque explicita os eventuais pontos críticos na sua implementação e assim possibilita a sua superação de forma mais previsível e, portanto, planejada. Neste contexto, para uma melhor gestão da qualidade do gasto público, mediante uma combinação e balanceamento adequado de contratos internos (corpo de servidores) e externos (terceirizações) entende-se como recomendável:

Diversamente do que ocorre na esfera privada, na qual vigora o princípio da autonomia da vontade, a administração pública exerce função regida por disposições normativas, além de estar submetida a uma série de controles que acarretam impactos no campo da terceirização. Portanto, a terceirização deve ser tratada de forma distinta na administração privada e na pública, embora a justificativa para sua aplicação seja a mesma em ambos os setores: proporcionar ganho em eficiência e economicidade.

Não podemos fechar os olhos e nos manter estagnados, aceitando o descompasso existente entre as demandas sociais e a capacidade de resposta do Estado. Os arranjos organizacionais estão cada vez mais complexos e a terceirização cada vez mais presente. É preciso estudar e apostar em soluções modernizadoras que ampliem a capacidade de atuação e de atendimento as demandas. Não se trata de um incentivo a terceirização, mas da reflexão cuidadosa e da busca das melhores alternativas.

Desenvolver competências no sentido de criar uma inteligência para gerir o conjunto de contratualizações a partir de um olhar estratégico. A governança institucional indica que o Estado deve definir políticas de meios (humanos, materiais, financeiros e informacionais) com vista a desenvolver sua capacidade de gerir com qualidade os processos de compras e contratações de serviços.

O princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/88 como um dos princípios a serem seguidos por todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Expressa a intensão de que os gestores públicos envidem esforços, claramente, no sentido do melhor uso

dos recursos públicos, ampliando a oferta de serviços e buscando a novos patamares de qualidade destes. A terceirização é uma alternativa e deve ser estudada.

A adoção da identificação da melhor alternativa: se o interesse público será mais bem atendido por meio da promoção de concursos para contratação de empregados ou por meio da terceirização do serviço. Deve-se verificar a possibilidade (com atenção a legalidade), se há motivação e se os processos são vocacionados a serem terceirizados.

Na situação do setor de transportes do IFTM - Campus Uberlândia, qual critério seria determinante para terceirizar as atividades do setor?

Entrevistado 01: Se diminuir mais servidores no caso do motorista. Porém somente terceirizar mão de obra e não veículo, visto que temos frota própria.

Entrevistado 02: Considerando a demanda atual do Campus, do meu ponto de vista, podemos trabalhar com os dois critérios: o número de motoristas existentes no quadro e uma frota de veículos atualizada. Não tenho números para dizer que seria economicamente viável, mas inviável também não seria.

Entrevistado 03: Na minha atual visão, a terceirização do setor de transportes do IFTM - Campus Uberlândia não teria como não acontecer, quando a quantidade dos motoristas (hoje 3 efetivos) não conseguir atender com eficiência as demandas de toda a comunidade escolar nas atividades que envolve o setor citado.

É possível perceber as vantagens usufruídas pelo Campus Uberlândia com a não realização da terceirização? E quais seriam com a efetivação da terceirização no Campus?

Entrevistado 01: Primeira questão: Menor impacto no orçamento do Campus. Os professores dizem que preferem viajar com motorista do Campus. Segunda questão: Não vejo vantagens;

Entrevistado 02: Não visualizo vantagens e nem desvantagens com a realização ou não do processo de terceirização. O que visualizo é uma total falta de planejamento dos setores que necessitam dos préstimos do setor de transporte. A desorganização de uns, dificulta a ação de outros, restando as

consequências para a área de administração resolver. Uma vantagem a ser apontada neste momento, é a situação orçamentária que o Campus vivencia. Este fator reflete nas atividades do setor de transporte, tanto quanto no Campus como um todo.

Entrevistado 03: A princípio a resposta para as duas perguntas seria que teríamos vantagens para as duas tomadas de decisão, mas para dar um embasamento fidedigno e com mais atitudes assertivas sobre essa opinião seria necessário um estudo mais aprofundado.