

Relatório Técnico Conclusivo

MODELOS DE REFERÊNCIA EM PROCESSOS PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS DA UFJF



Sumário

<u>RESUMO</u>	3
<u>ORGANIZAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</u>	4
<u>PÚBLICO ALVO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</u>	5
<u>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</u>	5
<u>DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA</u>	7
<u>OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</u>	8
<u>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO:</u>	13
<u>Procedimentos Iniciais</u>	13
<u>Procedimentos Mensais</u>	17
<u>Procedimentos Para Extinção Do Contrato</u>	24
<u>RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA</u>	28
<u>REFERÊNCIAS</u>	28

RESUMO

A gestão e a fiscalização de contratos são aspectos essenciais das contratações públicas, têm por objetivo acompanhar bens adquiridos ou serviços contratados. Nesse universo, destacam-se as terceirizações com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra que, conforme a Instrução Normativa 05/2017, são os serviços em que os empregados ficam à disposição da contratante e, ainda, possibilitam sua fiscalização. Contudo, falhas no acompanhamento desses contratos podem ocasionar danos variados ao contratante, como a ratificação ou recebimento de um serviço de baixa qualidade. A partir do estudo sobre os fatores condicionantes de sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de terceirização na UFJF foi possível perceber que, apesar de existir legislação específica, há certa fragilidade nos processo de trabalho por conta da ausência de formalização de rotinas padronizadas, com delimitação de responsabilidades e funções. Nesse sentido, o presente produto tecnológico tem como objetivo a apresentação de sugestões de modelos de referência em notação BMPN como solução em rotinas dos principais processos de gestão e fiscalização dos contratos terceirizados da UFJF, ou seja, fiscalizações inicial, mensal e final, no intuito de preencher a lacuna de padronização dos processos, materializar as determinações legais, incrementar a estabilidade nos processos de trabalho e melhorar sua eficiência.

ORGANIZAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma autarquia federal de ensino, criada pela Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960, com sede na cidade de Juiz de Fora, no Estado de Minas Gerais. Atualmente, compõe sua estrutura física o campus de Juiz de Fora e Governador Valadares-MG. Sua missão institucional está descrita no art. 5º do seu Estatuto (1998): a Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (Ministério da Educação e do Desporto, 1998).

Além de sua missão institucional de ensino, a UFJF desenvolve uma ampla gama de serviços à sociedade através de suas estruturas físicas que promovem saúde, cultura e bem-estar na cidade de Juiz de Fora. Para o cumprimento de sua missão institucional, e a operacionalização de toda a sua estrutura, a UFJF conta com um corpo de servidores distribuídos entre Técnicos Administrativos (TAE), Docentes do Magistério Superior e do Ensino Básico,

Técnico e Tecnológico (EBTT), além do apoio dos trabalhadores terceirizados.

Com relação aos trabalhadores terceirizados, estes colaboram com a missão institucional da UFJF através de uma diversidade de serviços meio, ou seja, de apoio à instituição, tais como os serviços de limpeza e conservação, de motoristas, de vigilância, de manutenção predial e apoio administrativo. Conforme a Gerência de Fiscalização Administrativa de Contratos (GFAC) havia ao final de 2022 um total de 883 trabalhadores terceirizados na UFJF, distribuídos em 10 contratos de prestação de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra (Tabela 1):

Tabela 1: Contratos de Terceirização Vigentes na UFJF em dez. 2022

Contrato	Objeto Contratual	Quant. Trabalhadores (Dez/22)
63/2018	Transporte (JF)	34
74/2018	Apoio à Cultura (Procult) (JF)	36
43/2021	Portaria (JF)	79
59/2019	Vídeo Monitoramento (JF)	16
37/2021	Vigilância Patrimonial Armada (JF)	121
23/2020	Limpeza e Conservação (JF)	257
12/2021	Apoio Administrativo (JF)	153
47/2019	Apoio Adm. e Portaria (GV)	24
38/2021	Vigilância Patrimonial Armada (GV)	10
23/2022	Transporte (GV)	05
40/2021	Manutenção e	148

	Infraestrutura (JF)	
TOTAL		883

Fonte: Gerência de Fiscalização Administrativa, UFJF (Dez/2022).

Por se tratarem de serviços contratados com empresas privadas, e por haver determinação legal que os justificam, estes demandam controles para a verificação dos resultados alcançados com a sua contratação, dessa forma, necessitam ser gerenciados e ter sua execução fiscalizada.

PÚBLICO ALVO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção, de forma mais imediata, considera como seu público alvo, e beneficiários diretos, os servidores que atuam como gestores e fiscais contratuais, por promover a racionalização, padronização e formalização dos seus processos de trabalho. Além desses, considerando os benefícios advindos da gestão e do acompanhamento adequados, ainda, a importância dos serviços bem executados para o funcionamento da instituição, entende-se também como beneficiários diretos e indiretos a UFJF e as empresas prestadoras dos serviços.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A qualidade das contratações

públicas está relacionada a três etapas fundamentais: inicialmente, o planejamento/especificação da contratação; posteriormente a seleção adequada dos fornecedores ou prestadores de serviços; e, por fim, o acompanhamento por meio da gestão e fiscalização dos contratos avançados.

Quanto ao acompanhamento contratual, Kinczeski (2020) pontua que a Lei 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública Federal, tratou de forma sucinta a temática, o que demandou maiores desdobramentos. Nesse sentido, a fim de roteirizar as práticas de fiscalização pela fixação de parâmetros e procedimentos aos agentes responsáveis, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) publicou as Instruções Normativas (IN) 02/2008, IN 06/2013, IN 03/2014 e IN 04/ 2015. Contudo, tais Instruções foram revogadas pela IN nº 05, de 26 de maio de 2017. Assim, nos termos da IN 05/2017, art. 39, as atividades de gestão e fiscalização, quando se tratam de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra, são conceituadas como o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados.

Esse conjunto de atividades,

conforme expresso na norma, compete ao gestor do contrato, o qual será auxiliado pelos fiscais: técnico, administrativo, setorial e pelo público usuário. Pereira e Dotti (2011) destacam que o gestor é a autoridade superior a que os fiscais remeterão as providências que ultrapassarem suas competências, assim, ao gestor cabe coordenar a execução contratual, decidir sobre alterações, aditamentos, autorização de reajustes, sanções, incluindo-se aí a competência de designar os fiscais que o auxiliarão nessas atribuições.

Quanto às atribuições de cada fiscal, cabe à fiscalização técnica a avaliação constante da execução dos serviços, procedendo-se ao seu redimensionamento sempre que a contratada não produzir os resultados com a qualidade mínima exigida, ou ainda, deixar de utilizar os materiais e os recursos humanos em quantidade ou qualidade inferiores ao contratado. Kinczeski (2020) destaca que o instrumento utilizado como ferramenta de aferição do desempenho poderá ser o IMR (Instrumento de Medição do Resultado) ou outro substituto, de modo que a contrapartida pela administração, ou seja, o pagamento da fatura dos serviços ficará vinculado a este diagnóstico prévio.

Por sua vez, à fiscalização administrativa compete o acompanhamento quanto às obrigações

previdenciárias, fiscais e trabalhistas. Nesse sentido, conforme Kinczeski (2020), ao fiscal administrativo caberá: conferir se os salários dos terceirizados estão adequados com a Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria (CCT); ainda, verificar a regularidade fiscal e trabalhista das empresas; propor glosas (descontos) na fatura quando observar faltas ou horas não trabalhadas; aferir o pagamento de salários e benefícios como vale transporte, vale alimentação, 13º salário, adicional de férias, FGTS e demais obrigações trabalhistas, entre outros.

A fiscalização setorial, por sua vez, trata do acompanhamento quando a prestação dos serviços se der concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade. Já a fiscalização pelo público usuário, no entendimento de Neves (2018), é o acompanhamento da execução contratual por meio da realização de pesquisas de satisfação junto aos usuários dos serviços.

Quanto às atribuições dos agentes, Leiria (2008) conclui que o gestor deve possuir uma visão ampla do sistema, para acompanhar e deliberar sobre as operações, enquanto que os fiscais têm atuação mais focalizada, de forma a gerar informações úteis à tomada de decisão do gestor.

Assim, embora os termos “gestão” e

“fiscalização” estejam associados, apresentam significados distintos. Portanto, o aperfeiçoamento dos processos de gestão e fiscalização parte da compreensão do papel de cada agente, de suas atribuições e responsabilidades, na construção de um processo de trabalho organizado e integrado, suficiente aos controles demandados pelo acompanhamento contratual, e que permita verificar os resultados alcançados com a contratação dos serviços.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A percepção sobre as práticas e as vivências dos fiscais e gestores de contratos da UFJF foi objeto de pesquisa para a investigação dos fatores considerados condicionantes para o sucesso da gestão e fiscalização dos contratos de terceirização.

A partir dos resultados da pesquisa foi possível verificar, entre outras questões, que existe uma percepção majoritariamente negativada quanto ao cumprimento dos prazos contratuais e quanto a uma adequada divisão de tarefas, atribuições ou responsabilidades entre os servidores envolvidos na gestão e fiscalização. Ainda, verificou-se também que não há na instituição capacitação formal para o treinamento dos servidores

nesse tema.

Os seguintes relatos ilustram essa situação:

Pergunta: Você percebe ser diligente o atual estado de Gestão e Fiscalização de Contratos no que diz respeito ao cumprimento dos prazos contratuais?

“Não, eu acho que têm falhas... nós erramos, tem coisas que agarram, tem hora que tem uma relação complicada entre empresa e fiscalização técnica, às vezes entre fiscalização técnica e administrativa, ou administrativa e COESF, ou COESF e o gestor. Então muitas vezes o processo para e faturas que deveriam ser pagas, são pagas depois de um ano. Então a sistematização têm pontos a serem melhorados para poder a coisa funcionar melhor. Mas isso não significa que as pessoas trabalham com má vontade ou não queiram resolver, as pessoas trabalham com afinco, mas têm pontos para melhorar, digo isso observando os meus processos. E não é simples, porque a coisa realmente fica grande, pois se atrasa uma nota, outro processo, daí vem uma repactuação e quando vê, precisa recalcular tudo o que ficou pra trás, e fica muito complexo”. (Entrevista G02, 2023)

Pergunta: Você percebe uma adequada divisão de tarefas/atribuições/responsabilidades entre os servidores envolvidos na gestão e fiscalização?

“Nem tanto, acredito que não, pois os gestores muitas vezes não possuem conhecimentos completos do seu dever como gestor e não assumem a total responsabilidade que lhes é imputada, pois ele é o maior responsável na condução do acompanhamento contratual. No geral, observo que eles não assumem todas as responsabilidades, delegando suas atribuições. É uma situação que tem melhorado, mas ainda está longe de ser o ideal”. (Entrevista FA01, 2023)

Pergunta: Você acredita que os fiscais e gestores estão adequadamente preparados para lidarem no dia a dia com os desafios da gestão e fiscalização? Existe no órgão manual de capacitação para as funções ou reciclagem dos conhecimentos?

“Existem gestores que estão preparados,

existem gestores que buscam ficar preparados, e gestores que não se importam em se preparar e a situação da fiscalização fica complicada, e tem gestores que não suportam as demandas e acabam deixando de ser gestores, então cada caso é um caso. Fiscais, a maioria precisa de uma reciclagem sim, apesar de existirem no ENAP diversos cursos que as pessoas poderiam buscar, infelizmente elas sempre aguardam um curso presencial que não exija leitura, e a pessoa para se informar ela precisa ler, então falta um pouco de interesse das pessoas no meu ponto de vista. Não temos manual, mas temos o ENAP e todo servidor conhece". (Entrevista C01, 2023)

"Não, não tenho conhecimento sobre manual de capacitação ou reciclagem, nós trabalhamos com base na vivência profissional na Universidade e muito com relação às experiências individuais e a busca por conhecimentos voluntários". (Entrevista G01, 2023)

Desse modo, apesar de existir legislação específica, é possível observar pelas entrevistas que há fragilidades nos processo de trabalho da UFJF que precisam ser eliminadas. A este respeito, a pesquisa encontrou como um fator condicionante para o sucesso da gestão e fiscalização, entre outros, o estabelecimento de processos organizados com divisão e definição clara de tarefas e atribuições. Este fator torna-se relevante por conta da ausência de formalização de rotinas padronizadas, com delimitação de atribuições e responsabilidades, fato que contribui para produzir desorganização e ingerências, comprometendo assim a eficiência dos processos de trabalho. Por essa razão,

este fator de sucesso foi escolhido como proposta de intervenção no presente produto técnico.

OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O aperfeiçoamento dos processos de trabalho exige que sejam levantadas e documentadas as atividades, funções, informações e recursos necessários, trata-se de conhecer os Processos de Negócios existentes, que são afetos a uma atividade ou organização. A este respeito, conforme Pádua et al (2004), a modelagem de processos proporciona a melhor compreensão das premissas referentes ao gerenciamento dos sistemas e, também, evidencia alternativas viáveis para as atividades organizacionais existentes, de modo a oferecer um referencial eficaz para a tomada de decisões.



Nesse sentido, o objetivo da modelagem de processos é prover um modelo de referência, ou seja, uma solução inicial que, conforme apontado por Climent, Mula e Hernández (2009), são úteis na descrição e representação gráfica dos aspectos importantes do processo, distinguindo pessoas, departamentos e a ligação entre eles. Para Siau e Rossi (2011), a modelagem de referência é definida como o processo de documentar formalmente um domínio problemático























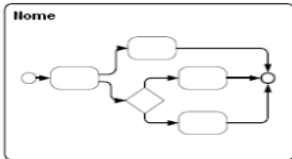

com o objetivo de compreender e comunicar as partes interessadas. Conforme Entriger (2018), entre as ferramentas existentes para a construção do modelo de referência, a Notação de Modelagem de Processos de Negócios (Business Process Model and Notation – BPMN) se configura como uma das linguagens mais utilizadas atualmente. A este respeito, a BPMN, segundo apontado por Entriger (2018), tratou-se de uma resposta desenvolvida por um consórcio de indústrias preocupado com a necessidade de padronização no uso de linguagens de modelagem de processos.












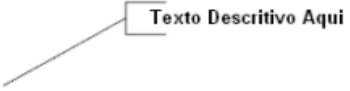
Para Vasko e Dustdar (2006) apud Estriger (2018), a BPMN é uma notação de modelagem visual bem elaborada e proporciona um bom suporte para


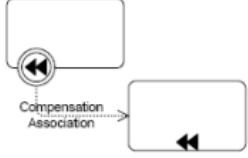



aspectos comportamentais do projeto do fluxo de trabalho. Além disso, é direcionada a todos os usuários e procura reduzir as distâncias entre o projeto e a implementação dos processos de negócios. Dessa forma, o diagrama BPMN é elaborado para que o leitor possa reconhecer facilmente os tipos básicos de elementos de um processo e entender suas inter-relações. Um resumo dos elementos BPMN é apresentado no quadro 1:

Quadro 1: Elementos Básicos de um processo BPMN.

Elemento	Descrição	Notação Gráfica
Evento	Um evento define um acontecimento dentro do processo de negócio. Existem três tipos de eventos, baseados em quando eles afetam o fluxo: Início, Intermediário e Fim.	 Nome ou Origem
Dimensão Fluxo	Os eventos Início e Fim indicam onde um processo irá iniciar e terminar, respectivamente. O evento Intermediário afeta o fluxo, mas não inicia nem termina o processo.	 Início Intermediário Fim
Dimensão Tipo	Os eventos Início e Intermediário possuem “gatilhos” que definem a causa do evento. O evento Fim define a consequência da sequência do fluxo.	

		<p>Mensagem   </p> <p>Temporizador  </p> <p>Erro  </p> <p>Cancelamento  </p> <p>Compensação  </p> <p>Regra  </p> <p>Ligação   </p> <p>Múltiplo   </p> <p>Término </p>
Tarefa	Tarefa é uma atividade individual que está dentro de um processo e não pode ser subdividida em atividades menores.	
Subprocesso	Subprocesso é uma atividade composta que está dentro de um processo e pode ser “explodida” em subatividades.	
Subprocesso Encolhido	Os detalhes do subprocesso não estão visíveis no diagrama. O símbolo de “mais” indica que o subprocesso pode ser detalhado um outro diagrama.	
Subprocesso Expandido	As fronteiras do subprocesso estão expandidas e os detalhes do processo estão visíveis.	
Passagem	Uma passagem é usada para controlar a divergência e convergência da sequência de fluxo múltipla. Assim, ela poderá determinar uma ramificação, bifurcação, fusão ou junção de caminhos.	
Tipos de Controles de Passagem	O ícone colocado dentro do losango indica o tipo de controle: XOR: decisão ou junção exclusivas; OR: decisão ou junção inclusivas; Complex: condições e situações e complexas;	

	AND: bifurcação e junção.	<p>Exclusivo (XOR)</p> <p>Baseado em Dado  ou </p> <p>Baseado em Evento </p> <p>Inclusivo (OR) </p> <p>Complex </p> <p>Parelelo (AND) </p>
Sequência de Fluxo	Uma sequência de fluxo é usada para mostrar a ordem que serão executadas atividades em um processo.	
Fluxo Não Controlado	Refere-se ao fluxo que não é afetado por qualquer condição ou não atravessa uma passagem. O exemplo mais simples disto é uma única sequência de fluxo que conecta duas atividades.	
Fluxo Condicional	Sequência de fluxo que possui uma condição que é avaliada no momento da execução para determinar se o fluxo será usado ou não.	
Fluxo Padrão	Este fluxo só será usado se todas as outras condições do fluxo condicional de não forem verdadeiras durante a execução.	
Fluxo de Exceção	Fluxo de exceção acontece fora do fluxo normal do processo e é baseado em um evento Intermediário que acontece durante a execução do processo.	
Fluxo de Mensagem	É utilizado para um fluxo de mensagem entre dois agrupamentos (Pools) separados.	
Anotação de Texto	Anotações de texto são um mecanismo para um modelador fornecer informação adicional para o leitor de um Diagrama de BPMN.	

Agrupamento (Pool)	Representa um participante em um processo. Também atua como uma “swimlane”, um recipiente gráfico, por dividir um conjunto de atividades de outros agrupamentos, normalmente no contexto de B2B.	
Associação de Compensação	Associação de compensação acontece fora do fluxo normal do processo e é baseado em um evento Intermediário de Cancelamento, que é ativado pela falha de uma Transação.	
Raia (Lane)	Uma raia é uma subpartição dentro de um agrupamento e se estenderá ao longo de todo o agrupamento, verticalmente ou horizontalmente. Raias são usadas organizar e categorizar atividades dentro de um pool.	
Objeto de Dados	Objetos de dados são considerados artefatos porque eles não têm efeito direto no Fluxo de Sucessão ou Fluxo de Mensagem do processo, mas eles fornecem informação sobre o que as atividades exigem para serem executadas e/ou o que elas produzem.	
Grupo	Representa um grupo de atividades que não afetam a sequência do fluxo. O grupo pode ser usado para documentação ou propósito de análise. Também podem ser usados grupos para identificar as atividades de uma transação distribuída que é mostrada através de diversos pools.	

Fonte: Entringer (2019).

Desse modo, o presente produto tecnológico tem como objetivo a apresentação de sugestões de modelos de referência em notação BPMN como solução em rotinas dos principais processos de gestão e fiscalização dos contratos terceirizados da UFJF, no intuito de preencher a lacuna de padronização

dos processos, materializar as determinações legais, incrementar a estabilidade nos processos de trabalho e melhorar sua eficiência.

Para isso, foi utilizado um BPMS (Business Process Management Systems), uma ferramenta gráfica que utiliza a notação BPMN. O software

escolhido foi o Bizagi Modeler 4.0. Conforme Maranhão e Macieira (2011), o Bizagi é uma ferramenta de aplicação do BPMN, que serve de apoio às empresas que desejam gerenciar seus processos. Ademais, Entringer (2019) destaca que o software é capaz de realizar todo o ciclo de modelagem de processo, incluindo sua automatização, por isso se justifica o seu uso.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO:

A presente proposta de intervenção trata-se de uma sugestão de solução em rotinas dos principais processos de gestão e fiscalização dos contratos terceirizados da UFJF. Assim, serão descritas as etapas da Gestão e Fiscalização e detalhados os seus procedimentos. Em seguida, é apresentado o modelo de referência respectivo, em notação BPMN da etapa, de modo a ilustrar a rotina e padronizar as ações descritas.

A este respeito, a IN 05/2017 destaca que o conjunto de atividades afetas ao acompanhamento e fiscalização dos contratos deve ser realizado de forma preventiva, rotineira e sistemática, competindo aos gestores dos contratos sua coordenação, auxiliados pelas fiscalizações: técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário.

Na UFJF, os processos de gestão e

fiscalização são organizados com o apoio da Gerência de Fiscalização Administrativa (GFAC), e distribuídos em etapas distintas, sendo classificadas em fiscalização inicial, mensal e final. A divisão por etapas é prevista na IN 05/2017 e objetiva a organização do trabalho, tratando-se a etapa inicial o momento imediatamente posterior à contratação, quando a execução do serviço é iniciada, por sua vez a etapa mensal trata do acompanhamento rotineiro e sistemático do contrato mês a mês, e a etapa final, incluem as diligências para o encerramento do contrato e finalização do vínculo jurídico com as empresas contratadas.

Cabe destacar que o levantamento das informações para a construção dos modelos de referência teve por fundamento o disposto na IN 05/2017, na Resolução Consu 08/2016, assim como, nas rotinas e procedimentos adotados na UFJF, a partir da sistematização dos registros e relatórios internos de gestão e fiscalização, os quais evidenciam as funções e a dinâmica descrita.

Procedimentos Iniciais

Os procedimentos iniciais objetivam receber a nova empresa contratada

prestadora do serviço às rotinas de gestão, fiscalização e aos detalhes quanto ao modo de prestação dos serviços. Para isso, na UFJF, é convocada pelo gestor do contrato uma reunião inicial com os representantes da empresa a fim de esclarecer a forma de execução e controle das atividades, modo de recebimento e pagamento do objeto, possíveis sanções, além de sanar dúvidas oportunas.

A reunião inicial é um procedimento previsto na IN 05/2017 em seu art. 45:

Art. 45. Após a assinatura do contrato, sempre que a natureza da prestação dos serviços exigir, o órgão ou entidade deverá promover reunião inicial para apresentação do plano de fiscalização, que conterá informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização, das estratégias para execução do objeto, do plano complementar de execução da contratada, quando houver, do método de aferição dos resultados e das sanções aplicáveis, dentre outros. (BRASIL, 2017)

Na reunião, em conformidade ao caput do art. 44, a empresa contratada apresenta formalmente o seu Preposto, ou seja, a pessoa responsável e que responderá pelos atos praticados e pelos serviços executados diretamente à gestão do contrato. Assim, compõem a reunião inicial o gestor, os fiscais, os representantes da contratada e seu preposto designado.

Além disso, na mesma reunião é apresentado o plano de fiscalização e, conforme discriminado no ANEXO VIII B do normativo, é solicitado pelo gestor a apresentação dos documentos para que sejam analisados pelos fiscais, destacando-se os documentos com relação às obrigações trabalhistas, como as carteiras de trabalho e previdência social dos trabalhadores (CTPS), os exames médicos admissionais ou atestado de saúde ocupacional (ASO), os recibos de entregas dos equipamentos de proteção e uniformes, entre outros. Em especial às carteiras de trabalho, o inciso 10.1 B, do ANEXO VIII B da IN 05/2017, trás como diretriz ao fiscal a verificação por amostragem das CTPS, no qual é verificado se as informações nelas inseridas coincidem com as informações fornecidas pela empresa e pelo empregado, como a data de início do contrato de trabalho, a função exercida, a remuneração (corretamente discriminada em salário-base, adicionais e gratificações), além das demais alterações dos contratos de trabalho. Ainda, é solicitada à contratada a apresentação da declaração de responsabilidade exclusiva quanto à quitação dos encargos trabalhistas e sociais decorrentes do contrato.

Além desses, em conformidade ao inciso 10.1 A, do ANEXO VIII B da IN

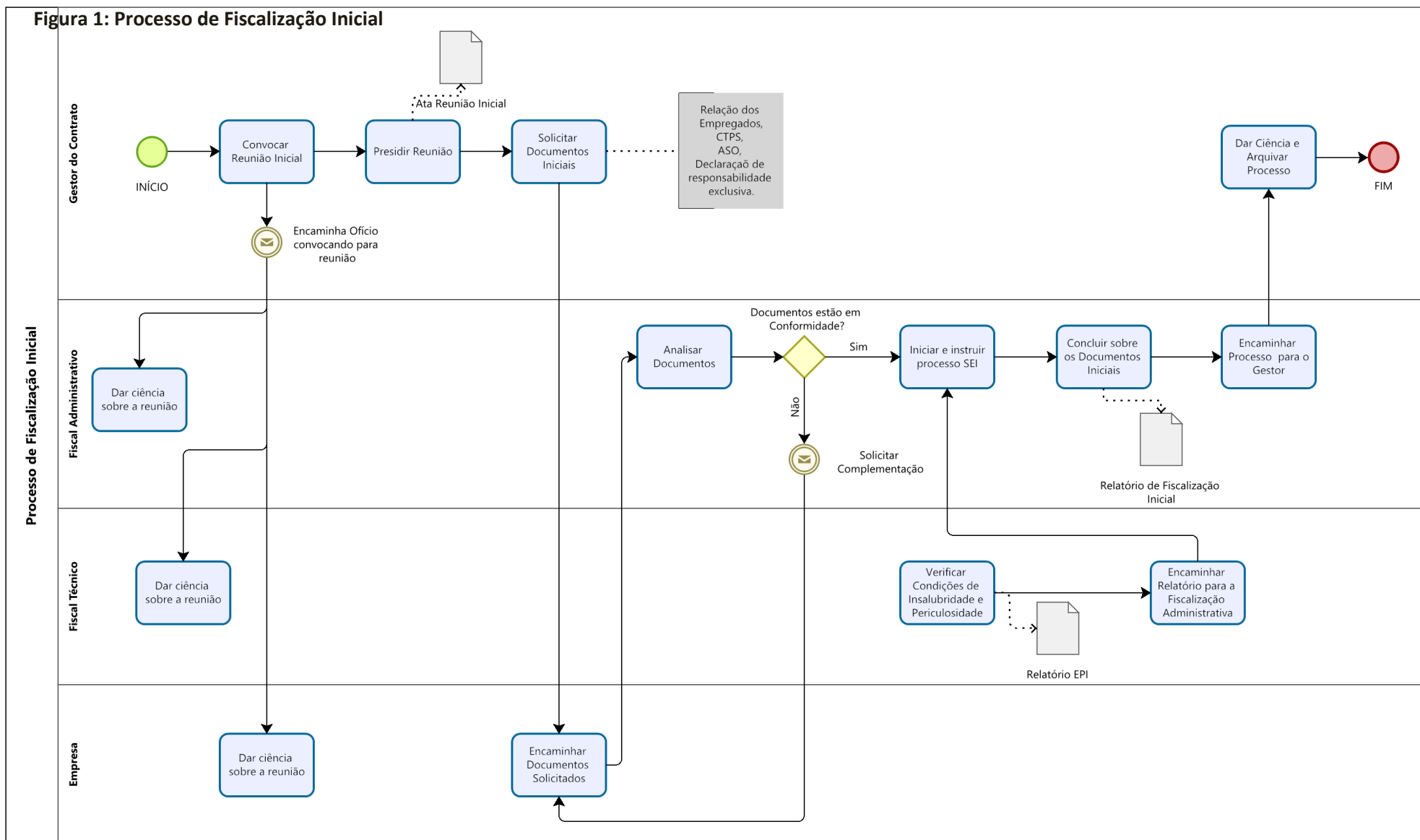
05/2017, é solicitado à contratada a elaboração e apresentação da planilha resumo do contrato, documento no qual é sintetizado todos os dados dos trabalhadores, como nome completo, número de inscrição no CPF, função exercida, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos, sua especificação e quantidade (vale-transporte, auxílio-alimentação), horário de trabalho, férias, licenças, faltas, ocorrências e horas extras trabalhadas. Este instrumento é utilizado como parâmetro para os fiscais verificarem, entre outros aspectos, se número de terceirizados por função coincide com o previsto no contrato administrativo, se o salário dos trabalhadores coincide com o previsto no contrato e no Acordo Coletivo de Trabalho da Categoria, ainda, se existem obrigações e benefícios adicionais constantes nos Acordos Coletivos de Trabalho.

Por sua vez, cabe à fiscalização técnica/setorial conhecer o quantitativo de funcionários, funções, forma de prestação dos serviços e os locais de trabalho, a fim de verificar, entre outros aspectos, a existência de condições insalubres ou de periculosidade que justifiquem o pagamento dos respectivos adicionais aos empregados. Ainda, deve-se conhecer a relação dos materiais e equipamentos, aspectos relativos ao contrato como as

obrigações da contratante e da contratada, cronogramas e escalas de trabalho, a fim de possibilitar a verificação e o acompanhamento “in loco” da prestação do serviço a ser fiscalizado.

Finalizada a etapa inicial, inicia-se a etapa mensal das fiscalizações em que são verificadas mês a mês a quantidade e qualidade dos serviços executados, dimensionando-o para efetuar o pagamento adequado pelos serviços. No tópico seguinte será examinada a fiscalização mensal, assim como o recebimento provisório e definitivo dos serviços.

Figura 1: Processo de Fiscalização Inicial



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Procedimentos Mensais

Iniciada a prestação dos serviços, a fiscalização mensal é o procedimento que objetiva o acompanhamento dos resultados alcançados com a execução. Para isso é realizada a verificação pormenorizada de aspectos técnicos e administrativos para o controle de possíveis falhas e irregularidades, a fim de diligenciar para corrigir tais imperfeições quando estas existirem.

Na UFJF, o acompanhamento mensal se desenvolve em conformidade ao que dispõe o art. 47 da IN 05/2017, cujo texto destaca que a execução dos serviços deve ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle que compreendam a mensuração dos seguintes aspectos:

- I - os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada;
- II - os recursos humanos empregados em função da quantidade e da formação profissional exigidas;
- III - a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados;
- IV - a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida;
- V - o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato; e
- VI - a satisfação do público usuário. (BRASIL, 2017)

A este respeito, a fiscalização inicia-se com o recebimento dos documentos que comprovam a adequada execução dos serviços. Conforme disposição comum aos contratos, os documentos são recebidos no prazo de cinco dias subsequentes ao término do mês de execução, os quais são instruídos em processo de acompanhamento eletrônico (SEI) para registro e avaliação. A documentação é analisada em etapas distintas, de forma provisória e definitiva, pelos fiscais e gestor do contrato.

O recebimento provisório é realizado pelo fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial ou equipe de fiscalização, nos termos do art. 50, I, alíneas “a” e “b”, da IN 05/2017:

- a) elaborar relatório circunstanciado, em consonância com as suas atribuições, contendo o registro, a análise e a conclusão acerca das ocorrências na execução do contrato e demais documentos que julgarem necessários, devendo encaminhá-los ao gestor do contrato para recebimento definitivo; e
- b) quando a fiscalização for exercida por um único servidor, o relatório circunstanciado deverá conter o registro, a análise e a conclusão acerca das ocorrências na execução do contrato, em relação à fiscalização técnica e administrativa e demais documentos que julgar necessários, devendo encaminhá-los ao gestor do contrato para recebimento definitivo; (BRASIL, 2017)

De modo geral, o recebimento provisório realizado pelos fiscais possuem duas dimensões, qualitativa e quantitativa. O acompanhamento quanto aos aspectos qualitativos é realizado pela fiscalização técnica, a qual conclui sobre a qualidade do serviço executado. Por sua vez, o acompanhamento dos aspectos quantitativos é realizado pela fiscalização administrativa, na qual é verificada a quantidade do serviço executado, entre outros aspectos. A finalidade de ambas as verificações é o acompanhamento para o devido dimensionamento e pagamento adequado pelos serviços, nos termos do contrato.

Nesse sentido, a fiscalização técnica avalia a execução por meio do Instrumento de Medição de Resultado (IMR), o qual consiste em um “*check list*” com os indicadores de qualidade pré-estabelecidos, conforme a natureza de cada contrato, ou seja, o tipo de serviço executado. Assim, para efeito do recebimento provisório e para dar cumprimento ao disposto no art. 47 da IN 05/2017, é realizada pelo fiscal técnico a inspeção minuciosa de todo o serviço no período, a fim de verificar a adequação dos serviços e concluir sobre se o resultado da execução, do desempenho e da qualidade da prestação dos serviços estão em conformidade com os indicadores previstos no ato convocatório (edital) e no

contrato. Esta avaliação tem por objetivo o redimensionamento no pagamento sempre que a contratada não produzir os resultados, deixar de executar, ou não executar com a qualidade mínima exigida as atividades ou, ainda, deixar de utilizar os materiais e recursos humanos exigidos para a execução do serviço, ou utilizá-los com qualidade ou quantidade inferior à demandada.

Cabe destacar que, em conformidade o ANEXO VIII-A da IN 05/2017, durante a execução contratual, é dever do fiscal técnico o monitoramento constante do nível de qualidade dos serviços, a fim de evitar a sua degeneração, devendo intervir para requerer à empresa prestadora do serviço a correção das faltas, falhas ou irregularidades constatadas, como, por exemplo, o excesso de faltas, atrasos constantes, jornadas de trabalho incompletas ou postos sem cobertura, entre outros. Esta avaliação de acordo com a norma pode ser realizada de forma diária, semanal ou mensal, desde que o período escolhido seja suficiente para avaliar e aferir o desempenho e qualidade do serviço executado.

Além disso, é realizada também pelos fiscais técnicos da UFJF o acompanhamento e conclusão sobre a conformidade dos materiais e equipamentos utilizados na execução dos

serviços. Dessa maneira, são verificados se os itens estão de acordo com o estabelecido no Termo de Referência e na proposta apresentada, observando-se as especificações técnicas, tais como: quantidade, qualidade e forma de uso. Essa atribuição é consoante o disposto no art. 47, § 1º e § 2º da IN 05/2017, o qual dispõe:

§ 1º Deve ser estabelecido, desde o início da prestação dos serviços, mecanismo de controle da utilização dos materiais empregados nos contratos, para efeito de acompanhamento da execução do objeto bem como para subsidiar a estimativa para as futuras contratações.

§ 2º A conformidade do material a ser utilizado na execução dos serviços deverá ser verificada juntamente com o documento da contratada que contenha a relação detalhada destes, de acordo com o estabelecido no contrato, informando as respectivas quantidades e especificações técnicas, tais como marca, qualidade e forma de uso. (BRASIL, 2017)

Ao final da avaliação técnica, o fiscal formaliza o ato de recebimento provisório dos serviços ao registrar a conclusão da análise no Relatório Circunstanciado Mensal de Fiscalização Técnica, documento eletrônico que contém o registro, a análise e a conclusão acerca das ocorrências na execução do contrato. Depois de formalizada a avaliação, o seu resultado é apresentado ao Preposto da contratada, o qual toma

ciência da avaliação, podendo, conforme o ANEXO VIII-A, apresentar justificativas para a prestação do serviço com menor nível de conformidade, que podem ser aceitas quando comprovada a excepcionalidade da ocorrência, ou, de outro modo, acatada a avaliação, de forma a aceitar os resultados apurados e o redimensionamento decorrente, ou seja, as glosas qualitativas incorridas. Após, os documentos são encaminhados à fiscalização administrativa para o prosseguimento da análise.

Por sua vez, a fiscalização administrativa, de acordo com a IN 05/2017, é o procedimento incumbido do acompanhamento dos aspectos administrativos do contrato, ou seja, a verificação do cumprimento das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas. Assim, cabem aos fiscais administrativos, para efeito do recebimento provisório, verificar a efetiva realização dos dispêndios concernentes aos salários e demais obrigações trabalhistas (vale-transporte, alimentação, benefícios, encargos e outras), e produzir o relatório com o registro, avaliação e conclusão da respectiva análise, que será encaminhada ao gestor do contrato.

A este respeito, são recebidos, avaliados e instruídos nos processos eletrônicos de fiscalização (SEI) pelos fiscais administrativos, conforme

determinado no ANEXO VIII-B da IN 05/2017, todos os documentos relativos à regularidade fiscal, trabalhista e comprobatória da execução do serviço, quais sejam: certidão de regularidade fiscal e trabalhista emitidas pelo Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF); cópias dos contracheques e comprovantes de pagamentos de salários; extratos e comprovante de pagamento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); extratos e comprovante de pagamento dos depósitos relativos ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS); comprovantes de entregas de benefícios suplementares como vale-transporte e alimentação; recibos de férias; atestados e justificativas de ausências; entre outros.

Além disso, na UFJF, a fiscalização administrativa verifica o aspecto quantitativo do contrato, ou seja, se as condições de pagamento do contrato foram obedecidas e o valor cobrado corresponde exatamente àquilo que foi fornecido. Para isso, é realizada pelos fiscais a análise de todas as folhas de pontos dos terceirizados, documento que registra os horários de entradas e saídas na jornada de trabalho, a fim de verificar se o número de dias e horas trabalhadas constantes nas planilhas de faturamento entregues pelas contratadas corresponde ao efetivamente cumprido. No caso de

serem verificadas faltas ou irregularidades no cumprimento da escala programada, são realizadas glosas quantitativas nas respectivas faturas, ou seja, descontos de valores correspondentes ao período não trabalhado.

A verificação e o redimensionamento das faturas por meio das glosas quantitativas se justificam pelo pagamento do serviço efetivamente prestado, e estão consoantes ao disposto no art. 8, I e XIV, da Resolução Consu/UFJF nº 08/2016, o qual dispõe como atribuições dos fiscais:

I - Verificar o cumprimento da jornada de trabalho dos empregados terceirizados, de acordo com a carga horária estabelecida em lei, acordo ou convenção coletiva, para cada categoria; (...)

XIV - Após a criteriosa conferência da documentação apresentada pela contratada, obedecidas todas as condições de pagamento previstas no ajuste, e desde que o valor cobrado corresponda exatamente àquilo que foi executado, o(s) Fiscal(ais) deverá(ão) atestar a Nota Fiscal/Fatura e encaminhá-la para o Gestor do Contrato, juntamente com a documentação pertinente, a fim de que o mesmo ratifique o atesto da fiscalização e encaminhe a nota para liquidação e pagamento. (UFJF, 2016)

Mediante a análise e a conclusão sobre os documentos trabalhistas, previdenciários e fiscais, e sobre o valor apurado correspondente à prestação dos

serviços executados, o fiscal administrativo formaliza o ato de recebimento provisório dos serviços procedendo-se ao registro, análise e conclusão acerca das ocorrências no Relatório Circunstanciado Mensal de Fiscalização Administrativa. Após, é realizada a instrução no processo eletrônico conjuntamente com os documentos recebidos da fiscalização técnica, e instruídos outros documentos quando necessário. Os documentos são então encaminhados ao Gestor do Contrato para análise e conclusão quanto ao recebimento definitivo dos serviços.

Ademais, cabe destacar que na UFJF os fiscais administrativos realizam também o controle dos valores retidos na conta vinculada das empresas, procedendo-se à apuração do valor mensalmente retido ou liberado, quando houver solicitação e conclusão quanto ao emprego dos recursos. Ainda, realizam o cálculo de ajustes decorrentes da publicação de termos como revisões, repactuações e prorrogações do contrato, quando estes ocorrerem.

Por fim, recebidas as conclusões das análises, técnica e administrativa, e os respectivos relatórios circunstanciados, o gestor do contrato analisa toda a documentação, e, não havendo nenhum impedimento, procede ao registro e conclusão acerca das ocorrências no

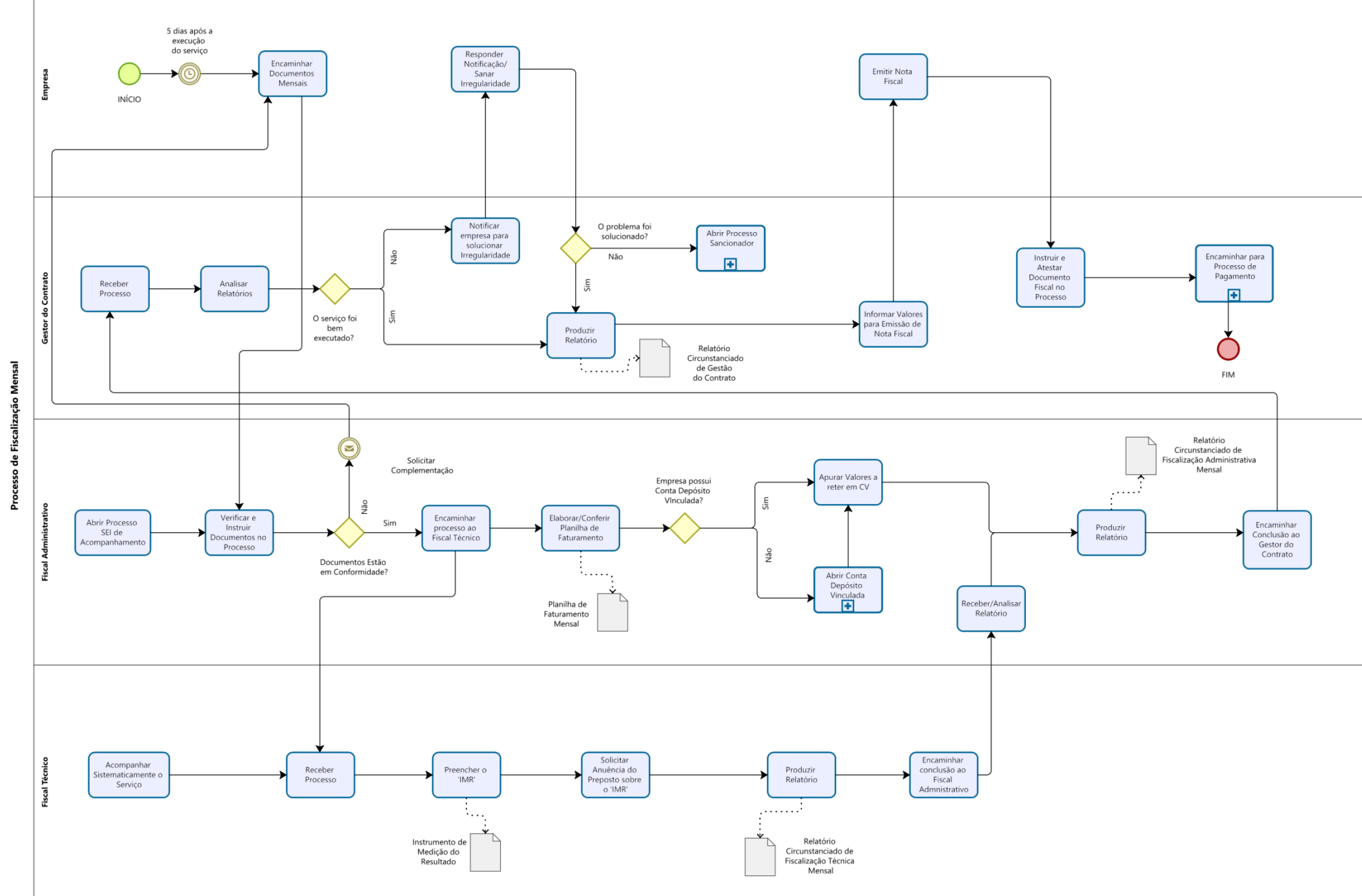
Relatório Circunstanciado Mensal de Gestão do Contrato, ato que concretiza o ateste definitivo da execução do serviço. Nesse sentido, depois de realizada todas as diligências cabíveis, em consonância à alínea “c” do art. 50, II, da IN 05/2017, o gestor comunica à empresa prestadora dos serviços para que emita a Nota Fiscal de fatura, nos valores exatos dimensionados pelos fiscais e ratificados pela gestão. A nota fiscal, então, conforme o ANEXO XI da IN 05/2017, é instruída no processo de fiscalização e encaminhada à Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), setor responsável pelas liquidações e pagamentos da UFJF, para proceder ao pagamento no prazo contratual estabelecido, que, no caso dos serviços terceirizados, são trinta dias após o recebimento da fatura.

No caso de haver irregularidades que impeçam a liquidação (ato administrativo de ateste da execução do serviço) e o pagamento da despesa, por determinação da alínea “a”, art.50, II, da IN 05/2017, o gestor deve comunicar à empresa, através de notificação formal, determinando as respectivas correções. Conforme cláusulas contratuais comuns aos contratos e o previsto na Lei 8.666/93, os serviços poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes no Termo de Referência e na proposta, devendo ser

corrigidos/refeitos/substituídos no prazo fixado pelo gestor.

A este respeito, o descumprimento reiterado do Instrumento de Medição de Resultado (IMR) poderá, ainda, garantir o contraditório e a ampla defesa, ensejar a rescisão contratual, sem prejuízo das demais penalidades previstas. Assim, consoante o ANEXO VIII-A da IN 05/2017, na hipótese de comportamento contínuo de desconformidade da prestação do serviço em relação à qualidade exigida, como imperfeições técnicas, emprego de material inadequado ou de qualidade inferior, descumprimento das obrigações trabalhistas, não recolhimento das contribuições sociais, previdenciárias ou do FGTS, não manutenção das condições de habilitação, entre outros, o gestor do contrato deve instruir Processo Administrativo Sancionador (PAS) específico, para apurar as causas, dar prazo à solução das irregularidades ou, de outro modo, sancionar a empresa de acordo com as regras previstas nos contratos pelos prejuízos decorrentes da irregular execução do serviço.

Figura 2: Processo de Fiscalização Mensal



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Procedimentos Para Extinção Do Contrato

A extinção do contrato é o encerramento do vínculo jurídico com as empresas contratadas, que ocorrerá de forma natural, com o decurso do prazo, quando não prorrogado por interesse da Administração ou da empresa, ou tiverem extinguidas suas possibilidades de prorrogação. Ainda, conforme a Lei 8.666/93, a extinção se dará também por motivo de inexecução total ou parcial do contrato, neste caso, este poderá ser encerrado por meio de três formas, quais sejam: determinação unilateral por ato da Administração; de forma amigável por acordo entre as partes; ou, ainda judicial.

Quando a extinção do contrato ocorrer de forma natural, as atividades de encerramento serão realizadas durante a análise e verificação do último mês de execução do contrato. Nesse sentido, caberá aos fiscais do contrato promover as atividades da transição contratual, conforme determina o art. 69 da IN 05/2017, observando:

- I - A adequação dos recursos materiais e humanos necessários à continuidade do serviço por parte da Administração;
- II - A transferência final de conhecimentos sobre a execução e a manutenção do serviço;
- III - A devolução ao órgão ou entidade dos equipamentos, espaço físico, crachás, dentre outros; e

IV - Outras providências que se apliquem. (BRASIL, 2017)

Com relação aos trabalhadores terceirizados, na UFJF, após o encerramento do contrato é realizada pelos fiscais administrativos, em consonância ao art. 64 da IN05/2017, a verificação do pagamento das verbas rescisórias ou dos documentos que comprovem que os empregados serão realocados em outra atividade de prestação de serviços. A este respeito, o Anexo VIII B, alínea “d” da IN 05/2017, demonstra quais os documentos devem ser entregues pelas contratadas para a conferência após o último mês de execução dos serviços, são eles:

- d.1. Termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados prestadores de serviço, devidamente homologados, quando exigível pelo sindicato da categoria;
- d.2. Guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referentes às rescisões contratuais;
- d.3. Extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado;
- d.4. Exames médicos demissionais dos empregados dispensados. (BRASIL, 2017)

Nesse sentido, após a conferência dos documentos, o saldo remanescente dos recursos depositados na Conta-Depósito Vinculada poderá ser liberado, quando comprovada a quitação de todos os encargos trabalhistas e previdenciários

relativos ao serviço contratado. Conforme cláusula comum aos contratos, quando não comprovada a quitação dos encargos até o final do segundo mês posterior ao do encerramento da vigência contratual, a Administração poderá utilizar os valores da garantia contratual para o pagamento direto aos trabalhadores. Desse modo, a condição de devolução da garantia prestada no momento da contratação é a mesma da devolução dos valores remanescentes na Conta Vinculada, ou seja, a comprovação de quitação dos encargos trabalhistas.

Realizadas as verificações e diligências do encerramento contratual, o gestor deverá elaborar e instruir no processo eletrônico o Relatório Circunstanciado de Fiscalização Final, ato que formaliza e confirma o encerramento do serviço, as ocorrências da sua execução, e que servirá de subsídios para o planejamento de futuras contratações.

As demais formas de rescisão contratual estão relacionadas ao descumprimento total ou parcial das obrigações e responsabilidades assumidas pela contratada, incluindo o descumprimento das obrigações trabalhistas, como o não recolhimento das contribuições sociais, previdenciárias ou do FGTS, ou ainda a não manutenção das condições de habilitação. Além dessas, o art. 78 da Lei 8.666/93 elenca um rol

exemplificativo de motivos, dentre os quais, o não cumprimento ou cumprimento irregular de cláusulas contratuais, paralisação do serviço sem justa causa, cometimento reiterado de faltas na execução, ocorrência de caso fortuito ou de força maior, decretação de falência, entre outras razões.

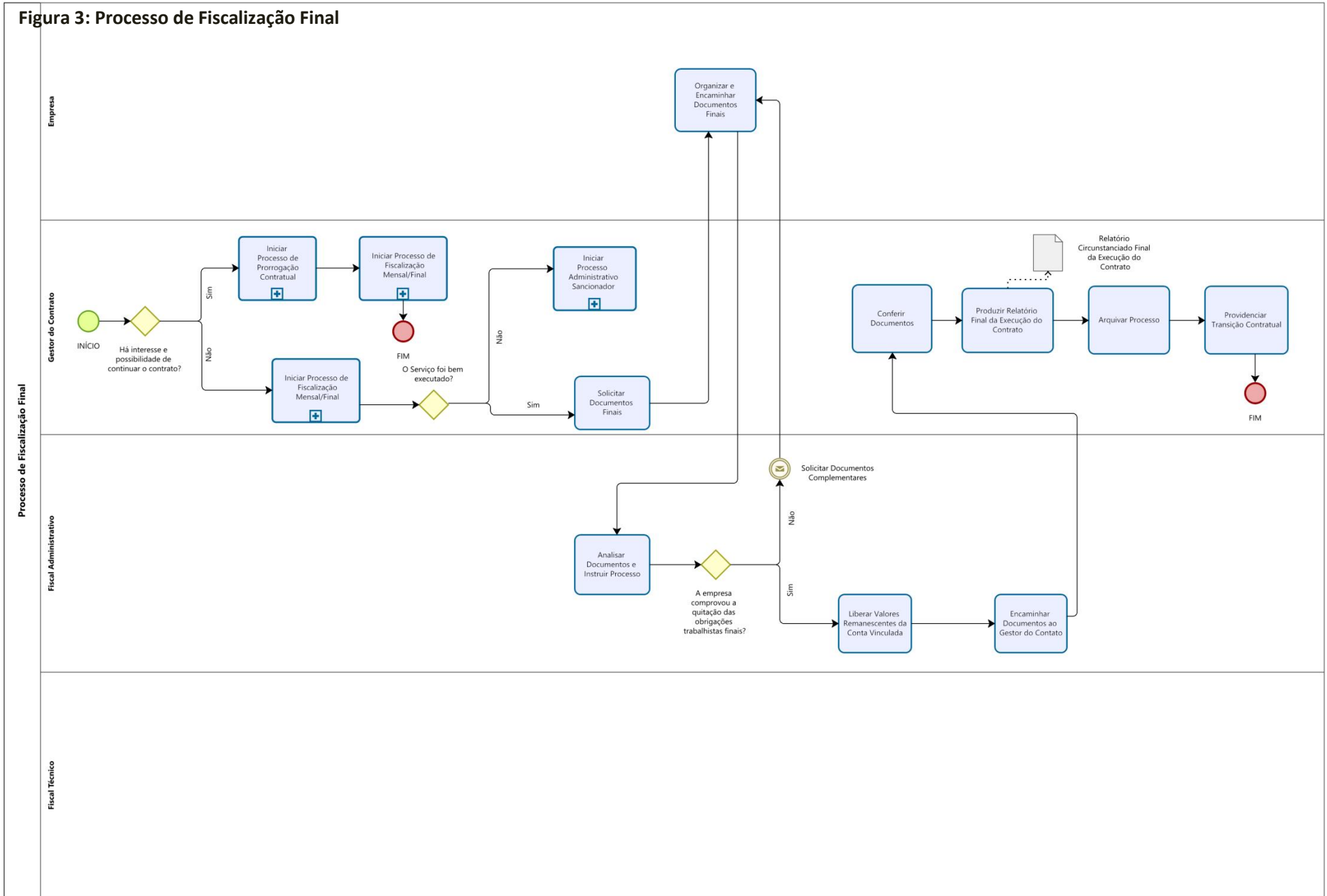
Nestes casos, o gestor promoverá a abertura de Processo Administrativo Sancionador (PAS) para apuração e consequente aplicação das sanções administrativas previstas na Lei 8666/93 e no contrato, assegurados o direito à ampla defesa e ao contraditório. Conforme o art. 87 da Lei 8.666/93, pela inexecução total ou parcial do contrato, a Administração poderá aplicar as seguintes sanções:

- I - advertência;
- II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;
- III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;
- IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior. (BRASIL, 1993)

As sanções são decorrentes dos princípios da supremacia e da

indisponibilidade do interesse público. Nesse sentido, a aplicação de sanções não é uma faculdade, mas um dever de todo gestor público (Art. 41, 76, 77, 86 e 87 da Lei 8.666/93). O procedimento de aplicação de sanções decorrente de comportamentos que resultem em infrações administrativas tem, conforme o Manual de Apuração de Irregularidades e Processo Administrativo Sancionador da UFJF (2020), caráter preventivo, educativo e repressivo. Dessa maneira, a Administração age para afastar o abuso de direito das empresas privadas em desfavor da Administração, além de reparar os danos causados, preservar e repor o Erário, e, em última análise, resguardar o interesse público. Assim, tendo sido aplicada a penalidade, o contrato será encerrado por ato unilateral da Administração.

Figura 3: Processo de Fiscalização Final



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

Silvério Gonçalves Cordeiro

Bacharel em Administração, Pós-Graduado em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal.

Servidor Técnico Administrativo em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora, no cargo de Administrador.

E-mail: silverio.gc@ufjf.br

Marcos Tanure Sanabio

Graduado em Administração, Mestre em Administração Pública, Doutor em Administração.

Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 21 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em: 02 de maio 2022

_____. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n. 05, de 30 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 30 mai. 2017.

CLIMENT, C.; MULA, J.; HERNÁNDEZ, J. E. *Improving the business processes of a bank*. *Business Process Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 201–224, 17 abr. 2009.

ENTRINGER, T. C; FERREIRA, A. da S. **Proposta de um modelo de referência em notação BPMN para um sistema de MRP**. Revista Gestão Industrial. Ponta Grossa, v. 15, n. 4, p. 140-165, Out./Dez. 2019

KINCZESKI, G. N. **Fatores Críticos de Sucesso da Gestão e Fiscalização dos Contratos de Serviços Terceirizados de Instituições Públicas Federais**.

Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Florianópolis, 2020.

LEIRIA, J. S. **A responsabilidade dos gestores e fiscais de contratos de órgãos da administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista**. BLC: Boletim de Licitações e Contratos, v.21, nº 8, p.796-802, ago. 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998. **Estatuto da UFJF**. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>>. Brasília, 28 de setembro 1998.

NEVES, P. **Gestão de contratos e os mecanismos de controle na terceirização de mão de obra: estudo de caso no IAM/FIOCRUZ/PE**. Dissertação – Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2018.

PEREIRA JUNIOR, J. T; DOTTI, M. R. **A responsabilidade dos fiscais da execução do contrato administrativo**. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP, v. 10, n. 120, dez. 2011

PÁDUA, S. I. D. DE; CAZARINI, E. W.; INAMASU, R. Y. **Modelagem Organizacional: captura dos requisitos organizacionais no desenvolvimento de sistemas de informação**. Gestão & Produção, v. 11, n. 2, p. 197–209, ago. 2004

SIAU, K.; ROSSI, M. **Evaluation techniques for systems analysis and design modelling methods – a review and comparative analysis**. Information Systems Journal, v. 21, n. 3, p. 249–268, 1 maio 2011.

VASKO, M.; DUSTDAR, S. **A view based analysis of workflow modeling languages**. 14th Euromicro International Conference on Parallel, Distributed, and Network-Based Processing (PDP'06). Anais... In: 14TH EUROMICRO INTERNATIONAL CONFERENCE ON PARALLEL, DISTRIBUTED, AND NETWORK-BASED PROCESSING (PDP'06). fev. 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA UFJF. **Gerência de Fiscalização Administrativa. Dados Abertos**. Disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tlzZWgZrAZ23OoIBimCEht6Em8gdsVHPs/edit#gid=1381745164> Acesso em: Dez 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. UFJF. **Resolução Consu 08/2016**. Aprova os procedimentos a serem adotados no acompanhamento e na fiscalização dos contratos firmados no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-08.2016.pdf>> Acesso em: Maio 2023.