

**André Ricardo Bernardes de Lima
Claudia Regina Bernardi de Ávila**

**MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO
PRESTADO PELAS FIRMAS TERCEIRIZADAS
ÁREA DE LIMPEZA, NA FFCLRP / USP**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo –
Programa de Educação Continuada em
Engenharia

**São Paulo
2008**

**André Ricardo Bernardes de Lima
Claudia Regina Bernardi de Avila**

**MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO
PRESTADO PELAS FIRMAS TERCEIRIZADAS
ÁREA DE LIMPEZA, NA FFCLRP / USP**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo –
Programa de Educação Continuada em
Engenharia

Área de Concentração: Engenharia da
Qualidade – Gestão e Tecnologias da
Qualidade

Orientador: Prof. Dr. José Aparecido da
Silva

**São Paulo
2008**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, à minha mãe. Ao meu marido e meus filhos pelo apoio e compreensão do tempo que dediquei ao curso de MBA e à realização desta monografia. À minha irmã Cristina, pela ajuda e incentivo para a elaboração deste trabalho. Aos demais familiares.

Claudia

Dedico este trabalho à minha esposa Cristina, a minhas filhas Débora e Bianca pela paciência durante os períodos em que gastava o tempo de nosso lazer na dedicação ao curso de MBA. Aos meus pais e irmãos pelo apoio sempre de que precisei.

André

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Aparecido da Silva pela orientação na preparação desta monografia.

Aos professores do curso de MBA pela contribuição.

Ao Sr. Marco César Donate Próspero, Zenon Seckler Ewald, Sandra Cristina Campos pelo fornecimento dos dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Aos que nos apoiaram em todos os momentos, fornecendo as informações necessárias ao desenvolvimento de nossa pesquisa.

Ao André pelo empenho, esforço e dedicação na elaboração e execução com qualidade para conclusão desse trabalho.

Claudia

Agradeço a todos os amigos deste curso de MBA pela conquista e enriquecimento de grandes amizades e pelo carinho de todos.

À Direção da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto pela oportunidade.

À minha cunhada Cláudia pelo empenho, esforço e dedicação na elaboração e execução com qualidade para conclusão desse trabalho.

André

RESUMO

A terceirização de serviços é um sistema de gestão administrativa que compreende a transferência das atividades-meio para empresas especializadas, pois assim elas podem centralizar seus esforços nas atividades-fim, com isto as empresas visam maior competitividade no mercado de trabalho. Os órgãos públicos também estão adotando este sistema, pois assim gera-se menor gasto, maior flexibilidade e o “enxugamento” do número de servidores. Como todo sistema, a terceirização também tem seus problemas e um deles está relacionado com a qualidade dos serviços prestados. Portanto, a presente monografia visa identificar os problemas referentes à qualidade do serviço de limpeza prestado na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. O trabalho foi realizado baseado em pesquisas bibliográficas e em pesquisas junto aos usuários dos serviços nas demais Unidades do *Campus* da USP de Ribeirão Preto, com o objetivo de apontar os problemas e propor soluções.

Palavras-chaves: Terceirização; Qualidade; Serviço de Limpeza

ABSTRACT

The outsourcing of services is a management process which means the transfer of activities to specialized enterprises, so they can focus their efforts on the objective of the activities, with companies that seek greater competitiveness in the labor market. The public agencies, too, are adopting this system, as well generates less spending, greater flexibility and "drying " the number of companies employees. As all systems, outsourcing also has its problems and one of them is related to the quality of services provided. Therefore, this paper aims to identify the problems concerning the quality of the cleaning service provided in the Faculty of Philosophy, Science and Letters of Ribeirão Preto of São Paulo University. The work was carried out based on searches and bibliographic searches with users of services in other Units of the USP Campus of Ribeirão Preto, with the objective of pointing out the problems and propose solutions.

Keywords: Outsourcing; Quality; Cleaning Service

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CODAGE – Coordenadoria de Administração Geral

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EPI's – Equipamentos de Proteção Individual

FFCLRP – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto

RJU – Regime Jurídico Único

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE.....	10
2. TERCEIRIZAÇÃO.....	14
2.1 Histórico da Terceirização da Administração Pública	14
2.2 Histórico da Terceirização da Universidade de São Paulo	16
2.3 Histórico da Terceirização na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo	18
3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	19
4. PROCEDIMENTOS OBRIGATÓRIOS PARA AS FIRMAS TERCEIRIZADAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	22
4.1 Licitação	22
4.2 Contratação	25
4.3 Gestão	27
4.4 Fiscalização dos Serviços	28
4.5 Fiscalização de Documentação Trabalhista	29
4.6 Rotinas de Pagamento	30
4.7 Aplicação de Penalidades	32
4.8 Rescisão	32
5. METODOLOGIA UTILIZADA NA COLETA DE DADOS REFERENTE À QUALIDADE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE LIMPEZA	33
6. AVALIAÇÃO, ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA FFCLRP E EM OUTRAS UNIDADES NO <i>CAMPUS</i> DE RIBEIRÃO PRETO	34
7. PROPOSTA DE MELHORIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	46
8. CONCLUSÕES	48
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	53

INTRODUÇÃO

A tecnologia avançada, os sistemas de informações atuais e as expectativas dos consumidores são fatores que contribuem para o desenvolvimento dos produtos e serviços nas empresas, gerando maior competição entre elas.

Devido a esta necessidade de ter vantagens competitivas, as empresas procuram sistemas eficientes na administração para que elas possam continuar no mercado de trabalho atendendo as necessidades deste mundo globalizado.

Um dos caminhos que as empresas estão utilizando é a Terceirização que pode ser definida como um processo de gestão em que as empresas contratam outras especializadas para executarem as atividades-meios, passando a realizar somente as atividades-fins. Isto significa que as empresas podem dedicar maior tempo para a realização e desenvolvimento de seu serviço, produto ou objetivo final, repassando a terceiros os serviços de apoio, mas não menos importantes. Além de maior disponibilidade de tempo para o desenvolvimento de sua atividade principal, com a terceirização, as empresas pretendem gastar menos e ter maior qualidade nestes serviços.

Como exemplo, podemos citar uma indústria de aparelhos odontológicos que precisa do local extremamente limpo: ela contrata uma empresa especializada em limpeza para atender esta necessidade e se preocupa mais com a fabricação e desenvolvimento de seus aparelhos.

A terceirização dos serviços (outsourcing) começou nos Estados Unidos, logo após o início da II Guerra Mundial, com indústria bélica e consolidou-se na década de 50, conforme GIOSA (1999). No Brasil, a terceirização foi introduzida nas décadas de 50 e 60, pelas indústrias de automóveis, conforme LEIRIA, SOUTO & SARATT (1992).

Atualmente, a Administração Pública, assim como as empresas privadas, também, utilizam cada vez mais este tipo de serviço, devido aos benefícios gerados: redução de custo na folha de pagamento; facilidade no processo de gestão, recorrendo a empresa contratada para solução dos problemas apresentados e flexibilidade, podendo ampliar ou reduzir os contratos de prestação de serviços de acordo com as necessidades. Como exemplo de terceirização na Administração Pública, temos: limpeza, portaria, vigilância, jardinagem, copa e cozinha. São Paulo,

Ceará, Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, são alguns dos estados brasileiros que estão aplicando a terceirização dos serviços.

A presente monografia pretende demonstrar, através dos dados obtidos nas pesquisas, a qualidade dos serviços terceirizados de limpeza prestados para a Universidade de São Paulo no *Campus* de Ribeirão Preto, principalmente na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, bem como apontar sugestões para melhoria.

1. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

A definição da palavra qualidade é bastante subjetiva e tem vários significados, tanto para autores importantes como para os consumidores ou usuários de produtos e serviços, pois cada um tem sua experiência de vida, cultura, entendimento e aplicação. Abaixo seguem algumas definições dos “gurus” da qualidade:

Armand Feigenbaum – Introduziu a noção de administração de qualidade total nos anos 50 e definiu qualidade como: “Conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente. Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”.¹

W. E. Deming – “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. Ele afirma que a qualidade começa com a alta administração e é uma atividade estratégica.²

Elaborou os 14 princípios de gestão de melhoria da qualidade, que são resumidamente os seguintes:

1 - <http://www.marco.eng.br/qualidade/gurus/Feigenbaum.PDF>

2 – DEMING, W. E. Quality, productivity and competitive position. MIT. Center for Advanced Engineering Study, 1986

1. Criar constância de propósitos - recursos permanentes, para a melhoria dos produtos e serviços, de forma a que a organização seja competitiva, permaneça no mercado e proporcione empregos.
2. Adotar uma nova filosofia.
3. Cessar a dependência de inspeção.
4. Acabar com a prática da escolha dos fornecedores através de um único critério - o preço.
5. Melhorar constante e permanentemente o sistema de produção e serviço.
6. Instituir treinamento no trabalho.
7. Instituir a liderança.
8. Eliminar o medo.
9. Derrubar as barreiras entre os departamentos.
10. Eliminar slogans e metas numéricas.
11. Eliminar quotas ou padrões de trabalho.
12. Fazer com que as pessoas sintam orgulho do trabalho.
13. Instituir programa de educação e auto-melhoria.
14. Colocar todos para trabalhar pelo atendimento de metas

J. M. Juran – criou a expressão “adequação ao uso”, definindo assim a qualidade. Para ele, um produto perigoso poderia atender as especificações, mas não estaria adequado ao uso.³ Assim como Deming, Juran entende que a maioria dos problemas da Qualidade de uma organização é causada pela alta administração, portanto cabe aos dirigentes trazer resultados positivos. Ele estabeleceu que a qualidade é baseada em três processos: planejamento, controle e melhoria.

Destacou que: “Produto (bem ou serviço) é o resultado de um processo, sendo necessário encontrar equilíbrio entre características positivas do produto e a não existência de deficiência do produto.” (Juran 1997), conforme o quadro seguinte em que constam os principais significados de qualidade:

3 – JURAN, J. M. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

Características do produto que atendem as necessidades do cliente	Ausência de deficiência
A qualidade superior possibilita que as empresas:	A qualidade superior possibilita que as empresas:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentem a satisfação do cliente ✓ Tornem os produtos vendáveis ✓ Enfrentem a concorrência ✓ Aumentem sua participação no mercado ✓ Obtenham receita de vendas ✓ Garantam preços melhores ✓ O maior efeito é sobre as vendas ✓ Normalmente qualidade superior custa mais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzam os índices de erros ✓ Reduzam a repetição de trabalhos e desperdícios ✓ Reduzam as falhas no uso e os custos de garantia ✓ Reduzam a insatisfação dos clientes ✓ Reduzam inspeções e testes ✓ Reduzam o prazo para lançamento de novos produtos no mercado ✓ Aumentem rendimentos e capacidade ✓ Melhorem o desempenho de entregas ✓ O maior efeito é sobre os custos ✓ Normalmente a qualidade superior custa menos

Fonte: JURAN (1990, pg. 17)

K. Ishikawa – Entende que “a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula”. (CARAVANTES, 1997). Ele dá ênfase ao papel social da empresa considerando fatores humanos dentro e fora da empresa. É apontado como criador dos Círculos de Qualidade que são pequenas equipes da mesma área, normalmente, que através da regularidade e voluntariado fazem reuniões para identificar, analisar e resolver os problemas no trabalho. É tido também como criador dos diagramas de causa e efeito.

G. Taguchi – Estava voltado ao projeto do produto e do processo. Voltado mais para a qualidade da engenharia, Taguchi tem uma definição não convencional sobre qualidade, para ele “Qualidade é a perda imposta pelo produto ou serviço à sociedade, desde o momento em que ele é criado”.⁴

P. B. Crosby – Para Crosby, qualidade significa conformidade com os requisitos, ou seja, qualidade é fazer exatamente o que foi dito para fazer, passando para o cliente exatamente o que ele pediu. Ele é conhecido pelo trabalho realizado em relação aos custos da qualidade. Informa que as organizações não têm levantamentos de quanto gastam com qualidade, tanto da parte de consertar erros como de fazer certo. Estabeleceu um programa de zero defeito conforme critérios abaixo:⁵

- ✓ Qualidade é conformidade às exigências
- ✓ Prevenção, não inspeção
- ✓ O padrão de desempenho deve ser “zero defeito”
- ✓ Deve-se mensurar o preço da não-conformidade
- ✓ Não existe essa figura chamada “problema de qualidade”

Para autores, como Kotler (2006), Slack (2002) e Grönroos (1995), a qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação dos clientes, ou seja, os clientes / usuários comparam o *serviço percebido* com o *serviço esperado* (expectativa). Essa relação nos permite demonstrar que: “Se experiência com o produto ou serviço foi melhor do que esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como alta. Se o produto ou serviço esteve abaixo das expectativas do consumidor, então a qualidade é baixa e o consumidor pode estar insatisfeito. Se o produto ou serviço corresponde às expectativas, a qualidade do produto ou serviço é percebida com aceitável”. (Slack, Chambers, Johnston 2002 – pg 553). Como o presente trabalho trata da qualidade do serviço prestado por uma firma terceirizada de limpeza, considerou-se a definição da qualidade como “satisfação do cliente”: desempenho percebido com as expectativas do usuário.

4 – TAGUCHI, G.; CLAUSING, D. Robust quality. Harvard Business Review, v. 68, p. 65-75, Jan./Feb. 1990.

5– CROSBY, P. B. Quality is free. McGraw-Hill, 1979.

2. TERCEIRIZAÇÃO

Forma de administração que visa à transferência da atividade-meio para empresas especializadas. Com isto, a empresa ou Órgão Público pode aplicar mais esforços na sua atividade-fim com o objetivo de ter mais qualidade, competitividade e menos custos.

Esta prática administrativa de terceirização não é nova, ela foi consolidada na década de 50 nos Estados Unidos com o desenvolvimento da indústria e, há muitos anos, empresas do exterior e do Brasil fazem este tipo de contratação. Muitos se especializaram nesta prática através da contratação dos serviços para indústrias, no setor de produção.

Atualmente, conforme Giosa (2003):

[...] A terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num **processo de gestão**, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (GIOSA, 2003, p.11)

2.1. HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O início da terceirização na Administração Pública tem como base o artigo 10, § 7 do Decreto Lei 200/67:

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

§ 7. 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 das 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.

Como a Administração Pública contrata servidores pelo regime da CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, os contratados pelas empresas terceirizadas passaram a pleitear a relação de emprego diretamente com o tomador dos serviços. Baseada neste princípio, a Justiça Federal passou a ter entendimento dado através da súmula nº 214 do Tribunal Federal de Recursos: "*A prestação de serviços em caráter continuado, em atividades de natureza permanente, com subordinação,*

observância de horário e normas da repartição, mesmo em grupo-tarefa, configura relação empregatícia".

Com a Constituição Federal de 1988, ficaram estabelecidos dois tipos de categorias dos servidores públicos: servidores públicos civis (Administração Direta, Autárquica e Fundacional) e servidores públicos empregados (Administração Indireta).

Foram definidos, também, os regimes de contratação: Regime Jurídico Único – RJU e a contratação pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Para ambos os regimes de trabalho RJU e CLT, para contratação de servidores públicos ficaram estabelecidos no art. 37, inciso II, a obrigatoriedade da prévia participação e a aprovação em concurso público.

Tendo em vista esta nova relação de emprego, para dirimir dúvidas a respeito da relação de terceirização com a Administração Pública, o Tribunal Superior de Trabalho, preparou o enunciado nº 331, com seguinte redação:

*"331. Contrato de prestação de serviços - legalidade - revisão do enunciado n 256.
I - a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (lei n 6.019, de 3 de janeiro de 1974).*

II - a contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, Indireta ou Fundacional (art. 37, inc. II, da Constituição da República).

III - não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei n 7.102, de 20 de junho de 1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados - atividades-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.

IV - o inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto aquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial."

Através deste enunciado, ficou estabelecido que não existe mais o reconhecimento pela justiça da relação de emprego do funcionário contratado pela empresa terceirizada com Órgão Público, uma vez que o mesmo não foi contratado por aprovação em concurso público.

Portanto, é possível a terceirização na Administração Pública, "desde que dentro dos parâmetros constitucionais que limitam a atuação do Estado e em sintonia com o princípio da legalidade, no que diz respeito a licitação e as formas de utilização dos bens públicos." (LEIRIA, SOUTO e SARATI, 1992)

2.2. HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A Universidade de São Paulo é a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do Brasil. É a terceira da América Latina e entre as seis mil Universidades existentes na Terra está classificada entre as cem melhores. A USP tem projeção marcante no ensino superior de todo o continente, forma grande parte dos mestres e doutores no País.

As Unidades da USP estão distribuídas entre seis Campi: São Paulo, Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos. A USP tem ainda algumas Unidades localizadas fora do Campus de São Paulo e algumas bases científicas e museus.

A partir deste momento serão relatados os procedimentos adotados na USP em relação aos serviços terceirizados. Devido à dificuldade econômica que o País passou por volta de 1990, a queda na arrecadação dos impostos fez com que a Universidade adotasse medidas de extinção de claros no caso de morte ou aposentadoria do funcionário e no caso de rescisão contratual dos funcionários das áreas administrativas e operacionais, as mesmas poderiam ser transformadas em claros de docentes ou funções especializados – Portaria 2881/94 (anexo A). Com isto, os claros para as funções nas áreas de vigilância e limpeza passaram a ser escassos.

A partir de 1995, o Governo do Estado de São Paulo, desenvolveu estudos referentes à terceirização, estabelecendo preços de referência em serviços similares, de forma que os órgãos da Administração poderiam contratar de maneira padronizada.

A USP, entretanto, começou seu processo de terceirização antes da divulgação destes estudos, nas áreas de limpeza e vigilância, desenvolvendo metodologia diferenciada da que foi adotada pelos estudos, ou seja, adotou conceitos de definição do objeto a ser licitado, visando contemplar a execução de serviço certo e determinado, sem caráter de permanência, mas jamais locação de mão de obra.

A equipe disponibilizada para tal serviço, teve como critério a metragem e tipo de área para serviços de limpeza e o número de postos de trabalho e turno para serviços de vigilância. Porém devido à inexperiência, a descentralização dos contratos, a falta de dados, informações dispersas e a falta da existência de

instrumentos de controles acarretaram diversos problemas. Um dos problemas encontrado foi em relação às reclamações trabalhistas, pois quando os órgãos centrais na Universidade solicitavam documentos dos funcionários das empresas terceirizadas, percebiam que a maioria das Unidades / órgãos não tinha controle da documentação trabalhista, acarretando dificuldade para defesa por parte dos advogados da Universidade.

Devido a estes problemas e a necessidade da gestão dos contratos, visando qualificar os administradores / gestores de contratos, em 2002, a Coordenadoria de Administração Geral da USP (CODAGE), (vide anexo B) constituiu um grupo de trabalho para verificar os problemas ocorridos e propor melhorias e soluções.

O grupo então formado iniciou algumas atividades para conhecer as etapas adequadas para a terceirização dos serviços:

- 1 – visita à empresa e órgãos públicos para verificar os resultados obtidos com a terceirização e modelo de gestão;
- 2 – levantamento dos assuntos através de livros e da internet;
- 3 – participação em cursos.

Posteriormente, o grupo procurou diagnosticar os problemas internos da Universidade a partir do trabalho de revisão de alguns processos. Como resultado, verificou que havia deficiência na fiscalização por parte das Unidades e resistência das contratadas para adaptação ao sistema de fiscalização da USP.

Com os dados em mãos, formou-se um grupo maior com representantes de alguns órgãos da USP. Este grupo preparou o “Manual de Gestão de Contratos Terceirizados na Universidade de São Paulo”.

A partir deste Manual, foram aplicados treinamentos aos funcionários das Unidades envolvidos na gestão / fiscalização dos contratos terceirizados, como: Assistentes Administrativos, Assistentes Financeiros, Fiscais dos Serviços, Fiscais da documentação trabalhista (funcionário da Seção Pessoal), Fiscais da documentação fiscal (funcionários da Seção de Contabilidade).

O objetivo do treinamento foi a qualificação dos gestores e equipes de apoio para acabar com os problemas ocorridos por falta de controle adequado na gestão.

Após diagnóstico da especificidade e da dimensão dos problemas decorrentes da terceirização de serviços, a CODAGE, propôs a centralização dos procedimentos licitatórios para contratação de prestação de serviços terceirizados de serviços de vigilância, limpeza (predial e hospitalar) e de portaria. Nesta época,

também foi constituída a Comissão Permanente Central de Julgamento de Licitação, sendo a mesma composta por servidores alocados em diversas Unidades/Órgãos, visando aperfeiçoar os trabalhos e minimizar as dificuldades geradas pela descentralização dos contratos, os custos, bem como padronizar a gestão dos serviços, cabendo às Unidades passarem os dados pertinentes para a realização da licitação e, após a contratação da empresa, a gestão do contrato.

Com a Centralização, ocorreu um maior interesse de participação nas licitações, por empresas de grande porte, mais preparadas e organizadas, tanto na parte operacional quanto de documentação, evitando assim grandes reclamações trabalhistas e também na qualidade dos serviços prestados.

No ano de 2007, foram finalizados os contratos individuais das unidades e atualmente todos os contratos de prestação de serviços nas áreas acima informadas, são contratos centralizados, com ganhos na gestão e redução nos custos desses serviços. Com as centralizações, também houve a racionalização dos serviços da Comissão Central designada para a condução dos processos licitatórios. Observou-se, também, que os funcionários envolvidos na gestão dos contratos têm maior conhecimento dos deveres e obrigações das contratadas, podendo gerir melhor o contrato.

2.3 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NA FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto foi criada em 1959. Suas atividades tiveram início em 1964, com a instalação dos cursos de graduação em Ciências Biológicas, Psicologia e Química. Em 1975, foi incorporada à Universidade de São Paulo, integrando-se ao *Campus* de Ribeirão Preto. Hoje, a Faculdade conta com 39 blocos que abrigam salas de aula, laboratório de pesquisa e ensino, administração, centro de vivência dos alunos e departamentos. No seu quadro de pessoal conta com 186 funcionários, 175 docentes, 1800 alunos de graduação e 553 alunos de pós-graduação.

A Unidade tem por finalidade transmitir e incentivar a cultura e realizar pesquisas no vários domínios do conhecimento que constituem objeto de seu ensino e investigação. Cumpre finalidades relacionadas ao ensino, pesquisa prestação de serviços à comunidade e administrativas, através dos seus quatro departamentos:

Biologia, Física e Matemática, Psicologia e Educação e de Química. Atualmente, 25 blocos na Unidade contam com o serviço terceirizado de limpeza e nos demais a limpeza é realizada pelos funcionários contratados na função de auxiliar de serviços gerais. A partir do ano de 1995, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – USP iniciou seu processo de terceirização parcial do serviço de limpeza, em virtude das enormes dificuldades em manter estes serviços de maneira satisfatória com o pessoal próprio. Estas dificuldades estavam ocorrendo devido à aposentadoria de alguns funcionários, aumento considerável da área construída na Unidade e a não autorização de contratação de mais funcionários pela USP.

Na época, iniciou-se a terceirização nos blocos das exatas, composto pelos Departamentos de Física e Matemática e Química. A maioria dos funcionários contratados, na área da limpeza, foi transferida para os outros blocos da Faculdade: Administração, Psicologia e Educação e de Biologia.

Posteriormente, foi providenciada a terceirização do serviço de vigilância, pelos mesmos motivos e as providências tomadas com os funcionários, ainda contratados pela faculdade, também foram as mesmas.

Com o passar do tempo, a Unidade realizou outras licitações, tanto para a área de limpeza quanto para a área de vigilância, até receber as instruções da Reitoria de que as licitações nessas áreas seriam centralizadas. Portanto, em 2006 como os contratos das firmas estavam para vencer, foram providenciados os levantamentos necessários para as novas licitações. Os contratos das novas empresas nos moldes novos estabelecidos pelas USP tiveram início em janeiro/2008 – empresa de limpeza e março/2008 da empresa de vigilância.

3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Como qualquer outra forma de gestão administrativa, a terceirização apresenta vantagens e desvantagens. Segue abaixo, alguns itens que merecem destaque para que uma empresa possa usar como parâmetro na hora da decisão sobre a implantação ou não da terceirização dos serviços:

Vantagens:

- aumento de empresas de pequeno e médio porte no mercado de trabalho;
- especialização do serviço prestado;

- aumento da concentração no *core-business*, ou seja, no negócio principal da empresa, deixando que empresas especializadas executem as atividades-meio;
- maior competitividade e lucratividade: deixando de realizar as atividades-meio, a contratada pode se ocupar mais da atividade-fim, com possibilidade de tornar a empresa mais competitiva e lucrativa;
- melhor qualidade: devido a especialização da empresa contratada, o serviço prestado será de melhor qualidade. Inclusive as empresas prestadoras de serviços devem estabelecer este critério como sendo o principal, pois somente assim, ela garantirá o reconhecimento do mercado;
- controles: cabe à contratante a responsabilidade dos controles trabalhistas, fiscais e operacionais, garantindo assim que os critérios definidos no contrato feito com a terceirizada sejam cumpridos e ocorre uma efetiva parceria entre as empresas: contratante e contratada;
- menor custo: com a contratação da empresa terceirizada, os custos com salários, encargos, equipamentos, materiais, EPI's, etc. ficaram por conta da terceirizada. Normalmente os valores gastos para o pagamento dos serviços são os mesmos, mês a mês, possibilitando a definição do gasto em longo prazo;
- diminuição de desperdício, através da otimização dos recursos;
- reposição de funcionário: quando um funcionário da terceirizada falta, a empresa imediatamente coloca outra pessoa, devidamente treinada, no lugar;
- maior produtividade.

Desvantagens:

- desconhecimento do assunto pela alta administração;
- resistência por parte dos funcionários da contratante, pois toda mudança demora um tempo para ser aceita;
- resistência por parte da empresa terceirizada em relação a apresentação de documentação para controle fiscal e trabalhista;
- dificuldade de encontrar o parceiro adequado para prestar o serviço ou produzir determinado bem de acordo com as necessidades da contratante;
- maior rotatividade dos funcionários;
- diferença dos benefícios: a partir da convivência com os funcionários da contratante, os funcionários da contratada percebem as diferenças dos benefícios e podem ficar desmotivados;

- as dívidas de obrigações trabalhistas e previdenciárias deverão ser assumidas pela empresa contratante, caso a contratada não as quite;
- custos de demissões iniciais, no caso da contratante dispensar funcionários para terceirização dos serviços.

Abaixo segue quadro sinóptico, apresentado por Giosa (2003): que descreve:

"Estas considerações acabam nos reportando à abordagem contingencial, onde cada empresa, à luz da sua cultura e filosofia de ação, deverá repercutir internamente os graus de dificuldades e de facilitação, para chegar a um equilíbrio decisório, sempre com a visão estratégica, para a implementação da Terceirização."

QUADRO SINÓPTICO

IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	
Vantagens	Fatores Restritivos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ desenvolvimento econômico ✓ especialização dos serviços ✓ competitividade ✓ busca da qualidade ✓ controles adequados ✓ aprimoramento do sistema de custeio ✓ esforço de treinamento e desenvolvimento profissional ✓ diminuição do desperdício ✓ valorização dos talentos humanos ✓ agilidade das decisões ✓ menor custo ✓ maior lucratividade e crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ desconhecimento da Alta Administração ✓ resistências e conservadorismo ✓ dificuldade de se encontrar a parceira ideal ✓ risco de coordenação dos contratos ✓ falta de parâmetros de custos internos ✓ custo de demissões ✓ conflito com os Sindicatos ✓ desconhecimento da legislação trabalhista

Fonte: GIOSA (2003, pg. 85)

4. PROCEDIMENTOS OBRIGATÓRIOS PARA AS FIRMAS TERCEIRIZADAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Informar sobre as etapas que devem ser feitas pela CODAGE / Unidades da contratação até a finalização dos serviços terceirizados: Gestão – Licitação – Fiscalização de Serviços – Fiscalização de Documentação Trabalhista – Rotinas de Pagamento – Aplicação de Penalidades – Rotinas de Rescisão Unilateral.

Os procedimentos são estabelecidos por legislação e pelo Manual de Gestão de Contratos Terceirizados na Universidade de São Paulo.

4.1 – LICITAÇÃO

Antes de se iniciar um procedimento licitatório para contratação de empresa de "Prestação de Serviços de Limpeza, Asseio e Conservação Predial" em locais da Universidade de São Paulo, é feito um dimensionamento das efetivas necessidades de cada tipo de serviços e quantitativos de cada Unidade da USP. Esse levantamento é feito pela Reitoria, pois a licitação, desde o ano de 2002, passou a ser centralizada, minimizando assim alguns problemas que possam vir a ocorrer se a licitação fosse feita diretamente pela Unidade. A licitação, sendo centralizada, tem algumas vantagens como, por exemplo, efetuar-se apenas uma vez já contemplando várias Unidades da Universidade, inclusive a Reitoria; a contratação de apenas uma empresa para o montante licitado torna mais fácil seu controle fiscal e operacional, o contato direto com o gerente da empresa, pela Reitoria, para atender a todas as reclamações que possam vir a ocorrer, entre outras. Atualmente, ainda existem diversas empresas contratadas pela Universidade para este objeto, justamente em virtude de não ter sido feitos os contratos centralizados. Há alguns anos, a Reitoria vinha estudando essa possibilidade de centralizar os contratos da terceirização. Enquanto a Reitoria se empenhava em desenvolver uma maneira de centralizar os contratos, as necessidades das Unidades eram mais urgentes, pois a quantidade de funcionários contratados para aquela função não estava sendo suficiente. Daí então se faziam as licitações individuais por Unidades, surgindo dessa forma, a cada hora, uma empresa diferente contratada.

A modalidade de licitação utilizada hoje pela USP é o "Pregão", pois essa é uma modalidade de licitação realizada mediante a apresentação de propostas e

lances em sessão pública, para a aquisição de bens e fornecimento de serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado. O Pregão Eletrônico caracteriza-se por ser inteiramente realizado utilizando-se de recursos da informática, instituído através da Lei Federal n.º 10.520 de 17 de julho de 2002 (anexo C), e do regulamento do Pregão, na forma eletrônica, aprovado pelo Decreto n.º 5.450, de 31/05/2005. (<http://www.ufrpe.br/universidade/cpa/manuallicitacao.html>)

Além da sua base, são utilizadas também as normas exigidas no Cadastro de Serviços Terceirizados do Governo do Estado de São Paulo – Secretária de Gestão Pública - volume 3 – Limpeza e Conservação – versão fevereiro de 2008 (sempre utilizando a versão atual), constante no site <http://www.cadterc.sp.gov.br/>.

Após levantamentos efetuados das reais necessidades, é elaborada uma planilha de orçamento, preenchida pela Administração explicitando o tipo e quantidade de serviços previstos/estimados, o preço unitário de cada tipo de serviço, correspondentes totais e o valor máximo total admitido para a contratação (R\$), constituindo parâmetro de aceitabilidade dos preços ofertados. Os valores constantes da planilha referem-se ao mês de fevereiro de 2008 considerados como mês de referência dos preços.

Na modalidade de licitação “pregão” a planilha de orçamento deverá constar somente no processo (fase preparatória) não integrando o edital, pois dela é que se verifica o quanto a Universidade terá de custos para contratação no período desejado. Após essa fase, monta-se o processo com a real necessidade de todas as Unidades da USP envolvidas na contratação, reserva-se a verba levantada na planilha e começa-se a elaboração do Edital.

Na elaboração do Edital, a Universidade tem o seu Edital padrão aprovado pela Consultoria Jurídica juntamente com algumas recomendações exigidas no Caderno de Volume 3 da Secretaria de Gestão Pública, folha n.º 60 a 65 <http://www.cadterc.sp.gov.br/>, como o regime de empreitada por preço unitário; descrição do objeto, mês de referência dos preços, julgamento por agrupamento em um único item visando a praticidade na condução da sessão do pregão, especificações técnicas, planilha de proposta de preços em branco para que os licitantes possam elaborar suas propostas escritas, algumas recomendações sobre a CONTRATAÇÃO, alguns textos recomendados sobre a MINUTA DE TERMO DE CONTRATO como medição dos serviços prestados, faturamento e pagamento, do reajuste de preços, da transferência e sub-contratação. A Universidade de São

Paulo tem sempre também a responsabilidade de aprimoramento na elaboração dos editais, objetivando garantir exequibilidade do ajuste e melhoria dos padrões de qualidade, como também atrair a participação de empresas de médio e grande porte, bem estruturadas e profissionalizadas.

Na Universidade de São Paulo, para realização de todo procedimento licitatório, foi constituída uma Comissão Permanente Central de Julgamento de Licitação composta por servidores alocados em diversas Unidades / Órgãos, visando principalmente à melhoria na gestão, economia e racionalização de tempo e serviço.

Após todo processo montado de acordo com as necessidades da Universidade, com o edital elaborado, já tramitado e autorizado pelos órgãos/setores competentes da Universidade, inclusive pela Consultoria Jurídica da USP, a publicação do Edital é realizada. Numa licitação do tipo “Pregão” é estipulada, de acordo com o objeto da licitação, uma data para entrega dos envelopes documentação e proposta, com, no mínimo, oito dias após sua publicação. Para este objeto, sempre esperando uma procura maior de empresas do setor e devido às várias documentações a serem apresentadas, tem-se adotado um prazo de encerramento da licitação de mais ou menos 30 dias. No dia e hora marcada, as empresas comparecem ao local para apresentação dos envelopes. A empresa que chegar atrasada ao local, automaticamente fica desclassificada da licitação. Iniciado o Pregão, o pregoeiro oficial solicita a algum membro da equipe o credenciamento de todas as empresas presentes. Após o término do credenciamento o pregoeiro inicia a abertura dos envelopes propostas. Feitas a análise e conferência da documentação apresentada, e caso nenhuma empresa seja desclassificada, atendendo todas as exigências do Edital, e ainda todas declinando de recurso, é informado aos licitantes o menor valor apresentado. Por se tratar de julgamento por agrupamento em um único item, o valor vencedor é o menor valor mensal dos itens na proposta apresentada. Informado o menor valor, o pregoeiro solicita as empresas presentes que podem iniciar seus lances para cobrir o 1º preço divulgado. Iniciados os lances, o pregoeiro começa a negociar com as empresas até chegar num preço final que seja bom tanto para a empresa como para a Universidade. Vale observar que quando se tem uma licitação do tipo Pregão em que existem vários itens a serem cotados, os lances e negociações são feitos um a um até o último, pois o julgamento será por preço unitário de cada item proposto. Essa situação acontece

quando é feita normalmente a aquisição de materiais como gêneros alimentícios, materiais de escritório, materiais/equipamentos de laboratórios, entre outros.

Não tendo mais as empresas como negociar os valores, o pregoeiro determina o final dos lances e classifica as empresas por ordem crescente dos preços propostos. A partir desse momento, é aberto o envelope documentação da empresa vencedora para análise e conferência com base nas exigências do Edital. Caso a empresa vencedora esteja com toda documentação em ordem, o pregoeiro solicita a um membro da equipe que faça a ata de julgamento e classificação, onde todas as empresas presentes assinam e dá-se por terminada a licitação. Montado todo o processo, é feita a publicação do resultado dando um prazo para recurso. Passado esse prazo e sem nenhum recurso apresentado, é passado para o dirigente responsável para análise e assinatura, autorizando sua homologação. Caso venha a ocorrer algum recurso sobre o resultado, todo processo é analisado pela Comissão Permanente Central de Julgamento de Licitação e Consultoria Jurídica da USP para emissão de pareceres. Analisado, respondido e publicado o resultado do recurso, é dado novo prazo para interposição de resposta do recurso. Caso não haja, a licitação é definitivamente homologada para a empresa vencedora e publicada. Lembrando que a publicação inicial do Edital é feita no Jornal de maior circulação na cidade onde os serviços serão prestados, no Jornal de maior circulação no Estado de São Paulo e no Diário Oficial do Estado, inclusive colocada à disposição na Internet, no endereço específico da Universidade. Outras publicações podem ser somente no Diário Oficial do Estado, colocando também na Internet, no mesmo endereço inicial. O processo, após publicação da homologação é encaminhado a Seção de Contabilidade para emissão da Nota de Empenho e preenchimento do Contrato.

4.2 CONTRATAÇÃO

O contrato é o documento jurídico que indicará as condições dos serviços que deve ser estabelecido entre o contratante (tomador de serviços) e a contratada (prestador dos serviços especializados). O contrato é regulado pelo Código Civil Brasileiro e não pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, portanto não gera vínculo empregatício. O contrato define: direitos, obrigações e responsabilidades;

condições de execução do contrato; características do serviço; preço; reajusto; prazos; garantias; penalidades; rescisões, entre outras coisas.

Para a elaboração do contrato alguns pontos devem ser observados como a definição das responsabilidades de ambos (tomador e prestador), descrevendo as tarefas a serem executadas. Para o entendimento do prestador de serviço é necessária a definição das necessidades de volume dos serviços, das características técnicas, dos níveis de qualidade e do prazo, a fim de garantir os resultados esperados pelo tomador dos serviços.

Ainda de acordo com GIOSA (2003, pgs. 57 e 58), no contrato deve constar:

- ✓ fornecimento de pessoal especializado para execução dos serviços;
- ✓ fornecimento de equipamentos necessários para a execução dos serviços;
- ✓ fornecimento de materiais, EPI's e uniformes aos funcionários da terceirizada;
- ✓ desenvolvimento de programas para acompanhamento dos serviços;
- ✓ apresentação de relatórios mensais para controle de informações;
- ✓ criação e definição de formulários para anotação de dados dos procedimentos de controle;
- ✓ participação de reuniões com o coordenador de contrato quando houver problemas de informações do sistema operacional.

É muito importante que neste tipo de contrato, o prestador de serviço tenha autonomia para desenvolver seu trabalho e alcançar seus objetivos de forma que possa garantir resultados com qualidade. Deve haver acima de tudo uma parceria entre o tomador dos serviços e o prestado do serviço.

Na USP, após o processo de licitação e a elaboração do contrato, com todas as necessidades e especificações estabelecidas a empresa vencedora da licitação é convocada para assiná-lo. São realizadas algumas reuniões, após assinatura do mesmo, com a empresa e os gestores dos serviços de cada local onde serão prestados os serviços, para discussão sobre as obrigações da contratante e da contratada constantes no contrato, pois na licitação centralizada, são compreendidas várias Unidades da USP, inclusive a Reitoria. A contratada, em qualquer circunstância, não poderá transferir o contrato assinado, no todo ou em parte, para outra empresa. Caso venha a ocorrer algum problema com a empresa, o contrato poderá ser rescindido, sendo efetuada nova licitação.

4.3 GESTÃO

No manual de contratos terceirizados da Universidade de São Paulo temos a figura do gestor que vai assegurar que as cláusulas do contrato firmado entre a USP e a empresa terceirizada sejam cumpridas, para isto é necessário que o gestor tenha conhecimento completo do contrato e das legislações relacionadas com o assunto: lei 8666/93 – licitação, lei de responsabilidade fiscal, CLT, Convenção Coletiva de Trabalho, entre outras.

Ao gestor cabe a responsabilidade integral da gestão do contrato. Conforme consta na lei 8666/93, artigos 66 a 76.

Para a operacionalização dos serviços, o gestor deve contar com uma equipe de apoio que pode ser formada pelos seguintes funcionários da Unidade:

- o próprio gestor é o Assistente Técnico Administrativo;
- o fiscal dos serviços efetuados pela empresa pode ser um funcionário da área administrativa ou operacional da Unidade;
- para a fiscalização da documentação trabalhista, o ideal é um funcionário da Seção Pessoal;
- para controle das condições de habilitação e qualificação da contratada, o funcionário ideal para compor a equipe de gestão é um funcionário da contabilidade;

Também podem integrar esta equipe outros funcionários para ajudar na fiscalização dos serviços, pois dependendo da metodologia aplicada na Unidade haverá necessidade de mais de um funcionário na fiscalização. É importante ter um membro da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA para verificar se os funcionários da terceirizada estão usando corretamente os Equipamentos de Proteção Individual – EPI's.

É fundamental, para o bom andamento dos serviços, que esta equipe de gestão seja treinada. O gestor deve coordenar e fiscalizar a equipe, implantar o procedimento sistematizado de gestão, gerir os prepostos e fiscais da Unidade; solucionar reclamações rapidamente; mediar relação entre usuário e o prestador de serviços. Solucionar não-conformidades, conferir as obrigações e responsabilidades da contratante; notificar a contratada, formalmente e por escrito, com remessa e prazo para apresentação de documentos ou esclarecimentos.

O gestor não pode interferir na autonomia da contratada. Também não deve permitir, admitir, possibilitar ou dar causa aos atos de habitualidade, subordinação,

prestação de contas, controle de frequência, supervisão direta sobre os funcionários da contratada, aplicação de sanção ou penalidade administrativa funcional.

A contratada só pode intervir na operacionalização da execução se houver paralisação dos serviços pela contratada causando prejuízos para a administração e comprometendo os serviços públicos.

Além disto, o gestor deve verificar se a execução da prestação de serviço está sendo feita de acordo com as cláusulas, especificações e memoriais descritivos.

Portanto, cabe ao gestor a orientação para a execução e a terceirizada cabe a operacionalização desta execução.

4.4 FISCALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

A fiscalização dos serviços compreende a verificação dos serviços de acordo com o que consta no contrato. Esta verificação deve ser feita com grande frequência. Após a fiscalização, deve ser elaborado relatório e as não-conformidades devem gerar punições a contratada. A tabela dos serviços mínimos que devem ser realizados consta do contrato e se não forem realizados haverá desconto, pois o pagamento dos serviços deve ser feito conforme o que foi efetivamente realizado.

De acordo com o manual da USP pode haver dois tipos de metodologia para fiscalização:

1 – Descentralizada:

- descentralização das ocorrências através de contato com todos os funcionários dos blocos, solicitando a colaboração de todos na fiscalização dos serviços em seus espaços e eventualmente nas áreas comuns, informando ao núcleo de fiscalização as ocorrências. Deve ser estabelecido um parâmetro pra as reclamações;
- designação: Um fiscal por andar para verificar os serviços nas áreas comuns; receber as reclamações; registrar as ocorrências; acionar prepostos da contratante;
- ao final do período de medição, fazer fechamento junto com o gestor, transformando ocorrências em descontos e / ou penalidades, após o que serão tomadas as providências para pagamento.

2 – Centralizada:

Através de um fiscal na Unidade, que deverá verificar os serviços, que baseado em planilhas de serviços de cada bloco, faz a medição.

Ainda em relação à fiscalização dos serviços, a contratante deve exigir que a encarregada da contratada tenha um cópia do contrato e fiscalize diariamente o serviço realizado.

As planilhas de fiscalização de rotinas e de obrigações de obrigações e responsabilidade da contratada devem ser usadas.

Deve haver rigor na comunicação de ocorrências à contratada, devendo ser formal e documentada e com registro escrito de representante da contratada.

O gestor deve apurar comentários e manifestações referentes às condições de trabalho dos funcionários da contratada apurando sua veracidade e tomar medidas corretivas se for o caso.

4.5 FISCALIZAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO TRABALHISTA

A fiscalização da documentação trabalhista é feita através de documentação encaminhada à contratante, estes documentos são referentes ao que já ocorreu. Portanto, é importante que a equipe de gestão tenha métodos de comunicação para que os funcionários da contratada possam informar estes problemas para que o gestor entre em contato com a contratada para as devidas resoluções.

Os documentos necessários para fiscalização e que devem ser apresentados são:

- relação de funcionários que estão prestando serviço no contrato;
- relação de antecedentes criminais;
- comprovação de qualificação técnica para algumas funções;
- carteira de trabalho: no início do contrato e depois 1 vez por ano para verificar reajuste salarial e férias;
- registro do funcionário;
- folha de pagamento;
- comprovante de pagamento;
- verificação de Convenção Coletiva de Trabalho;
- rotinas de higiene, medicina e segurança do trabalho;
- termo de rescisão de trabalho;

- recolhimento de Fundo de Garantia;
- recibos de benefícios: refeição, transporte e cesta básica.

4.6 ROTINAS DE PAGAMENTO

Sendo aprovada a medição, a contratada pode emitir a fatura de prestação do serviço que é encaminhada para o pagamento.

As condições para pagamento são as previstas no contrato e os documentos que permitem o pagamento à contratada são: notas fiscais / faturas, medições aprovadas pelo gestor, cópias de guias de recolhimento de encargos e comprovação / atestado de realização dos serviços.

Dá-se início ao pagamento processando a liquidação da despesa. Essa fase representa a confirmação de que o serviço, neste caso, foi executado tendo o fornecedor apresentado a documentação (nota fiscal / fatura, medições aprovadas pelo gestor, cópias de guias de recolhimento de encargos) que o habilita a receber o pagamento. Desde que a documentação esteja completa, nesse instante o fornecedor torna-se credor da USP.

Os procedimentos, nessa fase, são os seguintes:

1. A Seção de Contabilidade da Unidade recebe do fornecedor toda documentação fiscal correspondente verificando se o serviço foi executado a contento. O recebimento do serviço deve estar atestado no documento fiscal pelo servidor/área solicitante, que neste caso é a Assistência Administrativa.
2. Somente após esse procedimento inicial dá-se início à formalização da liquidação da despesa. Isso é feito através da abertura de um processo de pagamento e do cadastro do esboço da liquidação da despesa no Sistema Mercúrio (Sistema Financeiro da USP), por se tratar de serviços contratados através de contratos. No caso particular de um processo de compra de material e/ou serviços com apenas um fornecedor, não é necessário abrir um processo exclusivo para o pagamento, pois o próprio processo de compra se transforma no processo de pagamento, exceto contratos, como foi mencionado.

3. A Seção de Contabilidade da unidade confere os dados cadastrados no Sistema Mercúrio (data de recebimento, número da documentação fiscal etc.), bem como da documentação apresentada. Essa fase é de extrema importância, pois é esta conferência que garante a exatidão dos dados para o efetivo pagamento.

4. A Seção de Contabilidade da unidade então consolida a liquidação de despesa no Sistema Mercúrio. A programação do pagamento ocorrerá automaticamente, e a situação da liquidação da despesa, no Sistema, passa para a situação "Para Pagamento". A consolidação obrigatoriamente deverá ser feita com antecedência mínima de 2 dias da data prevista para o pagamento do fornecedor. Após essa data, o sistema não permitirá a consolidação pela unidade. Já há algum tempo, o processo de pagamento não é mais encaminhado à Reitoria, permanecendo na unidade até que o pagamento do fornecedor seja efetivado.

Obs.: Quando uma liquidação estiver na situação "Para Pagamento" ela já estará programada para ser paga na data prevista. Entretanto, se houver necessidade de efetuar qualquer alteração no pagamento, a liquidação deverá ser anulada e gerada outra. Isso poderá ser feito pela unidade respeitado o prazo de 2 dias.

5. Estando na situação "Para Pagamento", a Tesouraria Central da Reitoria providencia o crédito na conta do credor, com base nos dados cadastrados no Sistema Mercúrio (dados da conta, data de pagamento etc.).

6. Efetuado o crédito na conta do credor, a Tesouraria Central da Reitoria, de posse do relatório do banco, efetuará a baixa no sistema, alterando a situação da liquidação para "Paga". Isso ocorrerá no prazo máximo de 2 dias úteis após o crédito.

7. O sistema Mercúrio disponibilizará para as unidades um documento comprobatório que deverá ser juntado, como última folha, ao processo de pagamento, concluindo-o. Os processos de pagamento concluídos, no caso de empresas terceirizadas, São encaminhados à Reitoria para arquivar. No próximo mês de pagamento, mantêm a mesma rotina.

Obs.: Todos os documentos bancários (guias autenticadas, borderô de créditos, comprovantes de depósitos etc.) são encaminhados para Tesouraria Central da Reitoria, para arquivamento.

As liquidações em que haja o recolhimento da GPS (Guia da Previdência Social) somente poderão ser cadastradas sem multa no mesmo mês da data de emissão da nota fiscal. Assim, a liquidação de despesas de uma nota fiscal do dia 30 de um mês terá que ser consolidada nesse mesmo dia. Se a liquidação for cadastrada no dia 1º do mês seguinte a GPS não será paga, em hipótese alguma, no dia 2 e será paga no final do mês, com multa. Isso se deve ao fato de que o Setor Financeiro da USP tem que enviar a fita com os dados para a emissão da GPS ao banco com antecedência de 48 horas.

4.7 APLICAÇÃO DE PENALIDADES

A gestão do contrato deve ser feita de forma:

- educativa: baseada na orientação que a contratante deve dar a contratada sobre os procedimentos esperados;
- corretiva: a contratante deve corrigir a contratada sobre tudo que já foi orientada;
- punitiva: a contratada deve ser punida se não cumprir com as cláusulas do contrato.

A punição deve ser aplicada de maneira a manter uma relação de parceria, visando a correção ou acerto dos procedimentos ou de uma maneira extrema visando a rescisão contratual nos casos em que a empresa tenha perdido as condições de qualificação e habilitação, ou que mostrem desleixos, incompetências ou inidôneas. Falta de execução total ou parcial do contrato pode gerar aplicação de penalidades à contratada, conforme artigos 86 a 88 da lei 8666/93.

4.8 RESCISÃO

As rescisões contratuais com a empresa terceirizada podem ocorrer normalmente por término do prazo do contrato. Podem ocorrer também por ato unilateral, amigável ou judicial, os motivos e conseqüências para este ato estão previstos na Lei 8666/93 – artigos 77 a 80.

5. METODOLOGIA UTILIZADA NA COLETA DE DADOS REFERENTE À QUALIDADE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE LIMPEZA

Inicialmente utilizou-se a pesquisa bibliográfica em livros referentes aos assuntos: terceirização dos serviços e qualidade. Posteriormente houve a análise do manual de normas e procedimentos da USP sobre terceirização dos serviços e do manual de rotinas de pagamentos de empenhos ordinários / estimativas. Após estas etapas, foram pesquisados sites na internet e realizadas entrevistas com profissionais na USP que trabalham ou trabalharam com alguma etapa da terceirização para verificar como a mesma foi implementada e como está funcionando atualmente.

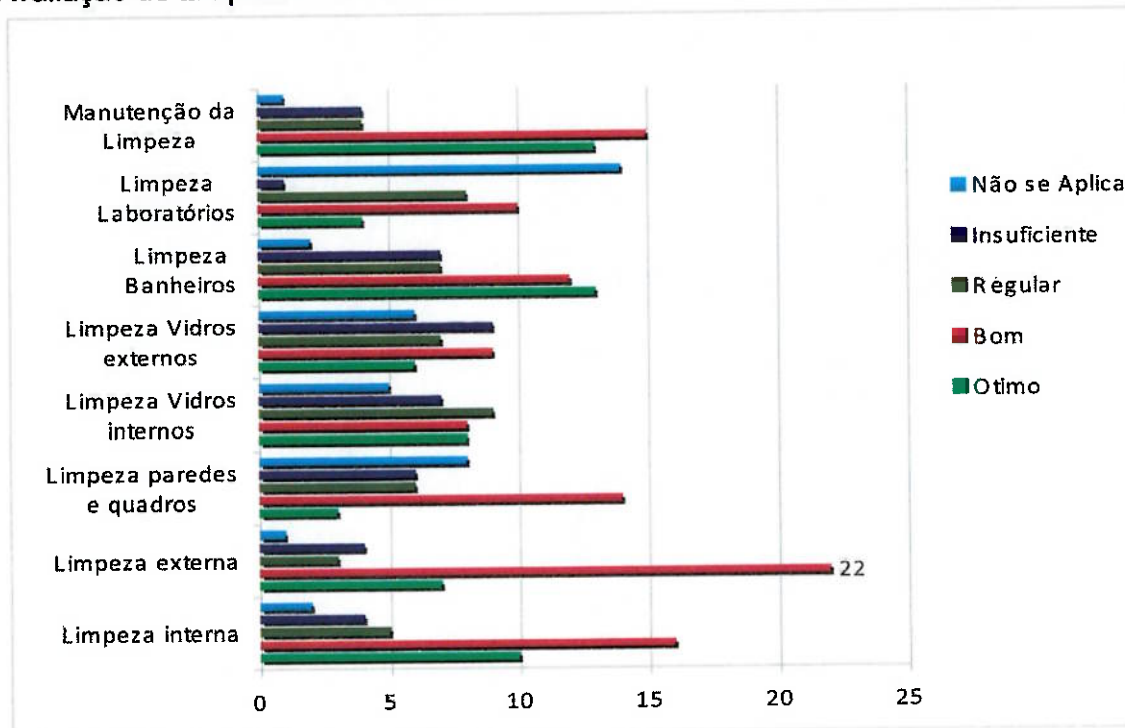
A pesquisa junto aos usuários do serviço na FFCLRP e nas outras unidades do *Campus* foi feita através de dois formulários. O primeiro formulário (anexo D) foi entregue aos gestores e/ou fiscais dos serviços terceirizados de limpeza nas Unidades. Neste formulário, constam perguntas sobre pontos fortes e fracos, dificuldades encontradas pelos gestores e/ou fiscais e pelos funcionários da empresa e também sobre a atuação dos encarregados e supervisores das empresas. Estas perguntas têm como objetivo identificar as facilidades e problemas encontrados por eles na gestão deste sistema de trabalho.

O outro formulário (anexo E) foi dirigido aos usuários dos serviços terceirizados de limpeza que são docentes, alunos e funcionários. No formulário constavam perguntas relacionadas à qualidade dos serviços; aos procedimentos utilizados pelos funcionários terceirizados e também pelos encarregados da empresa e pelos gestores e fiscais das Unidades da USP. Na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto foram distribuídos três formulários por bloco que contam com este serviço, num total de sessenta e três. Trinta e sete colaboradores devolveram os formulários preenchidos.

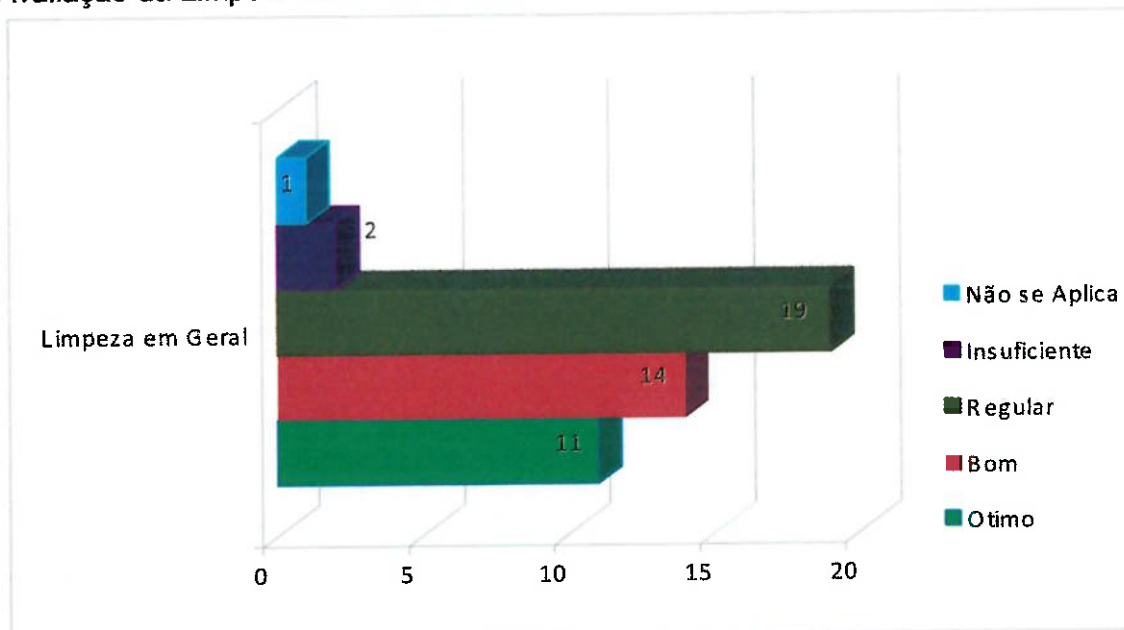
Nas outras Unidades foram distribuídos cinco formulários e os mesmos foram entregues aos usuários estratégicos, como secretária de departamento e encarregados dos setores, pois assim eles podiam verificar com as outras pessoas ligadas aos departamentos ou setores resumindo no formulário a opinião da maioria. A maioria das Unidades devolveu todos os formulários, com exceção de duas, que devolveram apenas quatro formulários cada uma.

6. AVALIAÇÃO, ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA FFCLRP E EM OUTRAS UNIDADES NO CAMPUS DE RIBEIRÃO PRETO

Avaliação de Limpeza na FFCLRP



Avaliação da Limpeza Geral da FFCLRP

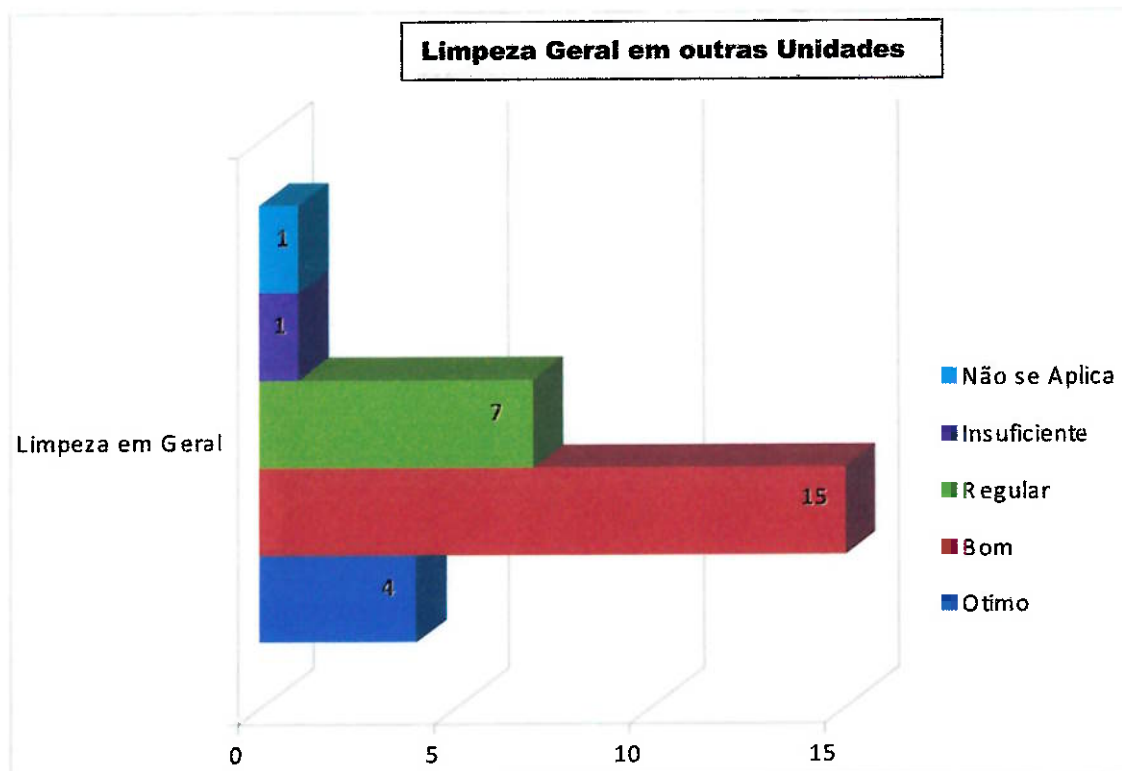
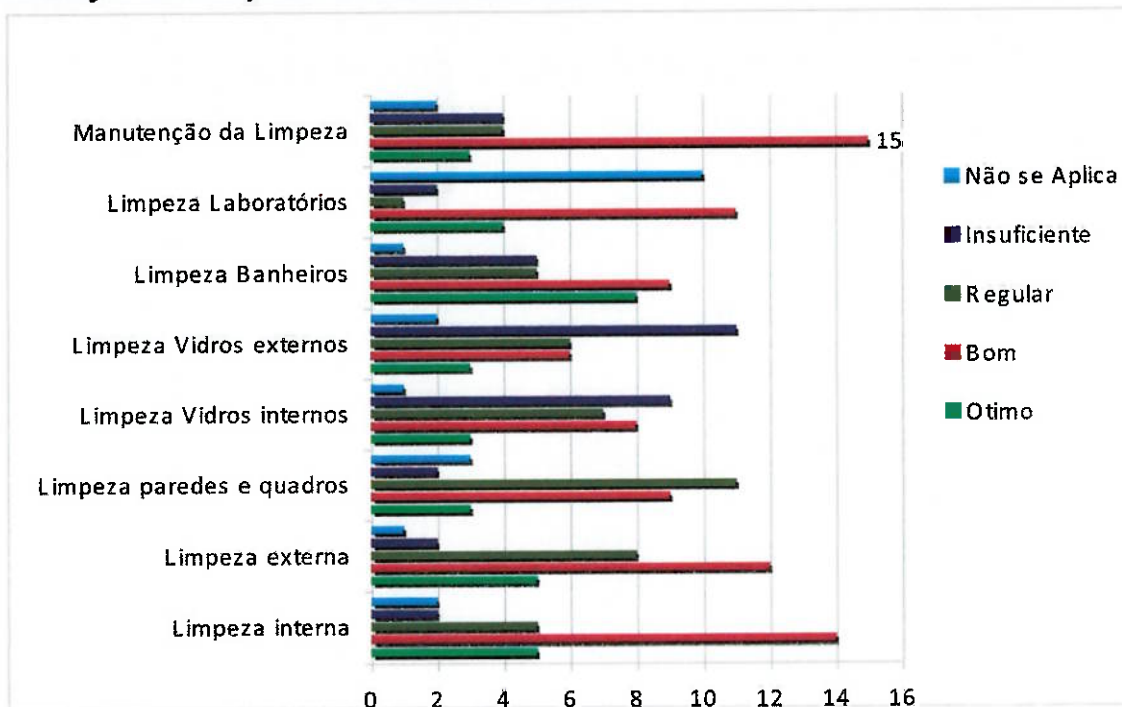


FFCLRP	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Não se Aplica
Limpeza interna	10	16	5	4	2
Limpeza externa	7	22	3	4	1
Limpeza paredes e quadros	3	14	6	6	8
Limpeza Vidros internos	8	8	9	7	5
Limpeza Vidros externos	6	9	7	9	6
Limpeza Banheiros	13	12	7	7	2
Limpeza Laboratórios	4	10	8	1	14
Manutenção da Limpeza	13	15	4	4	1
TOTAL.....	64	106	49	42	39
Limpeza em Geral	11	14	19	2	1

Total em % para melhoria da qualidade individualizada	65,63%				
---	---------------	--	--	--	--

Com relação à limpeza geral efetuada pelos funcionários da empresa terceirizada contratada pela FFCLRP, concluímos que a limpeza foi considerada “regular” pelos entrevistados. Percebe-se também pela tabela que, apesar de regular, o conceito “Bom”, nas consultas individualizadas, acaba se superando. Alguns fatores como Limpeza de vidros internos e externos, banheiros e laboratórios fizeram a diferença, nos mostrando que para chegarmos a um serviço de maior qualidade, devemos rever os procedimentos de limpeza em quase todos os fatores. Nota-se ainda que, individualmente, os serviços executados de limpeza interna dos prédios, banheiros e manutenção da limpeza são fatores que, apesar de regulares, são os que mais são bem vistos e fiscalizados pelos usuários consultados. Analisando ainda vê-se que, para aperfeiçoar os serviços individuais, seria necessário um trabalho de melhoria de quase 66%.

Avaliação de Limpeza em outras Unidades

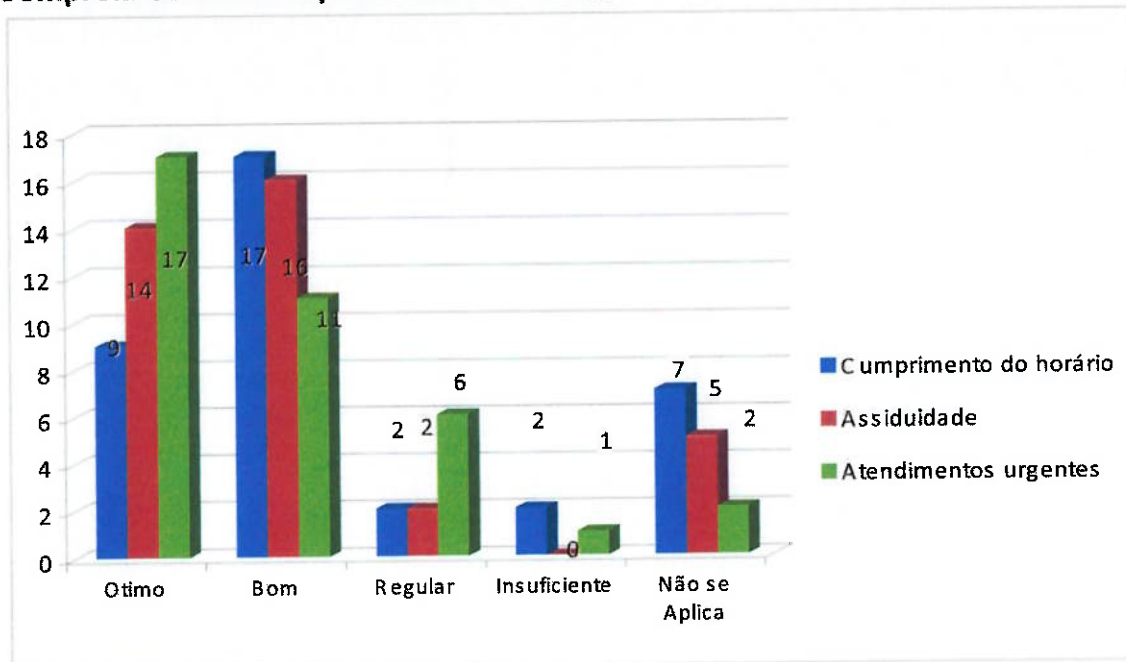


OUTRAS UNIDADES	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Não se Aplica
Limpeza interna	5	14	5	2	2
Limpeza externa	5	12	8	2	1
Limpeza paredes e quadros	3	9	11	2	3
Limpeza Vidros internos	3	8	7	9	1
Limpeza Vidros externos	3	6	6	11	2
Limpeza Banheiros	8	9	5	5	1
Limpeza Laboratórios	4	11	1	2	10
Manutenção da Limpeza	3	15	4	4	2
TOTAL.....	34	84	47	37	22
Limpeza em Geral	4	15	7	1	1

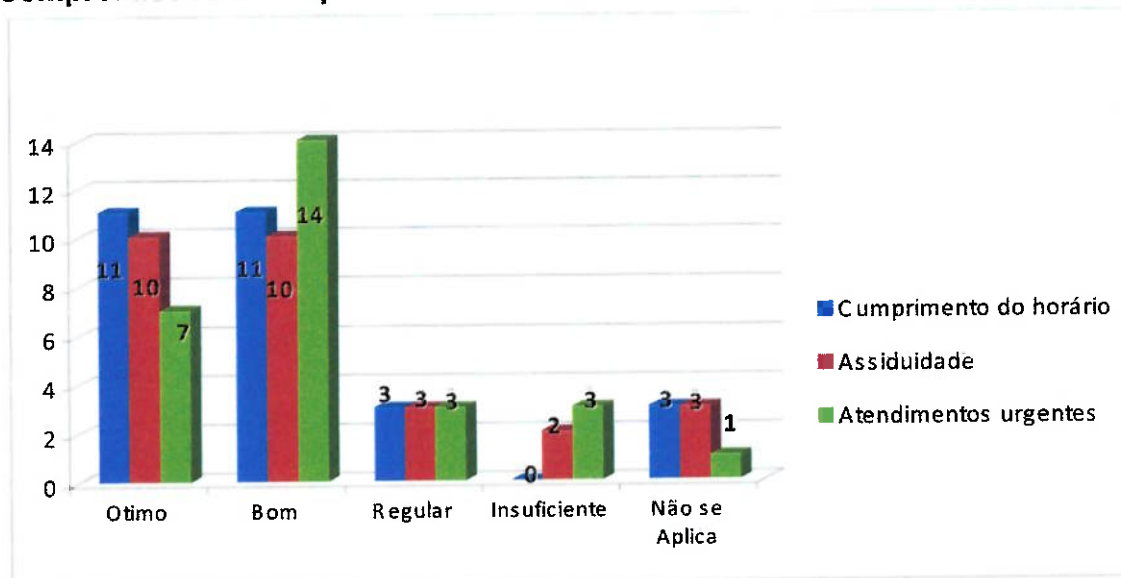
Total em % para melhoria da qualidade individualizada	147,06%				
---	----------------	--	--	--	--

Com relação à limpeza geral efetuada pelos funcionários da empresa terceirizada contratada pelas outras Unidades do *Campus* de Ribeirão Preto, concluímos que a limpeza tem seu fator considerado como “Bom” pelos entrevistados. Percebe-se também pela tabela que o conceito “Bom”, nas consultas individualizadas, acaba se superando também praticamente em todos os itens. Analisando ainda a tabela o item de Manutenção da Limpeza nos mostra que faz a diferença para poder manter um serviço de qualidade, considerado o fator acima mencionado. Mas apesar de ter um conceito onde seus serviços estão sendo executados de maneira suficiente para as Unidades, vemos que, para chegar ao conceito de qualidade esperado, seu índice está muito abaixo da média.

Compromissos da Empresa com a FFCLRP



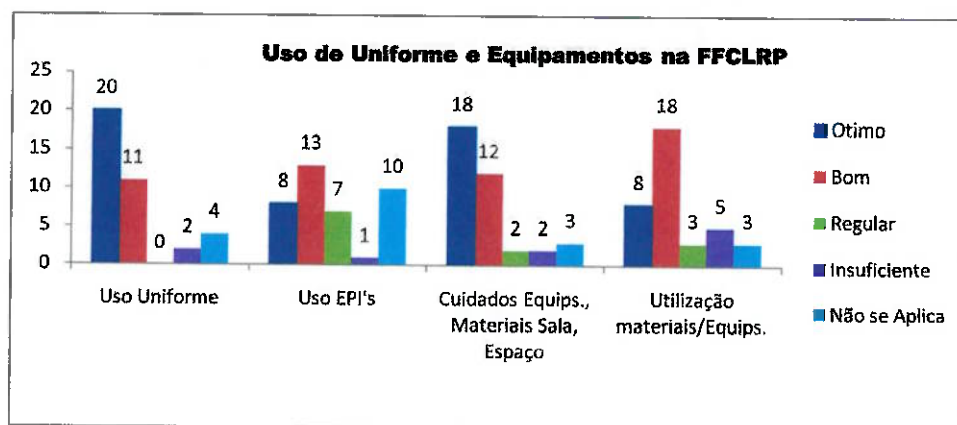
Compromissos da Empresa com outras Unidades



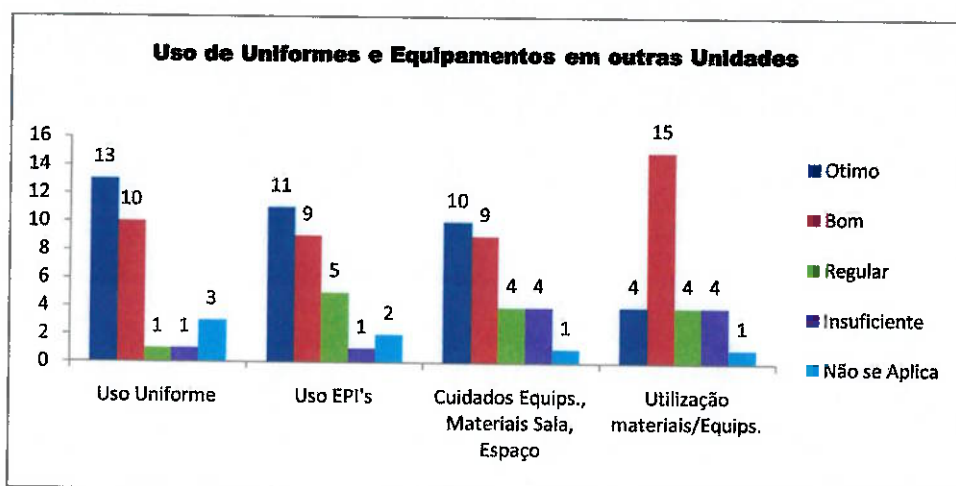
Nestes fatores, o gráfico da FFCLRP mostra que a preocupação maior para um atendimento de qualidade é fazer cumprir o horário à risca. Isso não quer dizer que os funcionários não cumpram seu horário de entrada e saída. O problema está no seu trajeto entre o local onde se picam o cartão de ponto e o local de trabalho, pois a maioria dos prédios onde se prestam os serviços é distante. Quanto à assiduidade e disponibilidade para atendimentos urgentes, estão dentro da média esperada.

No caso das Outras Unidades, os fatores estão dentro do esperado. Existem apenas duas Unidades que têm seus prédios dispersos, mas mesmo assim ainda mantêm ou tentam manter seu cumprimento de horário a risca. Quanto à assiduidade não tem o que comentar, pois os fatores entre as Unidades estão relativamente iguais.

Analisando ainda o gráfico percebe-se que as disponibilidades de atendimentos urgentes entre todas as Unidades estão na média entre o conceito de qualidade “Bom” e “Ótimo”, ou seja, sendo necessário, os funcionários fazem seu atendimento de imediato após comunicação.

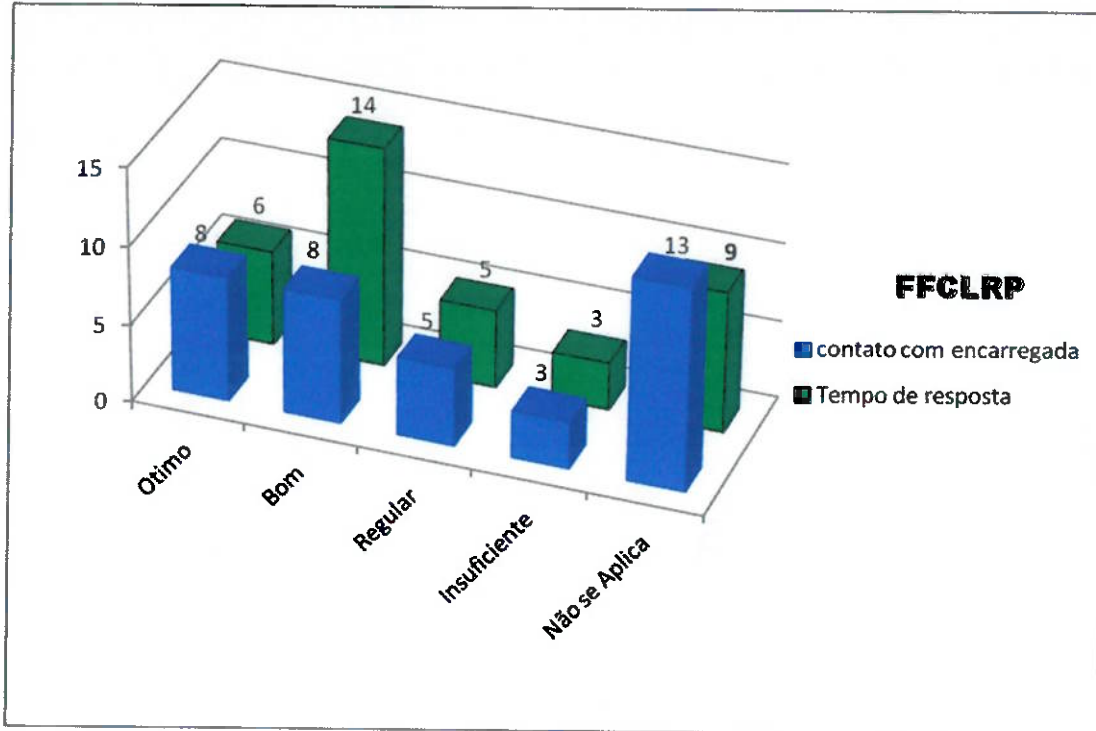


Dentro dos procedimentos acima de utilização de uniformes, EPI's, cuidados com equipamentos e materiais da sala/espço em que está sendo limpo e a utilização dos materiais/equipamentos para limpeza das mesmas está dentro do esperado. Verifica-se que o uso do EPI tem um resultado grande no fator “não se aplica”, pois em algum dos locais consultados não há necessidade de uso do mesmo. Neste período da consulta, a razão pela qual o uso do uniforme não está totalmente satisfatório como “ótimo” é que a empresa contratada recentemente não investiu em quantidade adequada de uniformes para seus funcionários. Ressaltamos que esse problema já está sendo resolvido pela Administração da FFCLRP junto à empresa.

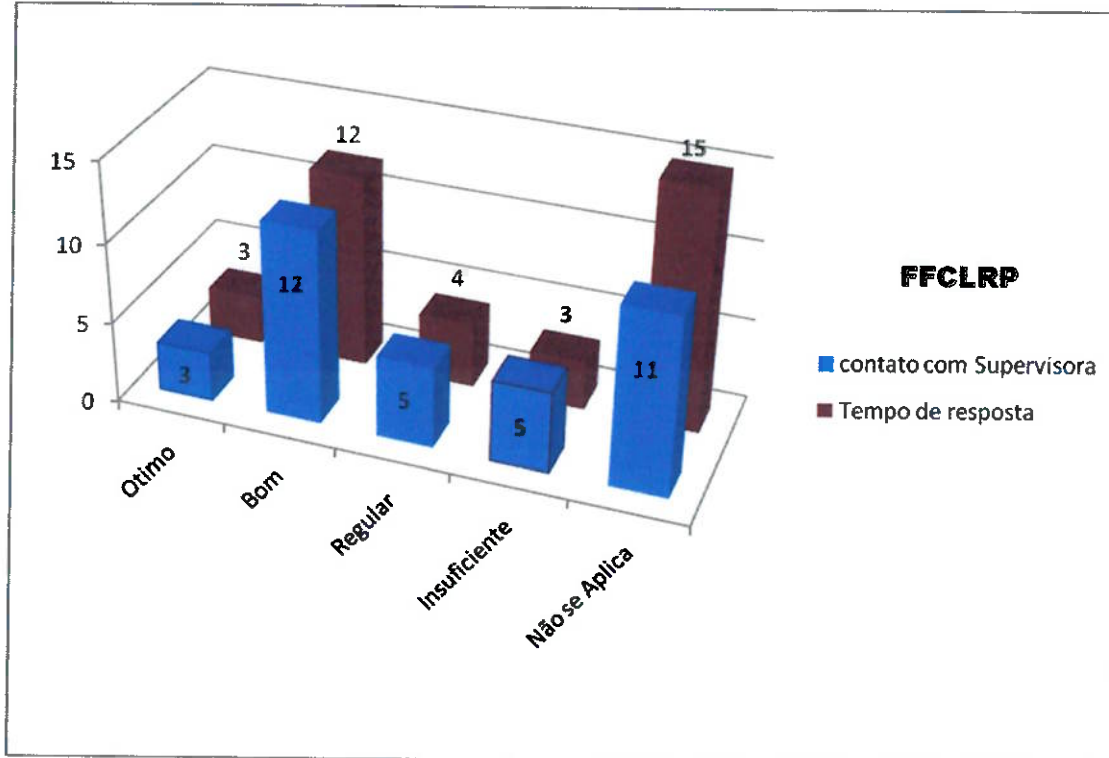


Dentro dos fatores obtidos nas consultas às outras Unidades do *Campus* de Ribeirão Preto vemos que o uso de uniformes, EPI's, cuidados com equipamentos e materiais da sala/espço em que está sendo limpo também estão dentro do esperado com relação à FFCLRP. Uma discrepância grande foi verificada na utilização de materiais e equipamentos pelos funcionários das empresas contratadas, bem como na FFCLRP. Não temos conhecimento suficiente para decidir sobre este fator, mas podemos concluir que todos os consultados acreditam que o uso de materiais e equipamentos está dentro das necessidades para a execução dos serviços contratados. Analisamos também que o uso do uniforme não está totalmente satisfatório como "ótimo". Não temos também conhecimento se as empresas contratadas pelas outras Unidades fizeram a entrega de uniformes adequadamente para seus funcionários exercerem suas funções.

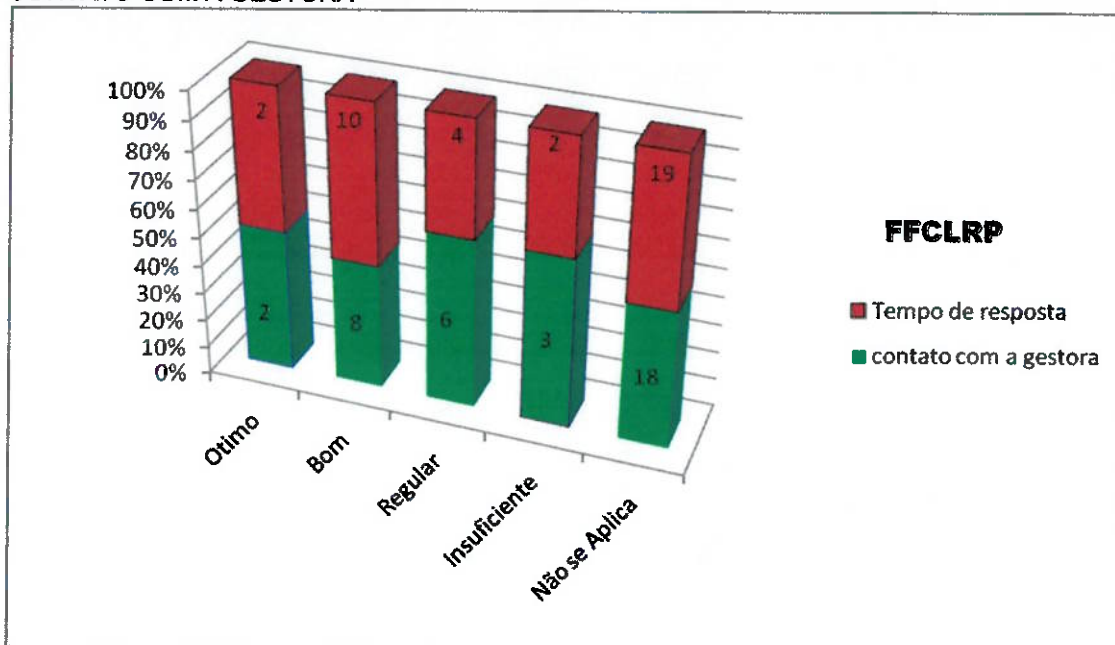
CONTATO COM A ENCARREGADA



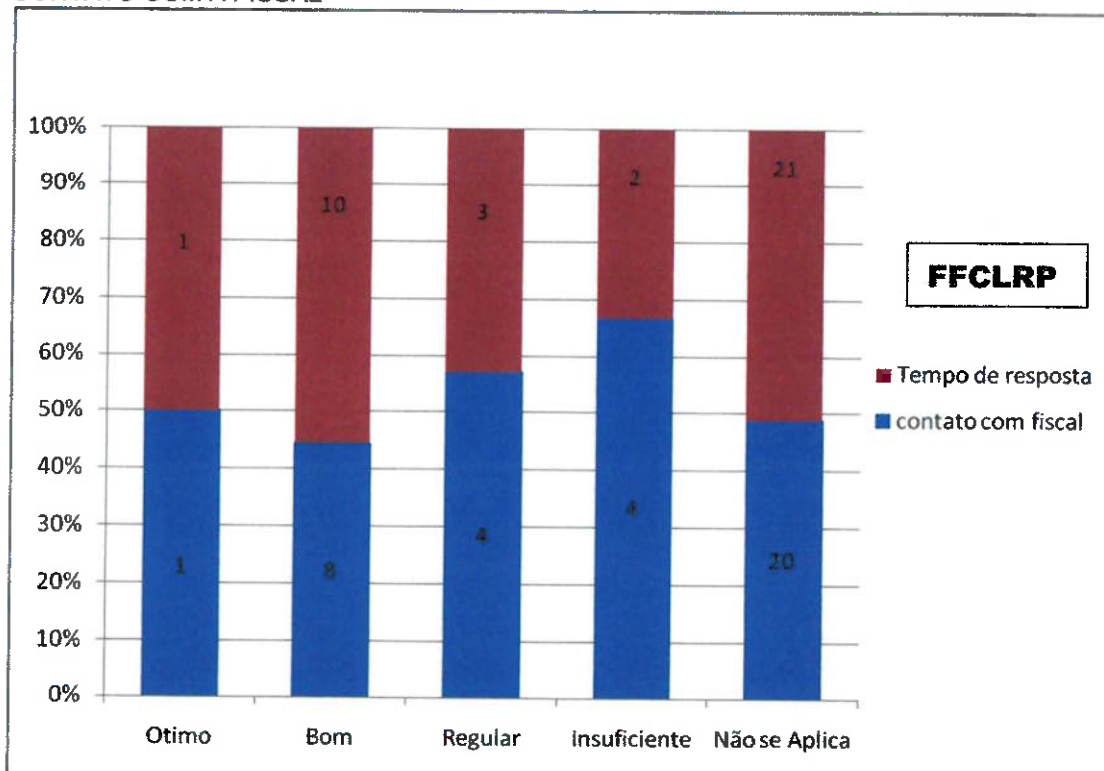
CONTATO COM A SUPERVISORA



CONTATO COM A GESTORA



CONTATO COM A FISCAL



Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados quando do contato com encarregada, concluímos que aqueles que têm um contato mais direto com a encarregada têm seus problemas solucionados além do esperado. Aqueles

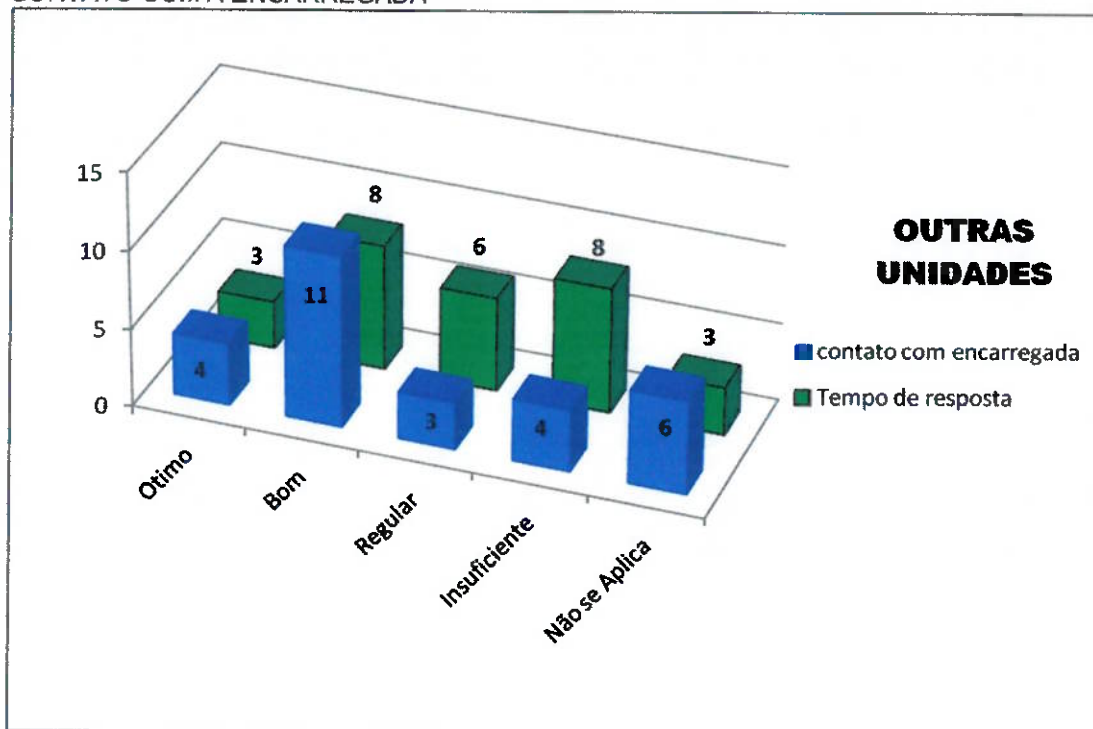
que entram em contato com a Administração para que seja comunicada a encarregada para solucionar o problema, também estão assegurados dos problemas resolvidos com mais rapidez. O que poderia ser feito para melhoria no sistema de contato seria propor à encarregada passar em todos os setores onde se prestam os serviços e não somente os mais críticos.

Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados quando do contato com supervisora, concluímos que as respostas aos problemas apresentados são resolvidos quase de imediato em todos os fatores, mas por outro lado os resultados obtidos com aqueles que não tem contato direto com a supervisora também é de valor superior. Para melhoria dos resultados deverá ser proposta a empresa que a supervisora visite todas as áreas contratadas e não só visitas em alguns locais, e com o fiscal do contrato. As visitas da supervisora acontecem apenas uma vez por semana.

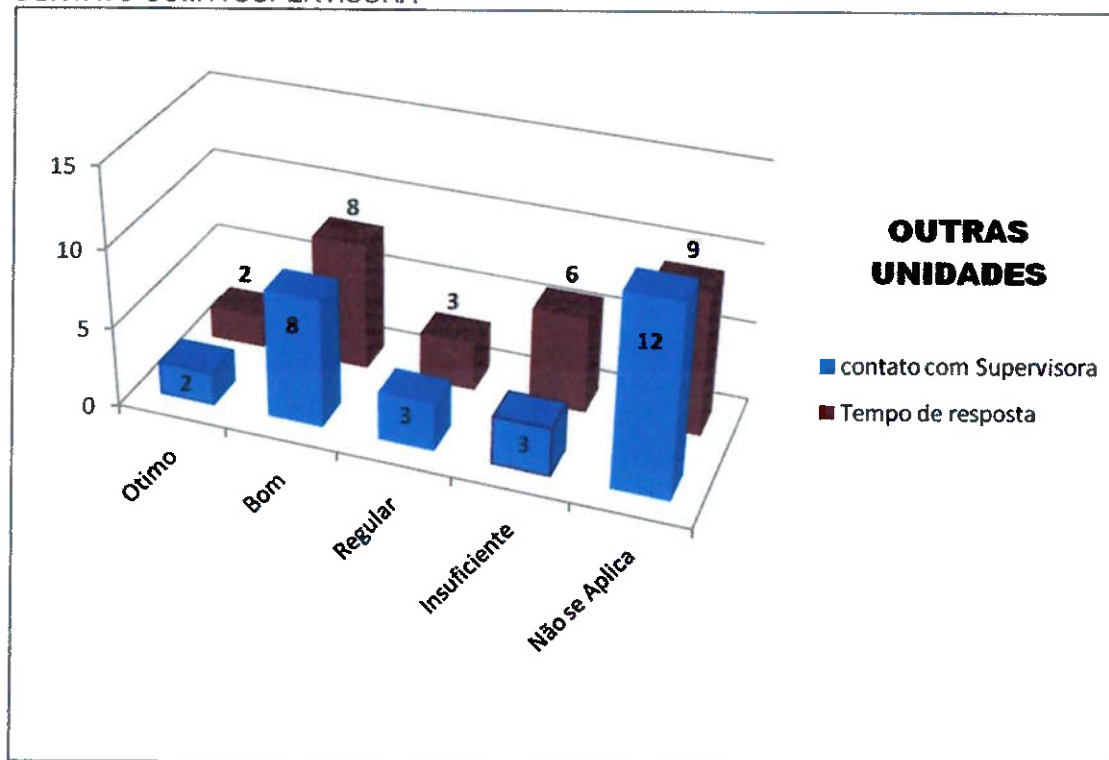
No tempo de resposta ou soluções dos problemas apresentados quando do contato com a gestora, vemos que as respostas são praticamente imediatas. O fator “não se aplica” também está em igualdade, pois os voluntários consultados preferem se dirigir diretamente a supervisora ou a encarregada antes de consultar a gestora do contrato, ou ainda, desconhece os procedimentos a serem adotados quando ocorrer algum problema.

Na resposta ou solução dos problemas apresentados quando do contato com o fiscal, o resultado equivale ao do contato com a gestora. As respostas são praticamente imediatas à solução e praticamente 50% dos consultados desconhece os procedimentos ou não sabe quem é a fiscal do contrato.

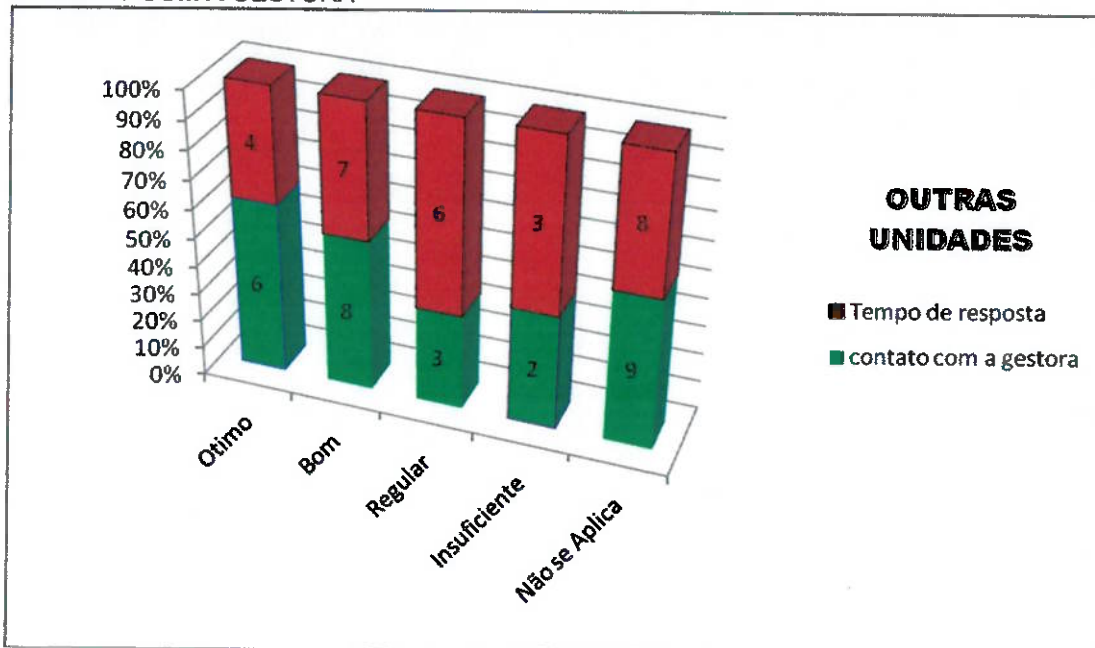
CONTATO COM A ENCARREGADA



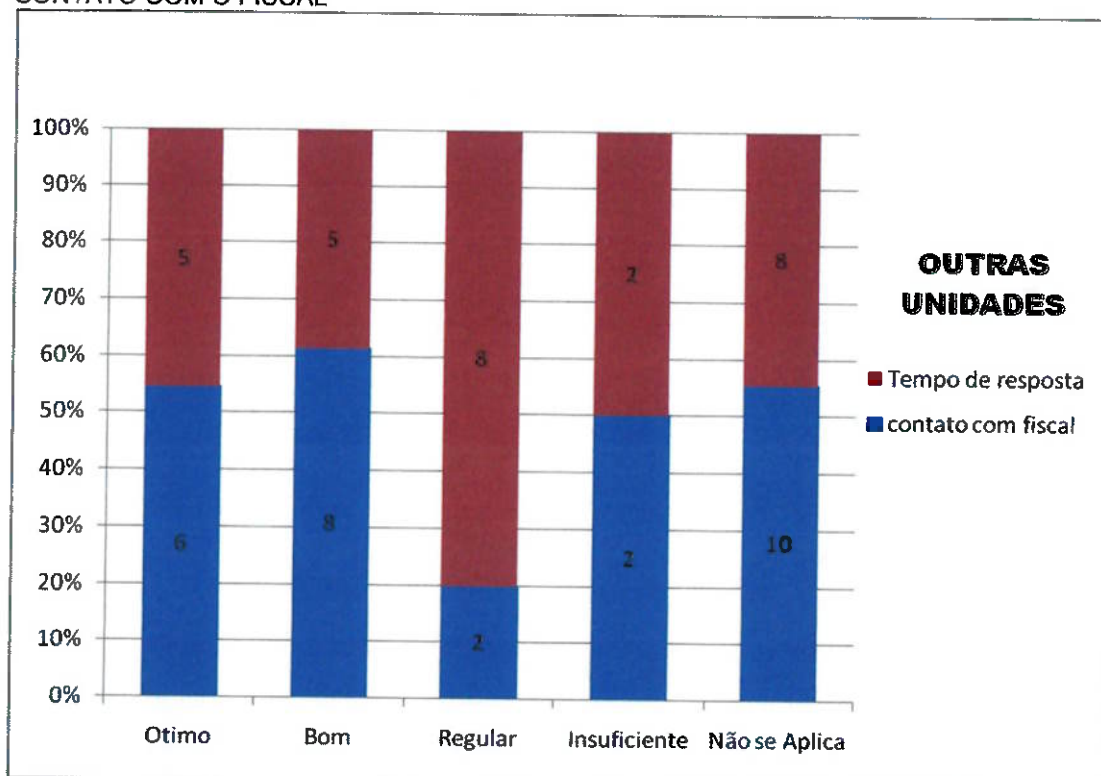
CONTATO COM A SUPERVISORA



CONTATO COM A GESTORA



CONTATO COM O FISCAL



Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados quando do contato com encarregada nas outras Unidades, conclui-se que para todos aqueles

que entram em contato com a encarregada da empresa contratada, tem a solução dos problemas resolvidos com rapidez em todos os níveis, tendo como resultado satisfatório seus contatos. Tem conhecimento dos locais e responsáveis dos setores onde são prestados os serviços.

Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados quando do contato com supervisora das outras Unidades, tem seu resultado insuficiente para respostas dos problemas apresentados. As supervisoras apesar de conhecer os locais onde os serviços são prestados repassam os problemas para a encarregada resolver ou tentar solucionar na medida em que for possível. Para melhoria dos serviços a supervisora deveria contatar os responsáveis das áreas em que os serviços são prestados da mesma forma que acontece na FFCLRP, e pelo menos supervisionar os locais duas vezes por semana.

No tempo de resposta ou soluções dos problemas apresentados quando do contato com a gestora, da mesma forma que acontece na FFCLRP, nas outras Unidades do *Campus* tem-se as respostas praticamente imediatas em todos os níveis, estando dentro do esperado nas suas obrigações.

Na resposta ou solução dos problemas apresentados quando do contato com o fiscal nas outras Unidades, verificou-se vários contatos com o mesmo sendo resolvidos dentro do esperado, mas muitos deles resolvidos regularmente. Deduzindo que há uma falta de experiência ou dedicação nos serviços prestados, parecendo depender de outras pessoas para solução dos problemas.

7. PROPOSTA DE MELHORIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Nos formulários encaminhados para os gestores e fiscais foram dadas as seguintes respostas às perguntas efetuadas:

- Pontos fortes que tiveram as seguintes repostas: Boa comunicação com líderes e supervisores; Soluções para os problemas apresentados; Disponibilidade de atendimentos urgentes; Flexibilidade; Funcionários prestativos e comprometidos; Não há necessidade de criação de novas vagas; Menor custo financeiro; Possibilidade da instituição se focar mais na atividade-fim; Rapidez dos serviços; Qualidade dos serviços; Facilidade no controle da equipe de trabalho; Número maior de pessoas trabalhando na limpeza; Facilidade na execução das tarefas; Reposição

de funcionários; Facilidade de relacionamento profissional; O pagamento é feito de acordo com o serviço realizado.

- Pontos fracos: Rotatividade; Limpeza trimestral de vidros; Falha no gerenciamento dos líderes e supervisores das terceirizadas; Divergência entre a empresa e USP na execução do escopo do trabalho; Falta de especificação ou má especificação do serviço e da área a ser contratada em alguns setores; Funcionário sem treinamento; Salários baixos; Funcionários sem formação adequada; Insegurança em relação aos setores que exigem proteção sigilosa; Falta de padrão nos resultados dos serviços; Material não adequado; Necessidade de muita fiscalização tanto na parte operacional quanto da documentação trabalhista, envolvendo muitos funcionários da USP; Falta de comprometimento da empresa.

- Dificuldades encontradas pelos gestores e fiscais: Como a área é grande, às vezes é difícil encontrar o fiscal ou supervisor; Compreensão do usuário sobre os itens do contrato; Fazer com que todas as áreas sejam limpas de forma satisfatória; Fazer cumprir todas as condições e exigências contratuais, principalmente sobre segurança do trabalhador e benefícios; Controle da Documentação, pois sempre falta documento; Padronização nos níveis de limpeza; Conferência da documentação; Atender à demanda da unidade em relação à disponibilidade dos terceirizados; Fazer com que a empresa se comprometa com a qualidade e resultado final. A empresa não busca melhoria se não for cobrada.

- Atuação dos supervisores da empresa terceirizada: Na média os supervisores aparecem uma vez por semana nas Unidades e apesar de ser fácil entrar em contato com eles, a capacidade para resolver os problemas pode ser considerada como limitada.

- Atuação dos encarregados da empresa terceirizada: A maioria dos encarregados comparece todos os dias da semana na Unidade, portanto a facilidade para contato é boa e capacidade para resolver os problemas operacionais também é boa, mas não é para resolver problemas de documentação.

Tendo em vista os problemas apontados tanto pelos usuários dos serviços como pelos gestores e fiscais, segue abaixo propostas para a melhoria na qualidade do serviço:

- O tempo entre o levantamento da metragem a ser terceirizada e encaminhamento das planilhas com a realização da licitação deve ser menor evitando aditamento logo no início do contrato, tanto para aumento de área como exclusão;

- Possibilidade de realização de licitação centralizada por cada *Campus*, gerando assim maiores facilidades: local adequado para armazenar materiais e equipamentos; local para os funcionários (estes locais podem ser concentrados nas Prefeituras dos *Campi*); reposição de funcionários com a contratação de um maior número de funcionárias volantes; disponibilidade de um funcionário da empresa ficar em um local estabelecido para casos de urgências;
- Maior disponibilidade de tempo para atuação dos gestores e fiscais, verificando os problemas e propondo soluções de imediato;
- Exigência de material de melhor qualidade;
- Treinamento dos Supervisores e Encarregados e exigência de comparecimento às Unidades por mais dias na semana, no caso dos supervisores;
- Treinamento para os funcionários das empresas terceirizadas antes do início do trabalho na Unidade interessada, pois muitos deles aprendem a fazer o serviço na prática, gerando algumas reclamações;
- Treinamento adequado para uso dos EPI's;
- Intensificar limpeza de banheiros e vidros;
- Maior atuação da Empresa contratada procurando resolver problemas nos pagamentos e / ou benefícios de seus funcionários de imediato para não gerar desmotivação e como consequência a queda da qualidade dos serviços.

Enfim, para possibilidade de maior qualidade na prestação de serviços é necessário haver uma grande parceria entre a empresa contratada e a contratante para sanar os problemas na menor maneira possível. Há necessidade de ter pessoal qualificado para supervisionar os serviços, mas também a USP deve disponibilizar funcionários qualificados e com tempo para fiscalizar os serviços, pois, em alguns casos, o fiscal já tem outras atividades e não tem como realizar mais uma atividade de forma eficiente.

8. CONCLUSÕES

Verificou-se, através dos estudos realizados, que a terceirização dos serviços surgiu visando aumentar a produtividade e redução dos custos. Na administração pública, visou também ao enxugamento do número de funcionários.

Devido à globalização e a competição cada vez maior no mercado de trabalho, as empresas são obrigadas a procurar formas de administração diferentes e eficientes para continuarem no mercado.

Nos órgãos públicos, devido aos gastos com os salários dos funcionários, iniciou-se o sistema de trabalho da terceirização para as atividades-meio, para equilibrar estes gastos financeiros.

Na Universidade de São Paulo, a terceirização iniciou por volta de 1995, mas sem conhecimento completo das normas e sem saber os problemas que poderiam gerar, tanto trabalhista como fiscais. Devido aos problemas que foram surgindo, em 2002, foi montada uma equipe específica para verificar efetivamente o que estava ocorrendo, estudar o assunto e propor melhorias e soluções.

Após estes estudos, foi montado um Manual de Normas e Procedimentos e ficou estabelecido que a partir deste ano as licitações para a contratação de serviços terceirizados seriam centralizadas para que fosse possível uma maior participação de firmas de médio e grande porte, visando maior profissionalismo e que acarretassem menos problemas.

Na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – USP, o processo de terceirização iniciou em 1995, sendo que a primeira contratação ocorreu em 1996 e foi até 2000, na segunda licitação houve o contrato com uma firma que ficou apenas um ano não sendo renovado, a terceira contratação durou de 2002 a 2007, todas estas contratações foram feitas pela Unidade. No ano de 2007 houve também a contratação de uma firma que foi aprovada na licitação centralizada, neste caso não houve renovação por motivo estratégico de contar com apenas uma empresa na Unidade inteira a partir da nova licitação centralizada que estava sendo realizada na Reitoria da USP. Atualmente, desde janeiro de 2008, nos blocos onde está estabelecida a prestação dos serviços terceirizados, a Unidade conta com o serviço de uma nova empresa contratada através da realização da nova licitação centralizada da Reitoria.

Há dois anos, quando decidiu-se fazer este trabalho de qualidade de prestação de serviço, havia reclamação diariamente referente à qualidade do serviço prestado. Com a contratação das firmas pela licitação centralizada, verificou-se que a qualidade do servido melhorou e atualmente, na Filosofia, não há muita reclamação e as que existem são relacionadas a um melhor conhecimento do local a

ser limpo e falta de treinamento para as novas funcionárias. Apesar disto a necessidade de melhoria sempre continua.

REFERÊNCIAS

CROSBY, P. B. Quality is free. McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. E. Quality, productivity and competitive position. MIT. Center for Advanced Engineering Study, 1986.

GIOSA, L. A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GRÖNROOS, C. Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JURAN, J. M. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEIRIA, J. S. Terceirização. Porto Alegre: Editora Sagra, 1992.

LEIRIA, J. S.; SOUTO, C. F.; SARATT, N. D. Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra-DC Luzatto, 1992.

ROMANOSCHI, P. O. Terceirizar sem planejar, pode falhar. São Paulo: Editora Maltese, 1994.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

TAGUCHI, G.; CLAUSING, D. Robust quality. Harvard Business Review, v. 68, p. 65-75, Jan./Feb. 1990.

Sites:

<http://www.cadterc.sp.gov.br/Maio-2001/gest%E3o.pdf>

<http://www.ffclrp.usp.br>

<http://www.sebrae.com>

<http://www.usp.br/gefim> - Manuais - Manual de rotinas de pagamentos de empenhos ordinários / estimativas - Versão 1.4 de 10/01/2005

<http://www.marco.eng.br/qualidade/gurus/Feigenbaum.PDF>

São Paulo (Estado). Lei 8666, de 21 de junho de 1993, atualizada pela lei 8883, de 08 de junho de 1994.

São Paulo. Manual de Gestão de Contratos Terceirizados na Universidade de São Paulo. 2003

ANEXO A

PORTARIA GR Nº 2881, DE 06 DE ABRIL DE 1994.

(D.O.E. - 07.04.1994)

(Esta portaria foi REVOGADA pela Portaria 3431/2003)

Estabelece normas para o preenchimento de claros no quadro de pessoal não-docente da USP.

O Reitor da Universidade de São Paulo, usando de suas atribuições legais, baixa a seguinte

PORTARIA:

Artigo 1º - Os claros de servidores não-docentes, decorrentes de aposentadoria ou morte, ficam extintos a partir de 01 de abril de 1994.

Parágrafo único - Não estão incluídos no *caput* deste artigo os claros cujo preenchimento já tenha sido autorizado.

Artigo 2º - A contratação em substituição a afastamento, com ou sem prejuízo de vencimentos, de servidores não-docentes, será analisada caso a caso pela CODAGE.

Parágrafo único - Não estão incluídos no *caput* deste artigo, os afastamentos por motivos particulares, para os quais não será permitida a substituição.

Artigo 3º - A partir de 01 de abril de 1994, claros que se abrirem nas Unidades, na carreira não-docente, em razão de rescisão contratual, poderão ser preenchidos a critério das mesmas.

Parágrafo único - Será permitida, para os claros administrativos e operacionais a que se refere o *caput* deste artigo, a transformação para claros de docentes ou de técnicos especializados de apoio ao ensino e à pesquisa.

Artigo 4º - Até o final de junho de 1995, fica facultada às Unidades, a transposição de verba de pessoal, dos claros decorrentes do disposto no artigo 3º, para outras alíneas orçamentárias.

Parágrafo único - As Unidades poderão reverter, a qualquer tempo, a transposição a que se refere o *caput* deste artigo.

Artigo 5º - A referencia utilizada para o preenchimento do claro, bem como para transformação em custeio, ou em técnico especializado, será sempre a inicial da subclasse correspondente à função do antigo ocupante. Na transformação para o claro docente será considerado o seu valor correspondente.

Artigo 6º - Os claros que se abrirem na carreira não-docente, nos Órgãos de Integração, nos Órgãos Complementares, Reitoria e demais Órgãos Centrais, terão seus preenchimentos analisados caso a caso pela CODAGE.

Artigo 7º - Os claros ocorridos durante a vigência da Portaria GR 2718, de 19.12.91, poderão ser preenchidos atendidas as exigências por ela estabelecidas.

Artigo 8º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário e, em especial, a Portaria GR nº 2718, de 19.12.91, retroagindo seus efeitos a 01.04.94.

Reitoria da Universidade de São Paulo, 06 de abril de 1994.

FLÁVIO FAVA DE MORAES
Reitor

ANEXO B

São Paulo, 24 de fevereiro de 2003.

CODAGE/CIRC/010/2003
/lgsa

.A gestão de contratos terceirizados demanda a implantação e manutenção sistemática de controles internos de cada Unidade Universitária. Neste sentido, solicito a V. Sa. ênfatisar aos Assistentes envolvidos, o máximo de empenho no acompanhamento desses contratos, conforme recomendado na documentação anexa.

A CODAGE, através do grupo gestor criado especificamente para tratar da administração dos contratos terceirizados, prestará a devida assessoria às Unidades, bem como acompanhará os mecanismos de controles implantados. Dúvidas sobre procedimentos deverão ser direcionadas à CODAGE, aos seguintes servidores:

- § Hamilcar J. F. de Miranda – 3091 2026 – hamilcar@usp.br
- § Soraya Conceição Mazzeo – 3091 3208 – mazzeo@usp.br
- § Zenon Seckler Ewald – 3091 3010 – zenon@usp.br;

que oferecerão os esclarecimentos necessários ou farão o adequado encaminhamento do problema.

Reitero ainda especial atenção ao ofício-circular CODAGE/CIRC/35/95, anexo II, cujas determinações são pertinentes ao presente assunto, e que também tem acarretado problemas à Universidade, quando descumpridas.

Em específico alerta que problemas provocados por falência da contratada, seu desaparecimento, reclamações trabalhistas ou qualquer outro incidente que possa trazer ônus para a Universidade, resultarão em apuração de responsabilidades, uma vez que a Universidade é solidária com a Contratada e subsidiária, enquanto Contratante.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Adilson Carvalho
Coordenador de Administração Geral

Anexo I

1. Recomendações gerais para o acompanhamento do contrato

§	o acompanhamento de tais contratos deverá ocorrer cf. a legislação em vigor e os termos do próprio contrato;
§	fiscalizar a manutenção, pela Contratada, de todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação - cf. art. 55, XIII, da Lei 8.666/93: "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." e cf. item constante dos contratos mantidos pela Universidade: 'CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DA CONTRATADA 3. ... 3.1. Manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições que culminaram em sua habilitação e qualificação na fase de licitação." o que decorre, obrigatoriamente, em um controle de tais habilitações e qualificações, através da validade e renovação obrigatória de certidões, seja através de checagem pela Internet, seja através de renovação pela própria Contratada. Pagamentos efetivados a contratadas que não mantiverem tais condições constituem <u>irregularidade</u> , motivo pelo qual <u>só deverão ser efetivados ou suspensos mediante autorização expressa do Departamento de Finanças desta Coordenadoria</u>
§	rigor com a legitimidade de documentos e a possibilidade de fraudes e de qualquer forma de burla, pelas Contratadas
§	exercer uma fiscalização <u>proativa</u> sobre as contratadas, não esperando as crises para exercer tal direito
§	tratar a contratada com a necessária formalidade, mantendo comunicação escrita e protocolada
§	atenção a documentos entregues pela contratada, para comprovações, que <u>obrigatoriamente</u> devem ser cercados de alguns cuidados básicos, para garantir sua legalidade, como: conferir a assinatura dos empregados da mesma, em documentos como: registro de empregado, contrato de trabalho, recibos de pagamentos, benefícios e férias, opção de FGTS, etc ; cruzamento entre documentos, para checar coerência; checagem de legitimidade através da Internet; etc;
§	o arquivamento de documentos e registros deve ser feito de maneira extremamente cuidadosa e responsável
§	não permitir que se faça, na unidade, concessões à má qualidade de serviço (p.ex., não se tira pó das mesas porque os documentos ficam desarrumados; uma contratada especializada em limpeza de empresas obrigatoriamente tem que ter funcionários treinados para a execução correta de tarefas como essa)
§	não permitir que se faça, na unidade, concessões à má qualidade de supervisão da contratada (quanto maior a necessidade de acionar o supervisor ou encarregado, pior estará a qualidade de tal supervisão, o que

deve ser imediatamente cobrado da contratada);
§ aplicar, sempre que necessário, as devidas sanções, não permitindo impunidade às contratadas que se mostrem desleixadas, incompetentes ou inidôneas.

2. Recomendações específicas para o acompanhamento dos aspectos trabalhistas

§ nas questões pertinentes a pessoal - gerir o contrato com base no próprio contrato, na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria (CCT), na CLT, na Portaria 3214/78, do Ministério do Trabalho e em outros documentos legais necessários, conforme a especificidade do contrato
§ controlar com rigor a obrigatoriedade dos intervalos de refeição, principalmente nos contratos de vigilância, cobrados mas não cumpridos pelas contratadas; algumas das empresas, por questão de economia, para não ter que deslocar ninguém para cobrir os intervalos de refeição e descanso, não liberam os funcionários para tal descanso, pagando uma hora extra aos mesmos, o que não supre o direito de intervalo do trabalhador, já que tal intervalo é obrigatório, cf. a legislação e a própria Convenção Coletiva de Trabalho (CCT)
§ manter controle e registro rígido, preciso e diário, dos funcionários da contratada que estão efetivamente trabalhando na Unidade Contratante

documento a ser conferido	procedimento	observações
§ Convenção Coletiva de Trabalho	§ checar a validade	§ evitará que se deixe de cumprir qualquer determinação da CCT (Convenção Coletiva de Trabalho)
	§ listar todas as obrigações do empregador da Contratada	
	§ conferir o cumprimento de cada uma das obrigações do empregador da Contratada, sempre através de cópia do recibo original do empregado, com arquivamento de cópia	§ evitará que em uma eventual reclamação trabalhista, a USP venha a pagar aquilo que o empregador da Contratada deveria ter pago

documento a ser conferido	procedimento	observações
<p>§ folha de pagamento</p>	<p>§ checar folha de pagamento com a relação de funcionários apresentada pela Contratada e checada pelo preposto (respeito aos prazos;salário igual ou maior do que o piso; horas extras; horas noturnas; multas previstas na CLT e na Convenção Coletiva de Trabalho; verbas correspondentes a férias e 13º. salário; descontos indevidos, como p.ex., sindicais, uniformes, EPIs);</p> <p>§ checar folha de pagamento com cópias dos recibos de salários dos empregados, ou com depósitos bancários</p> <p>§ checar GFIP com recibos de pagamento</p> <p>§ confrontar valor recolhido na GPS com valor que aparece na GFIP (Previdência)</p>	<p>§ evitará que funcionários que nunca trabalharam para a USP, entrem com ação contra ela, no desaparecimento do empregador</p> <p>§ evitará que se mostre um valor na folha de pagamento e na realidade, se pague outro</p> <p>§ evitará que se recolha FGTS a menor do que é devido</p> <p>§ evitará qualquer burla no recolhimento do INSS, tanto no que se refere à parte do empregador, quanto à do empregado</p>

documento a ser conferido	procedimento	observações
<p>§ vale-transporte, vale-refeição e qualquer outro benefício de direito</p> <p>§ processo de rescisão</p>	<p>§confrontar a relação de funcionários com os recibos de benefícios devidamente assinados pelos beneficiados</p> <p>§conferir previamente, arquivando as necessárias cópias – regularidade de datas e pagamentos do aviso prévio; demais verbas rescisórias (saldo de salário; férias vencidas + férias proporcionais; 13º. proporcional; horas extras e noturnas; multa do FGTS; TRCT (Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho); CD (Comunicado de Dispensa)</p>	<p>§ evitará que em uma eventual ação trabalhista, a Universidade venha a ser responsabilizada pelo pagamento indevido ou pelo não-pagamento do vale-transporte (atenção: conferir a CCT a respeito – para algumas categorias, o pagamento pode ser feito em dinheiro, enquanto que para outras, só em passes) ou de qualquer outro benefício de direito</p> <p>§ evitará que em uma eventual reclamação trabalhista, a Universidade venha a ser responsabilizada por pagamento irregular de rescisão</p>

Conferir ainda:

- CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social)
 - precisão dos dados do registro
 - anotações gerais
 - férias
 - alterações de cargo e salário
 - contribuições sindicais
 - opção pelo FGTS



REITORIA
CIDADE UNIVERSITÁRIA
End. Telegr. RUSPAULO
Cabeço Postal nº 8191

ANEXO II

São Paulo, 23 de maio de 1995

CODAGE/CIRC/35/95

/pmc

Recentes episódios que chegaram ao conhecimento desta Coordenadoria demonstram que tem havido, com certa freqüência, descumprimento de normas contratuais por parte de algumas empresas prestadoras de serviços de conservação e limpeza em Unidades Universitárias, em razão da falta ou atraso do pagamento dos salários dos respectivos empregados.

Em vista disso e com a finalidade de se evitar problemas de maior gravidade, tais como a rescisão contratual e a perda, ainda que provisória, de um serviço essencial ao bom andamento da Administração, recomenda-se às Unidades Universitárias o seguinte:

- 1.) Que as Unidades contratantes façam uso da prerrogativa, prevista nos contratos de conservação e limpeza, de fiscalizar mensalmente o cumprimento das obrigações trabalhistas por parte da contratada, exigindo a comprovação do pagamento de salários e demais obrigações decorrentes, sem prejuízo do controle das outras condições operacionais contratualmente estabelecidas.
- 2.) Qualquer falha operacional verificada ou ausência de funcionário da contratada ao serviço deverá ser prontamente comunicada à empresa, por escrito, esclarecendo que a não regularização imediata implicará na aplicação das sanções cabíveis, independentemente da rescisão administrativa do contrato.
- 3.) As licitações para a contratação de serviços de conservação e limpeza devem preferencialmente ser realizadas na modalidade Tomada de Preços, para uma melhor garantia da qualificação técnica e econômico-financeira da empresa a ser



REITORIA
CIDADE UNIVERSITÁRIA
End. Telegr. RUSPAULO
Cabece Postal nº 8181

contratada, cabendo à Administração exigir, além do Certificado de Registro Cadastral, o documento previsto no inciso IV do artigo 29 da Lei nº 8.666/93, com a alteração introduzida pela Lei nº 8.883/94, com prazo de validade máximo de 90 (noventa) dias.

A presente orientação aplica-se também, como medida de cautela, aos contratos de prestação de serviços de vigilância e aos demais contratos dessa natureza (prestação de serviços), vigentes no âmbito desta Universidade.

Atenciosamente,

Assinatura manuscrita em tinta preta, legível como "Hédio Nogueira da Cruz".

Prof. Dr. Hédio Nogueira da Cruz
Coordenador de Administração Geral

ANEXO C**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos****LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002.**

Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.

Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

Art. 2º (VETADO)

§ 1º Poderá ser realizado o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos de regulamentação específica.

§ 2º Será facultado, nos termos de regulamentos próprios da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a participação de bolsas de mercadorias no apoio técnico e operacional aos órgãos e entidades promotores da modalidade de pregão, utilizando-se de recursos de tecnologia da informação.

§ 3º As bolsas a que se referem o § 2º deverão estar organizadas sob a forma de sociedades civis sem fins lucrativos e com a participação plural de corretoras que operem sistemas eletrônicos unificados de pregões.

Art. 3º A fase preparatória do pregão observará o seguinte:

I - a autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento;

II - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição;

III - dos autos do procedimento constarão a justificativa das definições referidas no inciso I deste artigo e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento, elaborado pelo órgão ou entidade promotora da licitação, dos bens ou serviços a serem licitados; e

IV - a autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor.

§ 1º A equipe de apoio deverá ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou entidade promotora do evento.

§ 2º No âmbito do Ministério da Defesa, as funções de pregoeiro e de membro da equipe de apoio poderão ser desempenhadas por militares

Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:

I - a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em diário oficial do respectivo ente federado ou, não existindo, em jornal de circulação local, e facultativamente, por meios eletrônicos e conforme o vulto da licitação, em jornal de grande circulação, nos termos do regulamento de que trata o art. 2º;

II - do aviso constarão a definição do objeto da licitação, a indicação do local, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital;

III - do edital constarão todos os elementos definidos na forma do inciso I do art. 3º, as normas que disciplinarem o procedimento e a minuta do contrato, quando for o caso;

IV - cópias do edital e do respectivo aviso serão colocadas à disposição de qualquer pessoa para consulta e divulgadas na forma da Lei no 9.755, de 16 de dezembro de 1998;

V - o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis;

VI - no dia, hora e local designados, será realizada sessão pública para recebimento das propostas, devendo o interessado, ou seu representante, identificar-se e, se for o caso, comprovar a existência dos necessários poderes para formulação de propostas e para a prática de todos os demais atos inerentes ao certame;

VII - aberta a sessão, os interessados ou seus representantes, apresentarão declaração dando ciência de que cumprem plenamente os requisitos de habilitação e entregarão os envelopes contendo a indicação do objeto e do preço oferecidos, procedendo-se à sua imediata abertura e à verificação da conformidade das propostas com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;

VIII - no curso da sessão, o autor da oferta de valor mais baixo e os das ofertas com preços até 10% (dez por cento) superiores àquela poderão fazer novos lances verbais e sucessivos, até a proclamação do vencedor;

IX - não havendo pelo menos 3 (três) ofertas nas condições definidas no inciso anterior, poderão os autores das melhores propostas, até o máximo de 3 (três), oferecer novos lances verbais e sucessivos, quaisquer que sejam os preços oferecidos;

X - para julgamento e classificação das propostas, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital;

XI - examinada a proposta classificada em primeiro lugar, quanto ao objeto e valor, caberá ao pregoeiro decidir motivadamente a respeito da sua aceitabilidade;

XII - encerrada a etapa competitiva e ordenadas as ofertas, o pregoeiro procederá à abertura do invólucro contendo os documentos de habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital;

XIII - a habilitação far-se-á com a verificação de que o licitante está em situação regular perante a Fazenda Nacional, a Seguridade Social e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, e as Fazendas Estaduais e Municipais, quando for o caso, com a comprovação de que atende às exigências do edital quanto à habilitação jurídica e qualificações técnica e econômico-financeira;

XIV - os licitantes poderão deixar de apresentar os documentos de habilitação que já constem do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – Sicaf e sistemas semelhantes mantidos por Estados, Distrito Federal ou Municípios, assegurado aos demais licitantes o direito de acesso aos dados nele constantes;

XV - verificado o atendimento das exigências fixadas no edital, o licitante será declarado vencedor;

XVI - se a oferta não for aceitável ou se o licitante desatender às exigências habilitatórias, o pregoeiro examinará as ofertas subsequentes e a qualificação dos licitantes, na ordem de classificação, e assim sucessivamente, até a apuração de uma que atenda ao edital, sendo o respectivo licitante declarado vencedor;

XVII - nas situações previstas nos incisos XI e XVI, o pregoeiro poderá negociar diretamente com o proponente para que seja obtido preço melhor;

XVIII - declarado o vencedor, qualquer licitante poderá manifestar imediata e motivadamente a intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de 3 (três) dias para apresentação das razões do recurso, ficando os demais licitantes desde logo intimados para apresentar contra-razões em igual número de dias, que começarão a correr do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos autos;

XIX - o acolhimento de recurso importará a invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento;

XX - a falta de manifestação imediata e motivada do licitante importará a decadência do direito de recurso e a adjudicação do objeto da licitação pelo pregoeiro ao vencedor;

XXI - decididos os recursos, a autoridade competente fará a adjudicação do objeto da licitação ao licitante vencedor;

XXII - homologada a licitação pela autoridade competente, o adjudicatário será convocado para assinar o contrato no prazo definido em edital; e

XXIII - se o licitante vencedor, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, aplicar-se-á o disposto no inciso XVI.

Art. 5º É vedada a exigência de:

I - garantia de proposta;

II - aquisição do edital pelos licitantes, como condição para participação no certame; e

III - pagamento de taxas e emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, que não serão superiores ao custo de sua reprodução gráfica, e aos custos de utilização de recursos de tecnologia da informação, quando for o caso.

Art. 6º O prazo de validade das propostas será de 60 (sessenta) dias, se outro não estiver fixado no edital.

Art. 7º Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.

Art. 8º Os atos essenciais do pregão, inclusive os decorrentes de meios eletrônicos, serão documentados no processo respectivo, com vistas à aferição de sua regularidade pelos agentes de controle, nos termos do regulamento previsto no art. 2º.

Art. 9º Aplicam-se subsidiariamente, para a modalidade de pregão, as normas da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 10. Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 2.182-18, de 23 de agosto de 2001.

Art. 11. As compras e contratações de bens e serviços comuns, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, poderão adotar a modalidade de pregão, conforme regulamento específico.

Art. 12. A Lei nº 10.191, de 14 de fevereiro de 2001, passa a vigorar acrescida do seguinte artigo:

Art. 2-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão adotar, nas licitações de registro de preços destinadas à aquisição de bens e serviços comuns da área da saúde, a modalidade do pregão, inclusive por meio eletrônico, observando-se o seguinte:

I - são considerados bens e serviços comuns da área da saúde, aqueles necessários ao atendimento dos órgãos que integram o Sistema Único de Saúde, cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos no edital, por meio de especificações usuais do mercado.

II - quando o quantitativo total estimado para a contratação ou fornecimento não puder ser atendido pelo licitante vencedor, admitir-se-á a convocação de tantos licitantes quantos forem necessários para o atingimento da totalidade do quantitativo, respeitada a ordem de classificação, desde que os referidos licitantes aceitem praticar o mesmo preço da proposta vencedora.

III - na impossibilidade do atendimento ao disposto no inciso II, excepcionalmente, poderão ser registrados outros preços diferentes da proposta vencedora, desde que se trate de objetos de qualidade ou desempenho superior, devidamente justificada e comprovada a vantagem, e que as ofertas sejam em valor inferior ao limite máximo admitido."

Art. 13. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 17 de julho de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Guilherme Gomes Dias

ANEXO D**QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DO SERVIÇO
PRESTADO PELA FIRMA TERCEIRIZADA DE LIMPEZA NA
UNIDADE****Gestores ou fiscais**

Nº funcionários terceirizados na Unidade: _____

Área contratada para limpeza: _____

Valor gasto: _____

Quantas empresas terceirizadas já foram contratadas: _____

Quais são os pontos fortes:

Quais são os pontos fracos:

Dificuldades encontradas pelos gestores / fiscais:

Atuação do supervisor:

Dias / semana: _____

Facilidade de contato: _____

Capacidade de resolver problemas: _____

Atuação do encarregado:

Dias / semana: _____

Facilidade de contato: _____

Capacidade de resolver problemas: _____

Atuação dos funcionários das empresas - dificuldades encontradas em relação:

Material de limpeza: _____

Equipamentos: _____

EPI's: _____

Organização / realização do serviço: _____

Horários: _____

Deposito para materiais: _____

Relacionamento com funcionários da USP: _____

Espaço para os funcionários: _____

Sugestões de melhoria na qualidade do serviço prestado:

Muito obrigado pela colaboração

Nome (opcional):

Unidade e Departamento / Seção:

Idade:

Sexo:

Profissão:

Escolaridade:

ANEXO E

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA FIRMA TERCEIRIZADA DE LIMPEZA NA UNIDADE

1 - Preencher o questionário de acordo com o grau de satisfação

Nº		* Grau de Satisfação				
		1	2	3	4	5
1	Limpeza em geral					
2	Limpeza diária ou semanal interna, conforme escala: piso (varrer, passar pano úmido, lustrar e lavar), remoção do pó (móveis e equipamentos) e lixo (remoção)					
3	Limpeza diária ou semanal externa na área adjacente ao prédio (varrer e remover lixo)					
4	Limpeza semanal de paredes e quadros					
5	Limpeza quinzenal dos vidros internos					
6	Limpeza trimestral dos vidros externos					
7	Limpeza dos banheiros					
8	Reposição dos materiais dos banheiros					
9	Limpeza dos Laboratórios					
10	Cumprimento do horário de limpeza de acordo com escala					
11	Uso de uniforme					
12	Uso de Equipamento de Proteção Individual EPI's					
13	Assiduidade					
14	Cuidado com equipamentos / materiais das salas / espaços da Unidade					
15	Disponibilidade de atendimentos urgentes					
16	Manutenção da limpeza após faxina semanal					
17	Utilização do material de limpeza e equipamentos					
18	Respeito ao espaço do responsável pela sala, após a limpeza, deixando equipamentos, materiais, papéis, etc., nas mesmas posições anteriores					
19	Contato com encarregada da empresa					
20	Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados					
21	Contato com a supervisora da empresa					
22	Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados					
23	Contato com a gestora do contrato de limpeza na Unidade					
24	Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados					
25	Contato com a fiscal dos serviços na Unidade					
26	Tempo de resposta ou solução dos problemas apresentados					

2 - Sugestões para melhoria da qualidade do serviço prestado pela empresa?

Muito obrigado pela colaboração

Nome (opcional):

Unidade e Departamento / Seção:

Idade:

Profissão:

Sexo:

Escolaridade:

* Grau de Satisfação:				
1 - Ótimo	2 - Bom	3 - Regular	4 - Insuficiente	5 - Não se aplica