

Seguindo o proposto por este método, tanto o ‘Painel de Documentos Admissionais’ (Figura 33) quanto o ‘Painel de Rescisões’ (Figura 35) organizam os dados de modo a buscar os desvios contratuais para apresentação no *Power BI*. A Figura 36, na sequência, demonstra a visualização do Controle de Documentos Admissionais e de Rescisões no *Power BI*.

Figura 36 - *Dashboard* do Controle de Documentos Admissionais e Rescisões



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Cabe destacar que, dentro dos quadros-resumo dos documentos admissionais pendentes e dos documentos rescisórios pendentes, algumas descrições estão suprimidas, apenas nesta representação na Figura 36. Dentro do *Power BI*, no entanto, é possível ver as descrições na íntegra; para tal, basta mover o cursor do *mouse* dentro de cada quadrante.

A visualização dos documentos admissionais e rescisórios é facilitada, e cada item é explicado na sequência.

- ❖ Item 1: traz a data em que as informações estão sendo analisadas, ou seja, traz a visão do controle de Documentos Admissionais e Rescisões em uma data específica, que neste modelo é tida como 20 de setembro de 2024;

- ❖ Item 2: traz a data em que o contrato de prestação de serviços iniciou, que neste modelo é tida como 1º de março de 2024;
- ❖ Item 3: traz a lista de todos os colaboradores que estão ou estiveram lotados no ente público desde que o contrato teve início. Funciona, portanto, como um filtro para a visão específica da situação da documentação de cada colaborador.
- ❖ Item 4: retorna a visualização de toda a documentação admissional que se encontra pendente. A título de exemplo, analisando a Figura 35, é possível perceber que dos 9 colaboradores que fazem ou fizeram parte do contrato, não foram recebidos os exames admissionais de 4 deles.
- ❖ Item 5: retorna a visualização de toda a documentação rescisória que se encontra pendente. Para exemplificar, analisando a Figura 36 é possível perceber que ocorreram 3 rescisões até 20/09/2024. No entanto, percebe-se que 2 Termos de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT's) estavam com o valores incorretos.

De posse do entendimento destes desvios, caberia à fiscalização ou gestão contratual entrar em contato com a empresa terceirizada para solicitar as documentações pendentes e as correções necessárias. No caso das rescisões, tais incorreções, seriam empecilhos nas liberações da conta vinculada, que será discorrida no item 5.1.2.2.

Para a representação gráfica dos dados em relação aos documentos admissionais e demissionais, optou-se pelo *treemap*, uma vez que este pode ser utilizado para dados que não necessitam de hierarquização, além de fazer o uso eficiente do espaço, o que possibilita a representação de uma grande quantidade de dados conforme observado por Milani *et al.* (2020). Diferentemente do controle do IMR, apresentado anteriormente, no controle de documentos admissionais e demissionais não há peso de avaliação, logo, hierarquizar os dados não é relevante. Por exemplo, deixar de entregar a cópia do contrato de trabalho ou a cópia do exame admissional tem o mesmo grau de significância para este controle.

5.1.2.1.3 Controle de Férias

Com o intuito de monitorar o direito de férias, o qual regido pela CLT (BRASIL, 1943), garante ao colaborador o descanso de 30 dias corridos após um ano de trabalho, salvo o desconto proveniente de faltas acumuladas, criou-se esta parte da ferramenta de apoio à fiscalização.

A Planilha que deverá ser preenchida tempestivamente pelo fiscal, de acordo com o recebimento dos avisos e dos recibos de férias, está estampada na Figura 37.

Figura 37 - Planilha do Controle de Férias

DATA DE INÍCIO DO CONTRATO		01/03/21									
DATA DE ANÁLISE		20/09/24									
OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! PREENCHER A DATA NO FORMATO DD/MM/AAAA. OS CAMPOS 'FUNÇÃO'; 'DATA DE INÍCIO DO CONTRATO'; E 'DATA DE ANÁLISE' NÃO PRECISAM SER PREENCHIDOS, POIS A FÓRMULA FAZ A BUSCA AUTOMÁTICA											
Nome	Função	Data do Aviso Férias	Período Aquisitivo	Data das Férias	Data do Comprovante	Valores do Recibo de Férias Corretos? (SIM ou NÃO)	Houve Retificação do Recibo de Férias? (SIM ou NÃO)	Comprovante do Pagamento de Férias Com Valor Correto? (SIM ou NÃO)	O Pagamento de Férias Ocorreu no Prazo? (SIM ou NÃO)	As Férias Foram Concedidas No Prazo?	O Avisos de Férias Foram Dados No Prazo?
Cicrano de Souza	Servente de limpeza	01/04/22	31/01/22	01/05/22	03/06/22	sim	não	não	não	sim	sim
Thor de Sá	Servente de limpeza	01/03/22	01/08/21	01/04/22	28/03/22	não	sim	sim	sim	sim	não

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Controlar o direito de férias é muito importante, afinal é salutar que o colaborador possa usufruir de seu direito de férias para restabelecer suas energias. Além do mais, caso o colaborador tenha seu direito de férias frustrado; ou se o aviso de férias ou o pagamento das férias for realizado em desacordo com o prazo estabelecido pela legislação trabalhista, cabe indenizações, como por exemplo, o pagamento de férias em dobro, no caso de concessão de férias em atraso, nos ditames da CLT (BRASIL, 1943).

Portanto, este monitoramento objetiva verificar se as férias foram calculadas com o valor correto; se os avisos de férias têm sido dados com antecedência necessária; e se as férias estão sendo gozadas dentro do prazo legal. De acordo com a CLT (BRASIL, 1943) as férias deverão ser concedidas nos 12 meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito; o aviso de férias será feito, por escrito, pelo empregador, com antecedência mínima de 30 dias, mediante recibo dado ao empregado; o pagamento das férias, por sua vez, será efetuado até 2 dias antes do início do respectivo período.

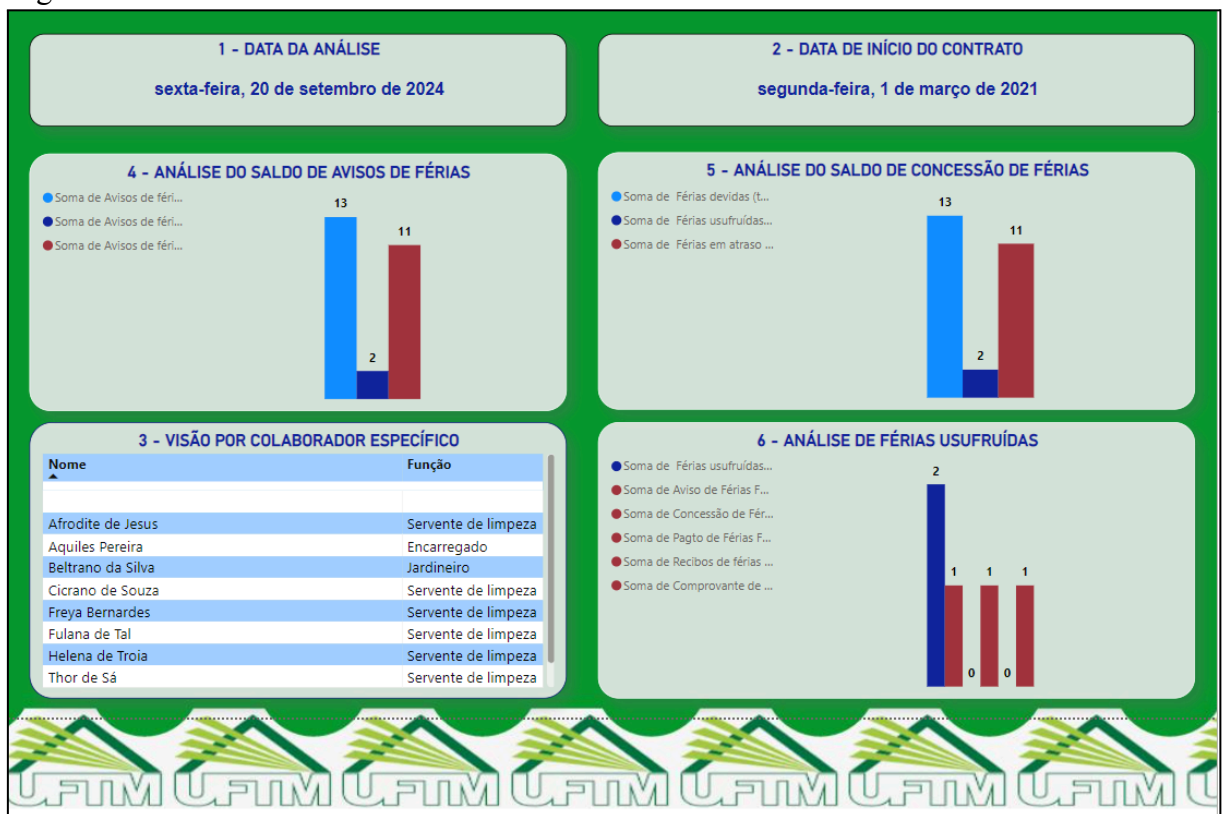
O controle de férias, portanto, tem o intuito de controlar estes prazos, bem como os valores calculados. A ideia, como ocorre nos outros monitoramentos deste modelo proposto, é a busca por falhas. Assim, a todos os 'Nãos' preenchidos na planilha demonstrada na Figura 37, atribui-se valor '1'. Estes dados, posteriormente, são organizados no 'Painel de Férias', o qual não necessita de preenchimento algum e está demonstrado na Figura 38. O Painel de Férias também faz, automaticamente, quantificações quanto aos direitos devidos considerando a data de início do contrato e a data em que os dados estão sendo analisados.

Figura 38 - Planilha Painel de Férias (Controle de Férias)

Data início do contrato	Data análise	Nome	Função	Data de admissão	Disponibilização no contrato	Permaneceu no contrato até a data	Avisos de férias devidos (total)	Férias devidas (total)	Avisos de férias dados (total)
01/03/22	20/09/24	Fulana de Tal	Servente de limpeza	01/06/23	01/03/24	01/06/24	0	0	0
01/03/22	20/09/24	Beltrano da Silva	Jardineiro	01/03/24	01/03/24		0	0	0
01/03/22	20/09/24	Cicrano de Souza	Servente de limpeza	01/02/19	01/03/24		2	2	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O Painel de Férias, portanto, cataloga de forma automática, os avisos de férias e as próprias férias devidas, assim como todos os desvios na usufruição de férias dos colaboradores, a partir do momento em que estes se vinculam ao contrato pactuado entre o prestador de serviços e o ente público. A representação da Figura 38 está resumida porque são muitos dados, os quais serão melhor discutidos na visualização do *Dashboard* conforme Figura 39.

Figura 39 - *Dashboard* do Controle de Férias

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Cada item do relatório do controle de férias será explicado na sequência. Como são muitos dados, a visualização da legenda dos gráficos ficou reduzida, mas a explicação se ocupou dos detalhes:

- ❖ Item 1: traz a data em que as informações estão sendo analisadas, ou seja, traz a visão do Controle de Férias em uma data específica, que neste modelo é tida como 20 de setembro de 2024;
- ❖ Item 2: traz a data em que o contrato de prestação de serviços iniciou, que neste modelo é a data hipotética de 1º de março de 2021. Escolheu-se a data hipotética como 1º de março de 2021, para ficar mais fácil de visualizar como funciona o controle, pois este é um controle importante à medida que o contrato de prestação de serviços vai sendo renovado. Afinal, o empregado demora 12 meses para adquirir o direito de férias, e o empregador tem igual período para concedê-las.
- ❖ Item 3: traz a lista de todos os colaboradores que estão ou estiveram lotados no ente público desde que o contrato teve início. Funciona, portanto, como um filtro para a visão específica do direito de férias de cada pessoa.
- ❖ Item 4: traz a visão dos avisos de férias. No exemplo dado, até a data de 20 de setembro de 2024, 13 avisos de férias deveriam ter sido dados (coluna em azul claro); no entanto, apenas 2 avisos de férias foram concedidos (coluna em azul escuro), ou seja, existe um saldo em aberto de 11 avisos de férias em atraso (coluna em vermelho).
- ❖ Item 5: se ocupou em demonstrar o saldo do usufruto de férias. No exemplo dado, até a data de 20 de setembro de 2024, 13 férias deveriam ter sido usufruídas (coluna em azul claro); no entanto, apenas 2 férias foram concedidas (coluna em azul escuro), ou seja, existe um saldo em aberto de 11 férias em atraso (coluna em vermelho). É bem comum que a visão do saldo do aviso de férias e das férias em si sejam semelhantes, porque o prazo máximo permitido entre o aviso de férias e sua concessão é de no máximo 30 dias.
- ❖ O Item 6: analisa todos os desvios em relação às férias concedidas. Nesse sentido, este item trará informações relevantes sobre os desvios na concessão do direito de férias: avisos de férias concedidos fora do prazo; férias concedidas fora do prazo; pagamentos de férias realizados fora do prazo; recibos de férias com valores calculados incorretamente; e comprovantes de pagamento de férias não pagos ou pagos com valores inferiores ao devido. No exemplo em questão, verificou que em relação às 2 férias concedidas (coluna em azul), 1 aviso de férias foi concedido fora do

prazo; 1 pagamento de férias foi realizado fora do prazo; e 1 recibo de férias não foi pago ou foi pago com valor inferior.

Na análise deste exemplo hipotético, percebe-se que a empresa terceirizada está falhando bastante na concessão de férias, o que pode prejudicar a saúde e o desempenho dos trabalhadores, além de culminar em possíveis processos trabalhistas. Este controle é relevante tanto para resguardar os direitos dos colaboradores no gozo de suas férias, quanto para afastar a responsabilidade subsidiária do ente público no caso de ações trabalhistas, visto que estes desvios seriam **notificados** à empresa terceirizada assim que identificados.

Para visualização gráfica do controle de férias, optou-se pelo gráfico de colunas clusterizado para ficar mais fácil analisar as quantidades de desvio, nas diferentes classificações, em relação ao direito de férias. Diferentemente dos gráficos de barras e de colunas empilhadas, nos quais os dados são compactados em uma única barra ou coluna por categoria, os dados são divididos de forma mais discreta em gráficos de colunas agrupadas, de modo que fica mais fácil discernir valores como maiores ou menores quando eles são divididos em um *cluster*, conforme destacado por Hyman (2023).

Neste controle a hierarquia também não é importante. O relevante de fato é quantificar os desvios e identificá-los facilmente.

5.1.2.1.4 Controle de 13º Salário

A legislação que trata do 13º salário (BRASIL, 1962) determina que no mês de dezembro de cada ano, a todo empregado será paga, pelo empregador, uma gratificação salarial, independentemente da remuneração a que fizer jus. Tal gratificação corresponderá a 1/12 avos da remuneração devida em dezembro, por mês de serviço, do ano correspondente; e a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias de trabalho será havida como mês integral.

Ademais, salvo regras específicas das convenções ou acordos trabalhistas, o 13º salário será pago pelo empregador até o dia 20 de dezembro de cada ano, compensada a importância que foi dada, a título de adiantamento. Adiantamento este que deverá ser pago entre os meses de fevereiro e novembro de cada ano (BRASIL, 1965).

Sob esta égide trabalhista, organizou-se o Controle do 13º Salário, o qual ateu-se à análise do cálculo tanto do 13º salário como de seu adiantamento, bem como aos prazos de pagamento. A Figura 40 traz a visualização da planilha ‘Controle de 13º Salário’, a qual deve

ser preenchida tempestivamente pelo fiscal. Algumas informações da planilha foram suprimidas na Figura 40, porque são muitos dados, e não seria possível demonstrá-los na íntegra. No entanto, isto não prejudicará as próximas explicações.

Figura 40 - Planilha de Controle de 13º Salário

DATA DE INÍCIO DO CONTRATO		01/03/24									
DATA DE ANÁLISE		01/02/25									
OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! PREENCHER A DATA NO FORMATO DD/MM/AAAA, OS CAMPOS 'FUNÇÃO'; 'DATA DE INÍCIO DO CONTRATO'; E 'DATA DE ANÁLISE' NÃO PRECISA SER PREENCHIDOS, POIS A FÓRMULA FAZ A BUSCA AUTOMÁTICA											
Nome	Função	Data Adto 13º Salário	Exercício (Ano)	Pagto Adto 13º Salário no Prazo? (SIM ou NÃO)	Valor do Adto 13º Salário Correto? (SIM ou NÃO)	Houve Retificação do Adto do 13º Salário?	Comprovante de Pagto do Adto 13º Salário Correto? (SIM ou NÃO)	Data 2ª Parcela 13º Salario	Exercício (Ano)	Pagto 2ª Parcela 13º Salário no Prazo? (SIM ou NÃO)	Valor da 2ª Parcela 13º Salário Correto? (SIM ou NÃO)
Fulana de Tal	Servente de limpeza	05/12/24	2024	não	não	sim	não	20/12/24	2024	sim	não
Beltrano da Silva	Jardineiro	30/11/24	2024	sim	sim	não	não	20/12/24	2024	sim	sim

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

No Controle de 13º Salário, como em todos os demais, buscou-se identificar os descumprimentos no que tange ao direito desta gratificação. Assim, a todos os 'Nãos' preenchidos na planilha demonstrada na Figura 40, atribui-se valor '1'. Estes dados, posteriormente, são organizados no 'Painel de 13º Salário', o qual não necessita de preenchimento, e está demonstrado de forma resumida na Figura 41. O Painel de 13º Salário também faz, automaticamente, quantificações quanto aos direitos devidos considerando a data de início do contrato e a data em que os dados estão sendo analisados.

Figura 41 - Planilha Painel de 13º Salário

Nome	Função	Data de admissão	Disponibiliza-ção no contrato	Permaneceu no contrato até a data	Adto 13º salários devidos	2ª parcela 13º salários devidos	Adto 13º salário pagos em atraso (total)	Adto 13º salário pago no prazo (total)	2ª parcela 13º salário pago em atraso (total)	2ª parcela 13º salário pago no prazo (total)
Fulana de Tal	Servente de limpeza	01/06/23	01/03/24	01/06/24	0,00	0,00	0	0	0	0
Beltrano da Silva	Jardineiro	01/03/24	01/03/24	20/02/25	1,00	2,00	0	1	0	1
Cicrano de Souza	Servente de limpeza	01/02/19	01/03/24	20/02/25	1,00	2,00	1	0	0	1
Zeus de Oliveira	Jardineiro	01/08/18	01/03/24	01/11/24	0,00	0,00	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Seguindo a metodologia da ferramenta elaborada, todos estes dados, presentes no Painel de 13º Salário, podem ser visualizados de uma forma mais facilitada dentro do relatório do *Power BI* conforme Figura 42.

Figura 42 - *Dashboard* do Controle de 13º Salário

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os itens, de 1 a 8, que compõem o *dashboard* 'Controle de 13º Salário' foram considerados pelos seguintes motivos:

- ❖ Item 1: traz a data em que as informações estão sendo analisadas, ou seja, traz a visão do Controle de 13º Salário em uma data específica, que neste modelo é tida como 20 de fevereiro de 2025. Esta data hipotética foi escolhida para ficar mais fácil de explicar sobre os dados, visto que este relatório se ocupa em varrer informações de obrigações que serão liquidadas, conforme regra geral, nos meses de novembro e dezembro de cada ano;
- ❖ Item 2: traz a data em que o contrato de prestação de serviços iniciou, que neste modelo é a data tida como 1º de março de 2024;
- ❖ Item 3: traz o número de colaboradores que estão presentes na organização pública, ou seja, considera o número de funcionários com contrato de trabalho ativo, na data de análise dos dados. No exemplo seguido, existem 7 colaboradores lotados no contrato na data de 20 de fevereiro de 2025;

- ❖ Item 4: traz a lista de todos os colaboradores que estão ou estiveram lotados no ente público desde que o contrato teve início. Funciona, portanto, como um filtro para a visão específica do direito de 13º salário de cada pessoa;
- ❖ Item 5: traz a visão do saldo acumulado do adiantamento de 13º salário. No exemplo dado, até a data de 20 de fevereiro de 2025, 6 adiantamentos de 13º salário são devidos (coluna em azul claro); no entanto, apenas 2 adiantamentos de 13º salário foram pagos (coluna em azul escuro), ou seja, existe um saldo em aberto de 4 adiantamentos de 13º salário (coluna em vermelho);
- ❖ Item 6: traz a visão do saldo acumulado de 13º salário devido, ainda que proporcionalmente, para o caso de rescisões. Percebe-se um total de 13 ‘13º salários’ devidos (coluna em azul claro); 2 pagamentos referente à segunda parcela de 13º salário (coluna em azul escuro); e um saldo de 11 ‘13º devidos’ (coluna na cor rosa). Sabe-se que na data de 20 de fevereiro de 2025 existem 7 colaboradores lotados no contrato, isso quer dizer que do saldo de 11 ‘13º salários devidos’, 7 referem-se a valores proporcionais ao ano de 2025, o que significa que 4 ‘13º salários devidos’ são de anos anteriores, e logo, estão em atraso;
- ❖ O Item 7: analisa todos os desvios em relação ao adiantamento de 13º salário. Assim, no exemplo em questão, dos 2 adiantamentos de 13º salários pagos; 1 foi pago em atraso; ambos foram pagos com valores em desacordo ao devido; mas nem um recibo foi calculado errado;
- ❖ O Item 8: analisa todos os desvios em relação à 2ª parcela do 13º salário. Dessa forma, no exemplo em questão, das 2 ‘segundas parcelas de 13º salário’ pagas; nem uma foi paga em atraso; 1 foi paga com valores em desacordo ao devido; e 1 recibo foi calculado de forma incorreta;

Analisando estes dados, tomados como exemplo, percebe-se que a empresa terceirizada precisa melhorar sua gerência em relação ao 13º salário, visto que existem 13º salários devidos, na sua integralidade, e cálculos ou pagamentos incorretos. Neste exemplo a empresa estaria sujeita a multas e a possíveis processos trabalhistas, e portanto deveria ser **notificada** o quanto antes.

Nas palavras de Milani *et. al* (2020), uma boa ferramenta de exploração visual é aquela capaz de permitir o controle interativo dos dados apresentados, habilitando as pessoas a olharem os dados de uma perspectiva geral ou rapidamente mergulharem nos detalhes de um subconjunto de dados. Neste sentido, os desvios categorizados em ‘vermelho’ permite

identificação dos desvios rapidamente e infere que os desvios têm o mesmo grau de importância. Tanto no controle de férias quanto no controle de 13º salário, o atributo gráfico de cor foi um destaque para a interpretação gráfica dos dados.

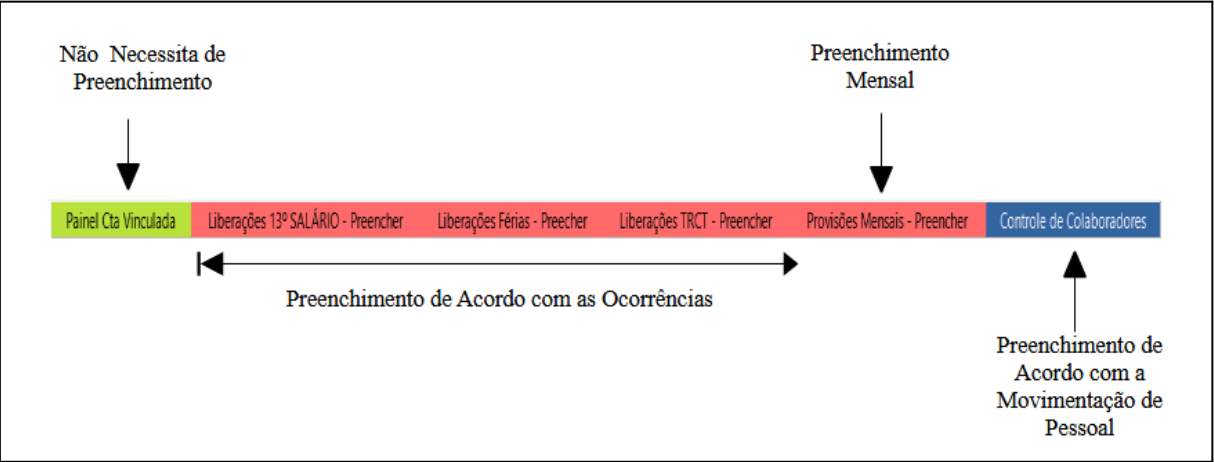
5.1.2.2 Controle da Conta Vinculada

O Termo de Referência considera a conta vinculada como um meio válido para tratamento do risco de descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS por parte do contratado, conforme Anexo XII da IN 05/2017 (BRASIL, 2017).

A conta vinculada funciona como uma poupança da empresa contratada, cujas movimentações ocorrem com autorização do ente público (contratante), com a intenção de manter recursos para fazer frente a obrigações trabalhistas de férias; 13º salário; e multa sobre FGTS Rescisório. Dessa forma, em cada nota fiscal emitida pela contratada, em razão dos serviços prestados, parte do valor devido ao prestador de serviços é retido na conta vinculada, e as liberações ocorrem de acordo com a incidência das obrigações trabalhistas. Por exemplo, na ocorrência de férias, o prestador de serviços pode solicitar que o ente público libere recursos para fazer frente a esta obrigação, mediante documentação comprobatória da ocorrência da obrigação trabalhista.

Machado Júnior e Lopes (2019) perceberam que a gestão da conta vinculada trouxe benefícios tanto à instituição analisada quanto aos seus *stakeholders*, principalmente no que se refere à maior segurança jurídica e redução nos ajuizamentos. Seguindo esta ótica, o controle da conta vinculada foi arquitetado para monitorar suas movimentações e seu saldo. A Figura 43 expõe as planilhas produzidas para o monitoramento deste instrumento.

Figura 43 - Planilhas do Controle da Conta Vinculada



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A planilha ‘Controle de Colaboradores’ deve ser mantida sempre atualizada de acordo com o fluxo de entrada e saída dos funcionários cedidos ao ente público, portanto seu preenchimento é pontual, e é demonstrado na Figura 44.

Figura 44 - Planilha de Controle de Colaboradores (Controle da Conta Vinculada)

CPF	Nome	Função	Data de Admissão	Data de Disponibilização no Contrato	Data da Rescisão
xxx.xxx.xxx-xx	Fulana de Tal	Servente de limpeza	01/06/23	01/03/24	30/12/24
yy.yyy.yyy-yy	Beltrano da Silva	Jardineiro	01/03/24	01/03/24	01/12/24
zz.zzz.zzz-zz	Cícrono de Souza	Servente de limpeza	01/02/19	01/03/24	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A planilha ‘Provisões Mensais’, por sua vez, precisa ser alimentada todos meses, pois a retenção de valores para a conta vinculada ocorre a cada mês, após a emissão da nota fiscal pelo prestador de serviços. O *layout* da planilha foi gerado a partir das considerações do Caderno de Operacionalização da Conta Vinculada (BRASIL, 2018). Segundo as orientações deste material, as retenções para a conta vinculada serão aplicadas sobre a remuneração de cada colaborador disponibilizado no ente público em percentuais fixos, por exemplo, a retenção do 13º Salário é 8,33%, o que corresponde a provisão mensal de 1/12. A Figura 45 demonstra a planilha que controla estas provisões mensais.

Figura 45 - Planilha de Provisões Mensais (Controle da Conta Vinculada)

PROVISÕES MENS AIS CONTA VINCULADA

INÍCIO DO CONTRATO

01/03/2024

DATA DA ANÁLISE

31/12/2024

OBS.: **ATENÇÃO** ANALISTA! TODAS AS DATAS DEVEM SER PREENCHIDAS NO FORMATO DD/MM/AAAA. OS CAMPOS 'CPF'; 'NOME'; E 'FUNÇÃO' DEVEM ESTAR EXATAMENTE IGUAIS AO QUE CONSTA NO 'CONTROLE DE COLABORADORES', INCLUSIVE QUANTO AO ESPAÇAMENTO. A 'REMUNERAÇÃO' É O SOMATÓRIO DO SALÁRIO + ADICIONAIS. A ALÍQUOTA DO SUBMÓDULO 2.2 VARIA DE ACORDO COM O RAT/SAT. **ATENÇÃO** NO PREENCHIMENTO!

Mês/Ano	CPF	Nome	Função	Valor do M	13º	Férias	FGTS das Rescisões	Submódulo 2.2	Total de Retenção
					8,33%	12,10%	4,00%	7,60%	32,03%
31/03/24	648.848.056-15	Fulana de Tal	Servente de limpeza	1.440,00	119,95	174,24	57,60	109,44	461,23
31/03/24	112.452.706-05	Beltrano da Silva	Jardineiro	2.005,00	167,02	242,61	80,20	152,38	642,21
31/03/24	064.261.761-92	Cícrono de Souza	Servente de limpeza	1.440,00	119,95	174,24	57,60	109,44	461,23

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As próximas planilhas tratam das liberações que ocorrem de acordo com a incidência das obrigações trabalhistas, devidamente comprovadas por documentação enviada pela empresa contratada ao fiscal administrativo. Os percentuais utilizados para os cálculos destas liberações seguem as instruções do Caderno de Operacionalização da Conta Vinculada (BRASIL, 2018). A Figura 46, na sequência, demonstra o controle de liberações de rescisões.

Figura 46 - Planilha de Liberação de TRCT (Controle da Conta Vinculada)

LIBERAÇÕES POR OCORRÊNCIAS DE RESCISÕES										
OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! OS ÚNICOS CAMPOS A SEREM PREENCHIDOS SÃO O 'NOME', A 'DATA LIBERAÇÃO'; E A ALÍQUOTA DO SUBMÓDULO 2.2, QUE VARIA DE ACORDO COM O SAT/RAT										
Data de Disponibilização no Contrato	Data da Rescisão	Data Liberação	CPF	Nome	Função	Valor Remuneração Contrato Acumulada	13º	Férias	Multa FGTS	Submódulo 2.2
							8,33%	11,11%	3,20%	35,80%
01/03/24	30/12/24	20/11/24	XXX.XXX.XXX-XX	Fulana de Tal	Servente de limpeza	10.514,00	875,82	1.168,11	336,45	731,73
										3.112,11

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O controle de liberação das ocorrências de férias está demonstrado na Figura 47. O preenchimento da planilha que trata da liberação de férias é simplificado, sendo necessárias poucas informações, como por exemplo, a data do período aquisitivo.

Figura 47 - Planilha de Liberação de Férias (Controle da Conta Vinculada)

LIBERAÇÕES POR OCORRÊNCIAS DE FÉRIAS									
OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! OS ÚNICOS CAMPOS A SEREM PREENCHIDOS SÃO O 'NOME', 'DATA (Início Período Aquisitivo)'; 'DATA (Final Período Aquisitivo)'; 'DATA LIBERAÇÃO'; E A ALÍQUOTA DO SUBMÓDULO 2.2, QUE VARIA DE ACORDO COM O SAT/RAT									
Data (Início Período Aquisitivo)	Data (Final Período Aquisitivo)	Data Liberação	CPF	Nome	Função	Valor Remuneração Contrato Acumulada	Férias	Submódulo 2.2	Total Liberação
31/03/24	30/11/24	21/10/24	yyy.yyy.yyy-yy	Beltrano da Silva	Jardineiro	14.037,60	1.559,58	558,33	2.117,91
						0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O controle de liberações de 13º salário, trata tanto das liberações de adiantamentos quanto da segunda parcela. Distinguir se a liberação é referente ao adiantamento e/ou segunda parcela do 13º salário é relevante, porque apenas na ocasião da liberação do 13º de forma integral ou na segunda parcela do 13º salário são devidos os tributos previdenciários. A planilha ‘Liberação de 13º Salário’ demonstrada na Figura 48, portanto, leva em conta esta distinção. O analista, portanto, deve escolher uma das opções de liberação: ‘adiantamento’, ‘2ª parcela’, ou ‘total’. Assim como nos casos das outras liberações, os percentuais também consideraram o que é regido no Caderno de Operacionalização da Conta Vinculada (BRASIL, 2018).

Figura 48 - Planilha de Liberação de 13º Salário (Controle da Conta Vinculada)

LIBERAÇÕES POR OCORRÊNCIAS DE 13º SALÁRIO										
OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! OS ÚNICOS CAMPOS A SEREM PREENCHIDOS SÃO O 'NOME', 'MÊS INÍCIO (Provisão)', 'MÊS FINAL (Provisão)', DATA LIBERAÇÃO', 'TIPO DE LIBERAÇÃO'; E A ALÍQUOTA DO SUBMÓDULO 2.2, QUE VARIA DE ACORDO COM O SAT/RAT										
Mês Início (Provisão)	Mês Final (Provisão)	Data Liberação	CPF	Nome	Função	Tipo de Liberação	Valor Remuneração Contrato Acumulada	13º Salário	Submódulo 2.2	Total Liberação
								8,33%	35,80%	
31/03/24	30/11/24	22/10/24	ZZZ.ZZZ.ZZZ-Z	Cicrano de Souza	Servente de limpeza	Total	9.672,40	805,71	288,44	1.094,16

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

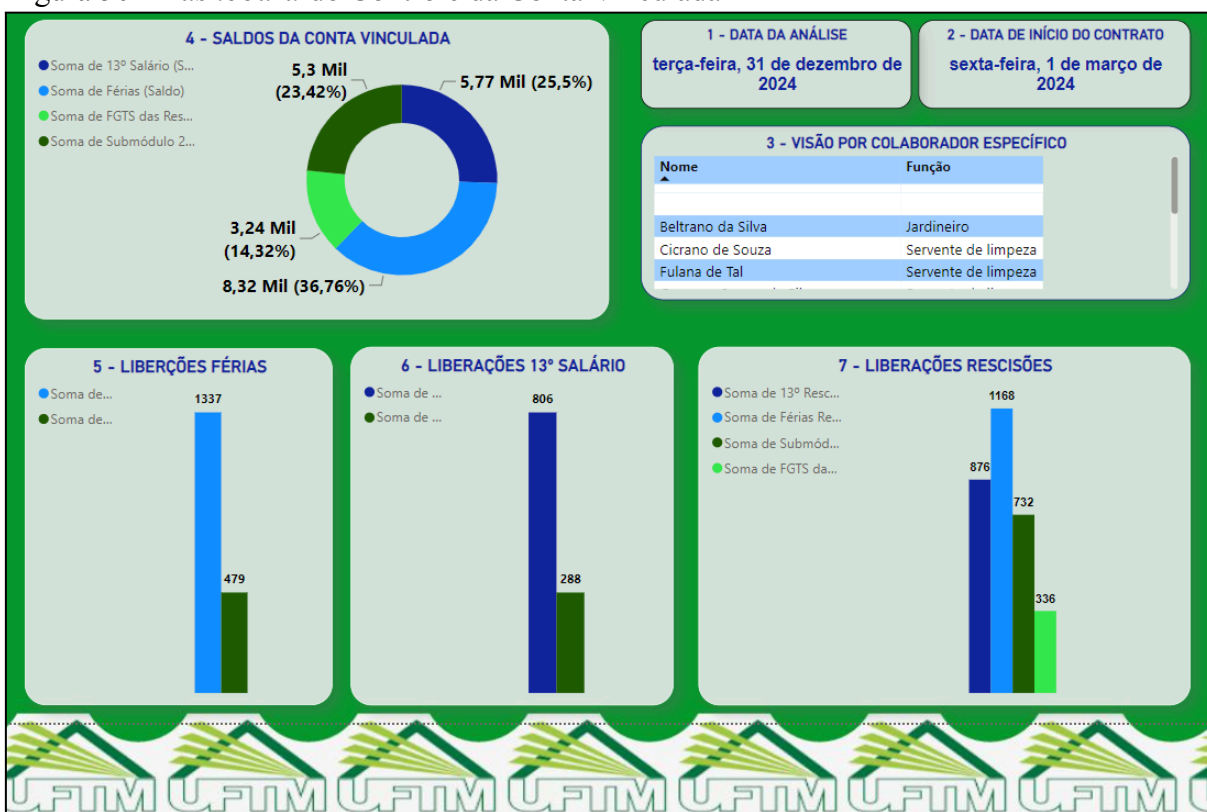
Os dados destas planilhas, tanto das provisões mensais quanto das movimentações da conta vinculada, são organizados na planilha ‘Painel da Conta Vinculada’, a qual não precisa de preenchimento e se incumbe de preparar os dados para visualização interativa dos gráficos dentro do *Power BI*, conforme demonstrado na Figura 49 de forma resumida.

Figura 49 - Planilha Painel da Conta Vinculada

Data Início do Contrato	Data da Análise	CPF	Nome	Função	Disponibilização no Contrato	Rescisão	13º Salário (Saldo)	Férias (Saldo)	FGTS das Rescisões (Saldo)	Submódulo 2.2 (Saldo)	Total de Retenção (Saldo)
01/03/2024	31/12/2024	XXX.XXX.XXX-XX	Fulana de Tal	Servente de limpeza	01/03/24	30/12/24	0,0	104,07	84,10	67,35	255,50
01/03/2024	31/12/2024	YYY.YYY.YYY-YY	Beltrano da Silva	Jardineiro	01/03/24	01/12/24	1.002,32	119,13	481,31	435,92	2.038,68
01/03/2024	31/12/2024	ZZZ.ZZZ.ZZZ-ZZ	Cicrano de Souza	Servente de limpeza	01/03/24		0,0	1.170,35	386,89	446,68	2.003,90

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O ‘Painel da Conta Vinculada’, que trata da sumarização das liberações e do saldo, tem sua representação gráfica dentro do *Power BI* conforme Figura 50.

Figura 50 - *Dashboard* do Controle da Conta Vinculada

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os itens que compõem o *dashboard* Controle da Conta Vinculada possuem as seguintes funções:

- ❖ Item 1: traz a data em que as informações estão sendo analisadas, ou seja, traz a visão do Controle da Conta Vinculada em uma data específica, que neste modelo é tida como 31 de dezembro de 2024. Esta data foi escolhida para facilitar as explicações, pois, um prazo maior, reúne mais dados.
- ❖ Item 2: traz a data em que o contrato de prestação de serviços iniciou, que neste modelo é a data hipotética de 1º de março de 2024;
- ❖ Item 3: traz a lista de todos os colaboradores que estão ou estiveram lotados no ente público desde que o contrato teve início. Funciona, portanto, como um filtro para a visão dos saldos e das liberações da conta vinculada para cada pessoa específica;
- ❖ Item 4: traz o saldo da conta vinculada para cada tipo de retenção. Dessa forma, carrega informações sobre o saldo do 13º salário (fatia em ‘azul escuro’); das Férias (fatia ‘azul claro’); do FGTS (fatia ‘verde claro’); e do Submódulo 2.2, que diz respeito aos tributos previdenciários retidos (fatia ‘verde escuro’);

- ❖ Item 5: traz informações sobre o valor liberado em razão de férias, tanto em relação às férias em si (coluna ‘azul claro’) quanto em relação aos tributos previdenciários incidentes sobre elas (coluna ‘verde escuro’);
- ❖ Item 6: traz informações sobre o valor liberado em razão de 13º Salário, tanto em relação ao próprio 13º salário (coluna ‘azul escuro’) quanto em relação aos tributos previdenciários incidentes sobre ele (coluna ‘verde escuro’);
- ❖ Item 7: traz informações sobre o valor liberado em razão de rescisões trabalhistas, no que tange à 13º salário; férias; tributos federais incidentes; e FGTS Rescisório (colunas ‘azul escuro’, ‘azul claro’, ‘verde escuro’, e ‘verde claro’, respectivamente).

Este controle, diferentemente dos demais apresentados até então, não tem o intuito de procurar por desvios, mas objetiva controlar o saldo da conta vinculada para que não haja liberações indevidas. Para elucidar, a empresa terceirizada pode solicitar liberação de 13º salário, e em um segundo momento solicitar liberação de rescisão, para um mesmo colaborador. Neste exemplo, no momento do cálculo da rescisão, o valor já liberado para o 13º salário deverá ser desconsiderado. O controle da conta vinculada objetiva, portanto, evitar liberações em duplicidade e monitorar os valores depositados em relação a cada colaborador, funcionando como uma excelente ferramenta de apoio à tutela dos direitos trabalhistas dos funcionários cedidos ao ente público.

Conforme observado por Banks e Flick (2009) existem variações diversas da relação entre imagens e análise. Por exemplo, em pesquisa quantitativa, imagens como tabelas, gráficos de barra, diagramas, etc., tendem a surgir dela e são outra maneira de apresentar os resultados basicamente textuais ou numéricos dos dados, enquanto na pesquisa mais qualitativa as imagens geralmente são os objetos de pesquisa e serão submetidas a algum tipo de análise.

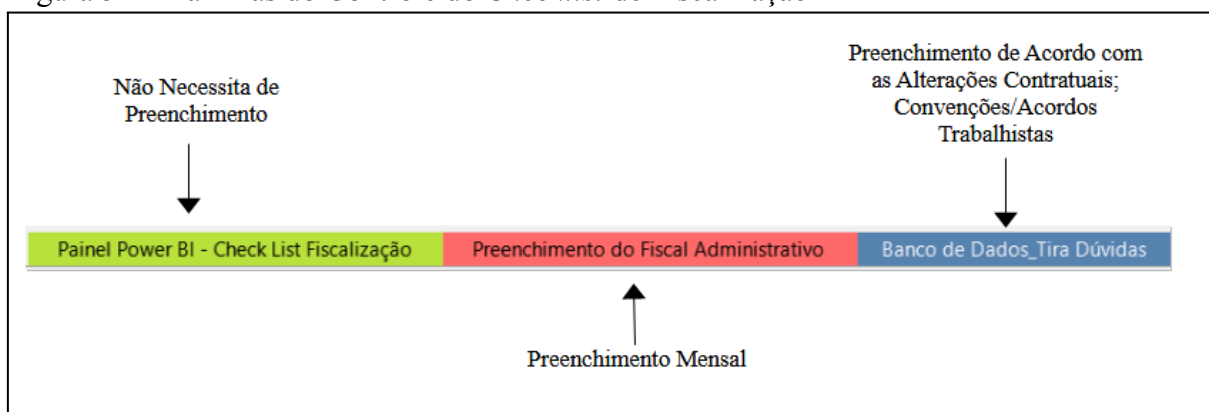
Os gráficos propostos neste estudo tem o objetivo de subsidiar a análise qualitativa. No caso do controle da conta vinculada, o gráfico de rosca auxilia na interpretação do saldo total presente na conta vinculada, ao passo que a representação gráfica das liberações, visou detalhar categorias, sem a intenção da ideia de graduação.

5.1.2.3 Controle do Checklist de Fiscalização

O último controle a ser observado pelo fiscal administrativo, necessita de aporte de dados mensalmente, e objetiva monitorar a documentação observada em relação à adimplência das obrigações trabalhistas e previdenciárias por parte da empresa terceirizada.

Dessa forma, o controle do *Checklist* de Fiscalização, foi baseado nas obrigações do fiscal administrativo, que estão listadas no **termo de referência**, e no itens elencados no **modelo de *Checklist* de Fiscalização**, disponível de forma pública no *site* da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. A Figura 51 destaca as planilhas consideradas para auxiliar o fiscal no monitoramento das obrigações, as quais devem ser observadas pela empresa contratada todos os meses, sob pena de glosas no faturamento, advertências, e até instauração de Processo Administrativo de Apuração de Responsabilidade - PAAR, dependendo da gravidade e da reincidência de desvios.

Figura 51 - Planilhas do Controle do *Checklist* de Fiscalização



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A planilha ‘Banco de Dados Tira Dúvidas’ deve ser preenchida no momento em que o contrato tem início, e de acordo com o fluxo de alterações contratuais, como no caso de repactuações realizadas, e de acordo com alterações ocorridas nas convenções ou acordos trabalhistas (mudanças nas bases salariais; benefício de vale alimentação; benefício de seguro de vida; e etc.). A Figura 52 ilustra como funciona este guia, que objetiva sanar dúvidas.

Figura 52 - Banco de Dados ‘Tira Dúvidas’

OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! ASSIM QUE VOCÊ FOR DESIGNADO COMO FISCAL ADMINISTRATIVO, VOCÊ DEVERÁ TER EM MÃOS TODAS AS PEÇAS CONTRATUAIS (CONTRATO; ETP; TR) E A CONVENÇÃO TRABALHISTA/ACORDO TRABALHISTA, QUE O PRESTADOR DE SERVIÇOS OBEDECE. ASSIM VOCÊS PODERÁ MONTAR UM BANCO DE DADOS APTO A TIRAR SUAS DÚVIDAS NO MOMENTO DE PREENCHER O *CHECK LIST* DE FISCALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. AH! NÃO SE ESQUEÇA DE ATUALIZAR SEU BANCO DE DADOS QUANDO HOUVER REPACTUAÇÃO DE VALORES DO CONTRATO E A PUBLICAÇÃO DE UMA NOVO ACORDO OU CONVENÇÃO TRABALHISTA.

BANCO DE DADOS ‘TIRA DÚVIDAS’

ITEM	RESPOSTA (SIM OU NÃO)	OBSERVAÇÕES RELEVANTES (EXEMPLO: ALÍQUOTA, VALOR DE BENEFÍCIOS)
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ HORAS EXTRAS?	SIM	40% sobre salário base
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ ADICIONAL NOTURNO? QUAL ALÍQUOTA?	SIM	
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ ADICIONAL DE INSALUBRIDADE OU PERICULOSIDADE? QUAL ALÍQUOTA?	SIM	Insalubridade de 39% sobre o salário mínimo
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ VALE TRANSPORTE?	SIM	
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ VALE ALIMENTAÇÃO?	SIM	R\$ 25,00 por dia de efetivo trabalho. Prevê desconto de 20% em folha
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ OUTROS BENEFÍCIOS? QUAIS?	SIM	seguro de vida; plano odontológico
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ INTERVALO INTRAJORNADA INDENIZADO?	NÃO	
O CONTRATO ADMINISTRATIVO PREVÊ DIÁRIAS?	NÃO	

RELAÇÃO DE DOCUMENTOS QUE DEVEM SER RECEBIDOS MENSALMENTE

1. DARF (INSS)
2. GFD (FGTS)
3. DCTF (RELATÓRIO COMPLETO E COMPROVANTE DE TRANSMISSÃO)
4. RELATÓRIO DE ESPECIFICAÇÃO DA GFD
5. FOLHA DE PAGAMENTO ANALÍTICA
6. COMPROVANTES DE PAGAMENTOS DE SALÁRIOS
7. FOLHAS DE FREQUÊNCIA
8. RELATÓRIO DE SUBSTITUIÇÕES E OCORRÊNCIAS FORNECIDO PELO PREPOSTO

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O banco de dados ‘Tira Dúvidas’, como o próprio nome diz, tem a intenção de reunir informações relevantes para que o fiscal possa recorrer no momento da fiscalização administrativa. É importante destacar que, esta lista de informações relevantes não é exaustiva, e pode ser adequada de acordo com o contrato. Esta lista, no entanto, reúne as informações básicas que, em geral, estão presentes nas convenções ou acordos trabalhistas. A relação de documentos, que está listada nesta planilha de controle, traz as documentações essenciais que devem ser avaliadas quanto ao cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, e também não é exaustiva.

A atividade de fiscalização administrativa ocorre mensalmente, de modo que o preenchimento do *Checklist* de Fiscalização reúne as observações que deverão ser feitas pelo fiscal no momento desta atividade, conforme evidencia, de forma concisa, a figura 53.

Figura 53 - Planilha de *Checklist* Fiscalização Administrativa

OBS.: ATENÇÃO ANALISTA! PARA CADA ITEM VOCE DEVERA PREENCHER, OBRIGATORIAMENTE, 'SIM' OU 'NAO'. ALEM DO MAIS, SE VOCE NEM SEQUER RECEBEU O DOCUMENTO, A RESPOSTA SERA NECESSARIAMENTE 'NAO'. SE A PERGUNTA NAO SE APLICA AS PECULIARIDADES DO CONTRATO, A RESPOSTA NECESSARIAMENTE SERA 'SIM'. ALEM DO MAIS, E NECESSARIO O PREENCHIMENTO DA 'DATA DE INICIO DO CONTRATO' E DA 'DATA DE AVALIACAO' NO FORMATO DD/MM/AAAA				
DATA DE INICIO DO CONTRATO	01/03/24			
DATA DE AVALIACAO	30/09/24			
ITEM AVALIADO	CLASSIFICACAO	01/03/24	01/04/24	01/05/24
DADOS DO DARF CORRETOS?	INSS	SIM	SIM	SIM
COMPETENCIA CORRETA?	INSS	SIM	SIM	SIM
COMPROVANTE DE PGTQ CORRETO?	INSS	SIM	SIM	SIM
DADOS DA DCTF CORRETOS?	DCTF	SIM	SIM	SIM
COMPETENCIA CORRETA?	DCTF	SIM	SIM	SIM
RECOLHIMENTO PREVIDENCIARIO COINCIDE COM DCTF?	DCTF	SIM	SIM	SIM
DADOS DO DARF CORRETOS?	FGTS	SIM	SIM	SIM
COMPETENCIA CORRETA?	FGTS	SIM	SIM	SIM
COMPROVANTE DE PGTQ CORRETO?	FGTS	SIM	SIM	SIM
RECOLHIMENTO DO FGTS COINCIDE COM DADOS DO RELATORIO?	RELATORIOS GFD	SIM	SIM	SIM
COMPETENCIA CORRETA?	RELATORIOS GFD	SIM	SIM	SIM
TODOS FUNCIONARIOS ESTAO LISTADOS?	RELATORIOS GFD	SIM	SIM	SIM
SERVICOS PRESTADOS DENTRO DO HORARIO ESTABELECIDO?	JORNADA DE TRABALHO	SIM	SIM	SIM
HORAS EXTRAS REALIZADAS COM O CONSENTIMENTO DA UNIVERSIDADE?	JORNADA DE TRABALHO	SIM	SIM	SIM
HORAS NOTURNAS REALIZADAS COM O CONSENTIMENTO DA UNIVERSIDADE?	JORNADA DE TRABALHO	SIM	SIM	NAO
SALARIO BASE CORRETO	FOLHA DE PAGAMENTO	SIM	SIM	NAO
EM CASO DE ADICIONAL DE PERICULOSIDADE OU INSALUBRIDADE, O VALOR ESTA CORRETO?	FOLHA DE PAGAMENTO	NAO	NAO	NAO
EM CASO DE HORAS EXTRAS, O VALOR ESTA CORRETO?	FOLHA DE PAGAMENTO	SIM	SIM	SIM
EM CASO DE LICENCA/AFASTAMENTO POR DOENCA, OS ATESTADOS FORAM ENVIADOS?	FOLHA DE PAGAMENTO	SIM	SIM	SIM
O COMPROVANTES PAGOS EM RELACAO AOS SALARIOS ESTAO CORRETOS?	FOLHA DE PAGAMENTO	SIM	SIM	SIM
OS DOCUMENTOS PARA PRESTACAO DE CONTAS ESTAO CORRETOS?	DIARIAS	SIM	SIM	SIM
OS COMPROVANTES DE PAGAMENTO ESTAO CORRETOS?	DIARIAS	SIM	SIM	SIM
OS VALORES PAGOS A TITULO DE VALE TRANSPORTE ESTAO CORRETOS?	BENEFICIOS	SIM	SIM	SIM
OS VALORES PAGOS A TITULO DE VALE ALIMENTACAO ESTAO CORRETOS?	BENEFICIOS	SIM	NAO	NAO
HAVENDO OUTROS BENEFICIOS, SEUS PAGAMENTOS ESTAO CORRETOS?	BENEFICIOS	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O *checklist* de fiscalização, que deverá ser observado no momento da fiscalização, norteia o fiscal para análise de itens reunidos em 8 classificações: i) INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), que representa um tributo previdenciário; ii) DCTF (Declaração sobre Débitos e Créditos Tributários Federais); iii) FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço); iv) Relatório da GFD (Guia de FGTS Digital); v) Jornada de trabalho; vi) Folha de pagamento; vii) Diárias; e viii) Benefícios.

De modo análogo aos outros controles, este *Checklist* será preenchido com 'Sim' ou 'Não', e estas informações serão quantificadas e organizadas em um painel, que será visualizado dentro do *Power BI*. Este painel não precisa de preenchimento e pode ser visualizado de forma reduzida na Figura 54.

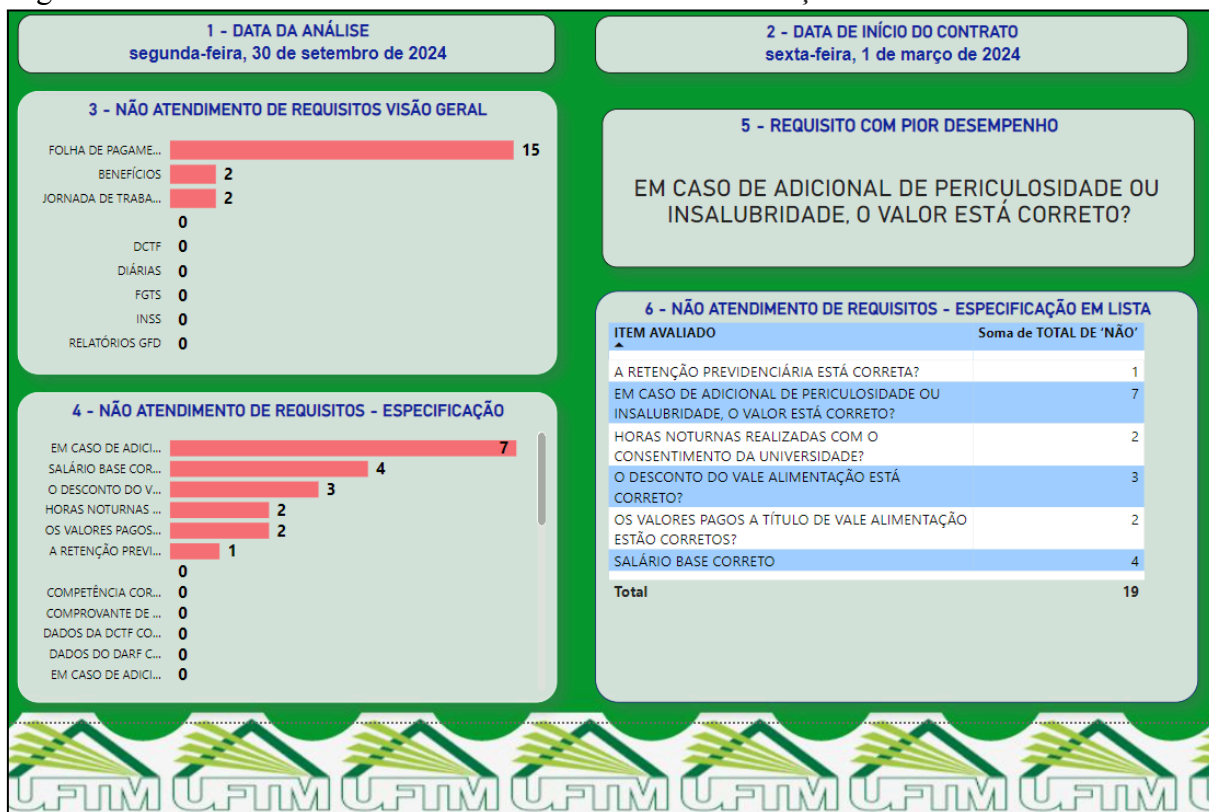
Figura 54 - Planilha Painel do *Checklist* da Fiscalização Administrativa

DATA INICIO DO CONTRATO	DATA DE AVALIACAO	ITEM AVALIADO	CLASSIFICACAO	TOTAL DE MESES AVALIADOS	TOTAL DE 'NAO'	TOTAL DE 'SIM'
01/03/24	30/09/24	DADOS DO DARF CORRETOS?	INSS	7	0	7
01/03/24	30/09/24	COMPETENCIA CORRETA?	INSS	7	0	7
01/03/24	30/09/24	COMPROVANTE DE PGTQ CORRETO?	INSS	7	0	7
01/03/24	30/09/24	DADOS DA DCTF CORRETOS?	DCTF	7	0	7
01/03/24	30/09/24	COMPETENCIA CORRETA?	DCTF	7	0	7
01/03/24	30/09/24	RECOLHIMENTO PREVIDENCIARIO COINCIDE COM DCTF?	DCTF	7	0	7
01/03/24	30/09/24	DADOS DO DARF CORRETOS?	FGTS	7	0	7
01/03/24	30/09/24	COMPETENCIA CORRETA?	FGTS	7	0	7
01/03/24	30/09/24	COMPROVANTE DE PGTQ CORRETO?	FGTS	7	0	7

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A visualização dos dados dentro do *Power BI* está expressa na Figura 55, cujos itens serão detalhados na sequência.

Figura 55 - *Dashboard* do Controle do *Checklist* da Fiscalização Administrativa



- ❖ Item 1: traz a data em que as informações estão sendo analisadas, ou seja, traz a visão do controle do ‘*Checklist* da Fiscalização Administrativa’ em uma data específica, que neste modelo é tida como 30 de setembro de 2024;
- ❖ Item 2: traz a data em que o contrato de prestação de serviços iniciou, que neste modelo é a data hipotética de 1º de março de 2024;
- ❖ Item 3: evidencia os requisitos não atendidos dentro das 8 classificações gerais, de forma decrescente;
- ❖ Item 4: evidencia os requisitos não atendidos de forma especificada, e de forma decrescente;
- ❖ Item 5: destaca o requisito específico que menos tem sido atendido desde a data em que o contrato se iniciou até a data em que as informações estão sendo analisadas. No

exemplo demonstrado na Figura 54, o requisito que mais tem sido desatendido está relacionado ao cálculo do adicional de insalubridade ou periculosidade.

- ❖ Item 6: evidencia os requisitos não atendidos de forma especificada, e em lista.

O desvio que mais ocorreu de acordo com o exemplo da Figura 54, falha no cálculo de adicional insalubridade ou periculosidade, necessitaria de correção o quanto antes, uma vez que os colaboradores estariam sendo prejudicados diretamente em sua remuneração, o que frustra seus direitos e pode levar a ações trabalhistas futuramente. Neste caso, o fiscal administrativo deveria **notificar** o prestador de serviços o quanto antes para resolver esta situação.

Sobre a visualização gráfica dos dados, utilizou-se o gráfico de barras. Neste caso, a hierarquia dos dados é relevante. Afinal, quanto mais itens quantificados para a uma classificação, maior deve ser a atenção do analista. Ao analisar o ‘Item 3’ do *dashboard* demonstrado na Figura 54, percebe-se que existem 15 desvios identificados quanto às questões da folha de pagamento e 2 desvios identificados tanto para ‘Benefícios’ quanto para a ‘Jornada de Trabalho’. Pode-se concluir, portanto, que as falhas quanto às questões da folha de pagamento estão ocorrendo em maior quantidade e, possivelmente, com maior reincidência; o fiscal precisaria despender bastante atenção na análise da folha de pagamento do prestador de serviços, neste exemplo hipotético.

Com a descrição do funcionamento da ferramenta de controle já realizada, a pesquisa seguiu para a aplicação prática da ferramenta às atividades laborais da pesquisadora, e os resultados são apresentados na sequência.

5.2 TESTE DA FERRAMENTA: O RELATO DE EXPERIÊNCIA

Esta seção tem o intuito de descrever como se deu a utilização da ferramenta enquanto apoio às atividades de fiscalização técnica e administrativa. Para tal, apresenta-se o relato de experiência percorrido por meio de introdução; método; resultados e discussão; e conclusão.

5.2.1 Introdução

A atividade de fiscalização de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra, objetiva tanto o recebimento do objeto contratado, ou seja a prestação de serviços, nos moldes das peças contratuais, quanto a análise quanto à distribuição, controle e supervisão dos

recursos humanos alocados ao contrato (BRASIL, 2021). Tal atividade, que é um objeto de estudo do Direito Administrativo e ao mesmo tempo da Administração, se atém aos ditames legais e participa da função de controle. Se por um lado a atividade de fiscalização funciona como canalizadora de princípios da Administração Pública, como ‘legalidade’ e ‘eficiência’ (BRASIL, 1988); por outro lado, ela pode ser um instrumento de mitigação de custos *ex post*, que são custos de transação existentes no momento em que o contrato está em execução, como os custos de má adaptação contratual em decorrência de mudanças no escopo acordado, custos relacionados à barganha durante o contrato em execução, custos relacionados ao contrato em si e à fiscalização de que os termos do contrato sejam cumpridos conforme considerou Santos (2014).

A elaboração da ferramenta apresentada neste estudo, foi realizada sob peças contratuais, seguindo o princípio da legalidade, bem como visou à mitigação dos custos de transação a posteriori. Conforme observado por Santos (2014) a própria fiscalização já é um custo *ex post*. Neste sentido uma atividade de fiscalização facilitada colabora tanto com atividade de controle quanto com a mitigação de custos de transação. A elaboração deste método de fiscalização se valeu, justamente, desta perspectiva.

Ademais, a RSL realizada retornou uma importante lacuna de conhecimento: esparsos estudos que tratavam da implantação de uma ferramenta de apoio para a atividade de fiscalização ou de gestão contratual. Além disso, tal RSL, retornou requisitos e instrumentos relevantes que propiciaram a construção da ferramenta.

Diante destes fatos, este relato de experiência objetiva descrever as facilidades e as dificuldades encontradas durante as atividades de fiscalização com a utilização do método de fiscalização proposto, bem como elucidar possíveis correções futuras.

As atividades desenvolvidas pautaram-se na vivência da pesquisadora enquanto fiscal administrativa e gestora substituta, legalmente nomeada por meio de portarias publicadas no Diário Oficial da União (DOU), de contratos cujos objetos são a prestação de serviços contínuos com mão de obra de dedicação exclusiva.

O contrato fiscalizado, com o intermédio do método desenvolvido, tem como objeto a atividade de limpeza e jardinagem, e todas as atividades desenvolvidas foram catalogadas com o auxílio de um diário de bordo.

5.2.2 Método

Esta parte da pesquisa utilizou-se do método descritivo, do tipo relato de experiência, realizado durante as atividades de fiscalização do contrato de limpeza e jardinagem da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), campus Uberaba, durante os meses de novembro e dezembro de 2024.

O contrato de limpeza e jardinagem foi utilizado para os testes porque toda a ferramenta foi parametrizada de acordo com as suas peças contratuais. A pesquisadora considerou que dentre os contratos que esta fiscaliza, este é um dos que possui mais detalhes, e entendeu que a parametrização da ferramenta considerando mais itens traria uma experiência mais rica, de modo que contratos mais simples poderiam ser mais facilmente parametrizados, em um segundo momento.

O contrato foi iniciado em abril de 2024 e está vigente. A documentação analisada é referente a 8 meses de execução, entre as competências de abril a novembro de 2024, que era toda a documentação disponibilizada pela empresa na data em que os testes tiveram início, novembro de 2024.

O contrato em questão, ao final da competência de novembro de 2024, contava com 66 colaboradores terceirizados lotados no campus de Uberaba, MG: 3 jardineiros; 2 encarregados do serviço de limpeza; e 61 serventes de limpeza. Cabe destacar que, com exceção da atividade de jardinagem, o número de colaboradores pode variar, uma vez que este tipo de contrato é medido por metragem limpa, de acordo com a IN 05/2017 (BRASIL, 2017).

O teste da ferramenta, portanto, foi realizado por meio de um estudo de caso, cujo objetivo é “apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato” (MARCONI e LAKATOS, 2022, p. 306). A situação apreendida, no caso, foi organizada por meio de observações catalogadas em um diário, no qual ao fim de cada jornada de trabalho, registram-se reflexões, pontos de vista, conclusões preliminares, hipóteses iniciais, dúvidas etc. Tem-se, então, o material pronto para ser analisado, conforme observado por Marconi e Lakatos (2022).

A pesquisadora, que fez o teste da ferramenta, atua nestas atividades há mais de 5 anos e participa com certa frequência de planejamento de contratações que necessitam de mão de obra com dedicação exclusiva. O teste da ferramenta, realizado pela pesquisadora, funcionou como uma medida de controle em relação ao que foi planejado. A intenção foi verificar se os

desvios contratuais, na prática, puderam ser levantados de uma forma facilitada, de modo a identificar os benefícios da utilização da ferramenta e os pontos a melhorar.

5.2.3 Resultados e Discussão

Tendo em vista uma exposição clara da utilização da ferramenta, a exposição tomará por base a mesma sequência apresentada na seção 5.1, iniciando a discussão pelo âmbito da fiscalização técnica, com o ‘Controle de Equipamentos’ e finalizando com a fiscalização administrativa, mais precisamente com o ‘Controle do *Checklist* de Fiscalização’.

Levando em consideração que a seção 5.1 já tratou de como se dá o preenchimento dos dados para o utilização da ferramenta, bem como explicou como a ferramenta funciona, nesta parte do estudo, a intenção é explicar como a ferramenta auxiliou na reunião dos desvios contratuais, ou seja, a intenção é explanar sobre seu funcionamento para obtenção de seu produto final: os dados sobre os desvios contratuais.

5.2.3.1 Aspectos Sobre o Módulo de Fiscalização Técnica

É importante mencionar, que o contrato avaliado já estava em execução, no momento em que este método de fiscalização estava sendo criado, de modo que, a análise da entrega de itens relativos a uniformes, EPI's e equipamentos não teria como ser avaliado em campo, no momento da entrega dos itens em si. Esta é, portanto, uma limitação do estudo na parte dos controles relativos à fiscalização técnica.

O Controle de Equipamentos teve seu preenchimento facilitado, pois o banco de dados dos itens já estava pronto; partiu-se, na sequência, para o preenchimento dos itens entregues conforme as fichas de entrega disponibilizadas para a fiscalização. Um entrave encontrado durante o preenchimento dos itens entregues, esteve na nomenclatura. O prestador de serviços utilizou expressões mais sintéticas para referências aos itens, ao passo que o contrato trouxe uma descrição mais detalhada. Dessa forma, conclui-se que é importante orientar a empresa contratada para que se atenha às descrições do contrato no momento em que for preencher seus controles; isto facilitaria bastante o preenchimento dos itens e evitaria confusões.

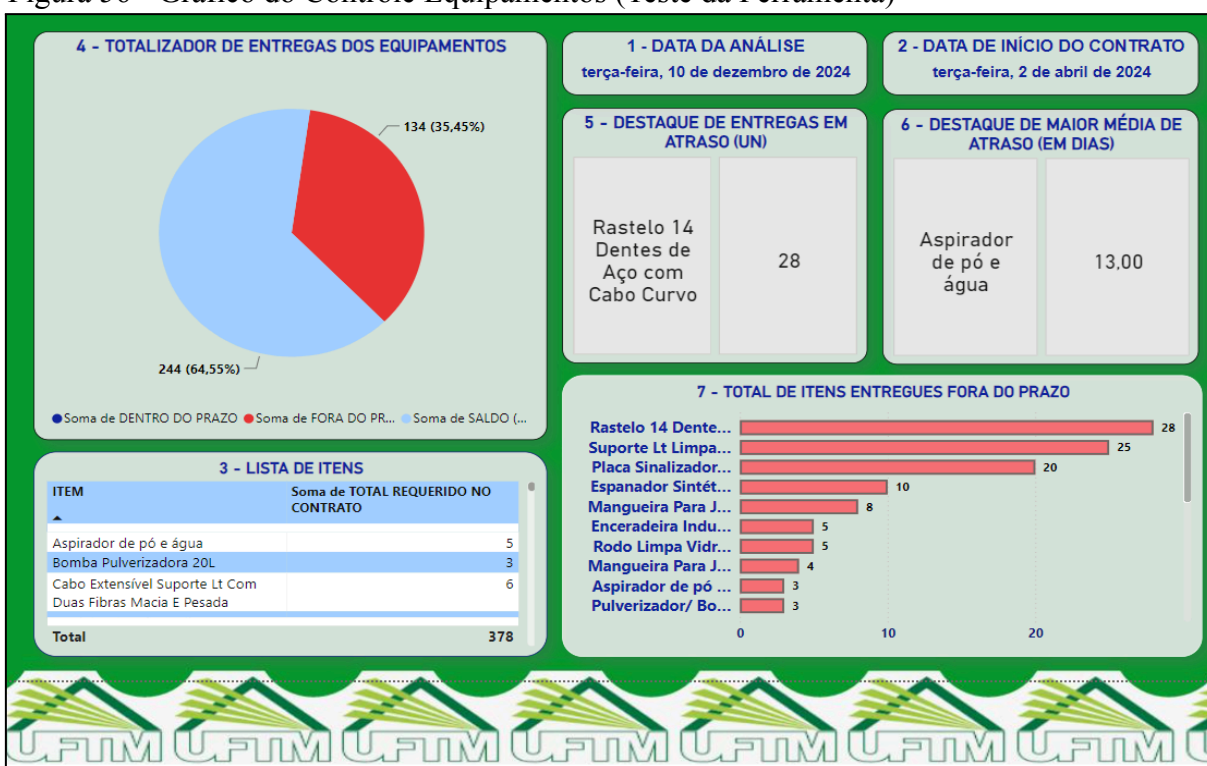
Percebeu-se que os itens foram entregues com uma média de 13 dias de atraso contados da data em que o contrato teve início. Além de que foi possível notar que, após 8 meses de execução, existem itens que não contaram com a entrega de nem uma unidade;

também percebe-se que existem itens entregues em quantidades superiores em relação ao que foi pactuado no contrato.

Seria este desvio contratual fruto de uma falha de execução ou de controle da empresa contratada, ou esta teria uma visão diferente dos itens necessários para a execução adequada dos serviços? É possível perceber que, portanto, a ferramenta pode auxiliar para catalogar *insights* para um próximo planejamento contratual neste âmbito em específico.

A Figura 56, na sequência elucida a saída gráfica das informações imputadas no controle de equipamentos.

Figura 56 - Gráfico do Controle Equipamentos (Teste da Ferramenta)



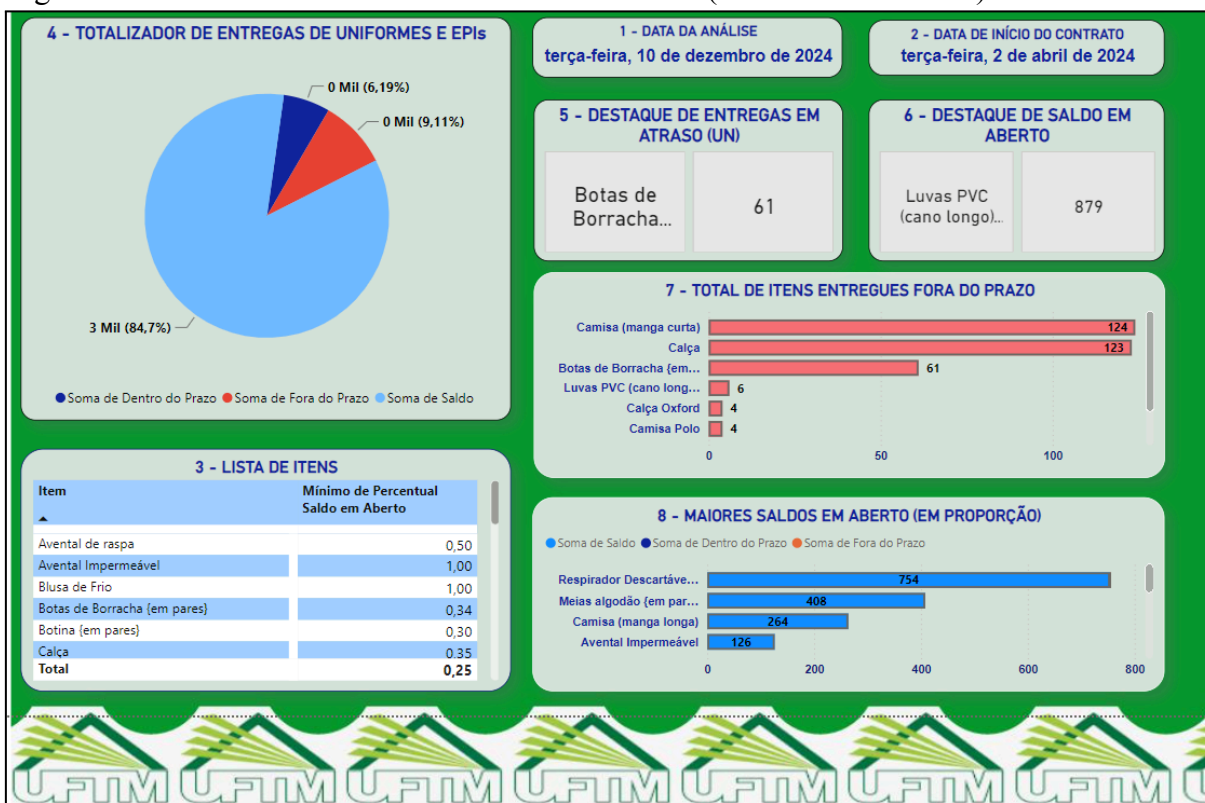
Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Partindo para o ‘Controle de Uniformes e EPI’s’, têm-se a parte da ferramenta de controle mais difícil de parametrização, pois existem variáveis diversas: quando o colaborador entra no contrato, este recebe um determinado número de uniformes e EPI’s, os quais são repostos em quantidades diversas e em periodicidades diversas. Para tornar o entendimento mais claro, o item ‘camisa manga curta’ deve ser entregue no total de 3 itens assim que o colaborador começa a fazer parte do contrato, e deve ser repostado no total de 2 itens a cada semestre; deve ser entregue 1 blusa de frio para o colaborador assim que ele entra no contrato, a qual deve ser repostada após um ano de trabalho.

A maior dificuldade de utilização do ‘Controle de Uniformes e EPI’s’ está na parametrização para o funcionamento, pois quanto mais variáveis, mais difícil é sua configuração. Outro entrave, como ocorreu no Controle de Equipamentos, está na disparidade da descrição dos itens entre o prestador de serviços e os documentos contratuais.

Após a configuração, o preenchimento não encontrou dificuldades, e foi possível levantar muitos itens que carecem de entrega. No momento em que os dados foram analisados, percebeu-se que no mínimo as fichas de controle de uniformes e EPI’s estavam desatualizadas, uma vez que existem itens cujas entregas são semestrais, de modo que colaboradores que estão no contrato desde o mês de abril de 2024, deveriam ter recebido reposições em outubro de 2024. No entanto, as fichas não estavam atualizadas até outubro. A Figura 57 ilustra a posição do Controle de Uniformes e EPI's no momento em que os dados foram analisados.

Figura 57 - Gráfico do Controle de Uniformes e EPI's (Teste da Ferramenta)



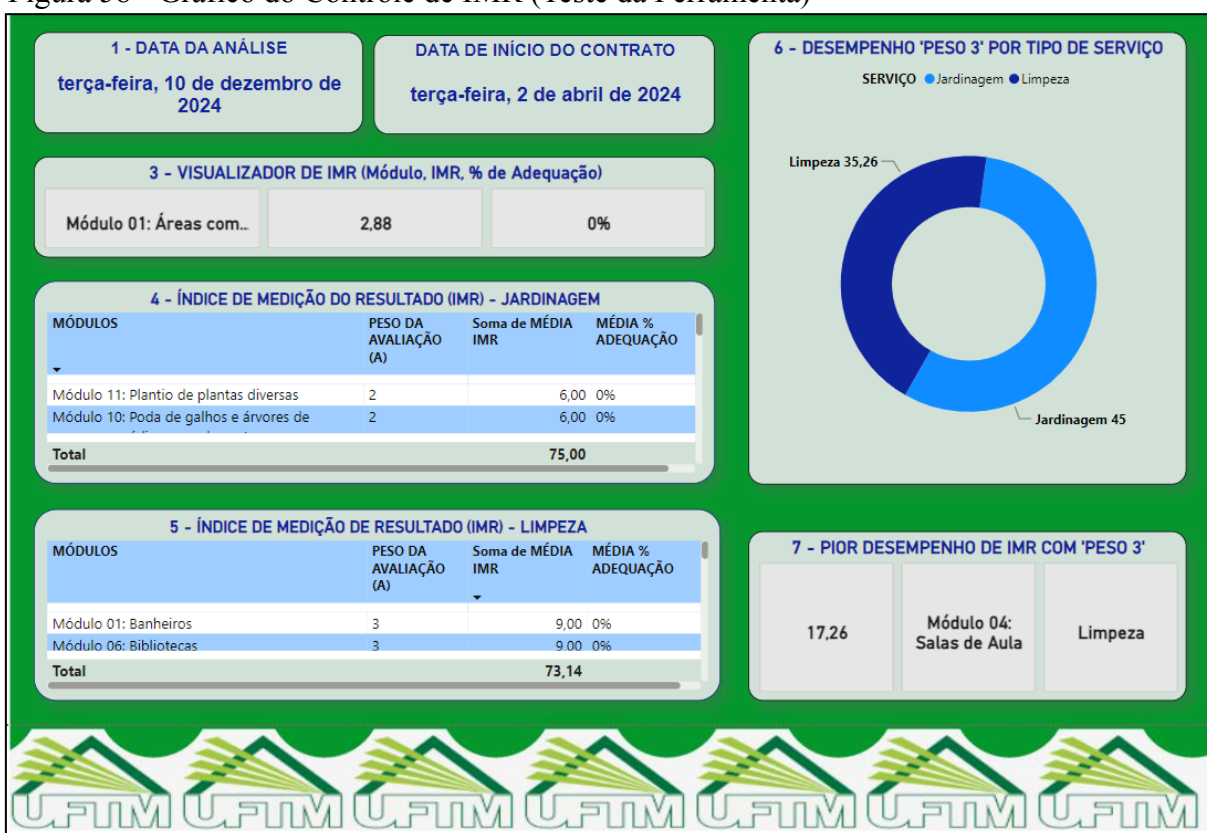
Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Fazendo uma última contribuição sobre esta parte da ferramenta de fiscalização, percebe-se um grande saldo de itens em aberto. Chama atenção, em especial, o expressivo

saldo em aberto do item ‘Respirador Descartável’, que é um EPI, importante para a salvaguarda da saúde e segurança do colaborador.

Para finalizar a análise no âmbito da fiscalização técnica, têm-se o ‘Controle do IMR’, que é de acessível parametrização, de simples preenchimento e de cristalina compreensão. De posse da Figura 58, percebe-se que o serviço de limpeza e jardinagem têm sido bem executado, ainda que a limpeza das salas de aula requer um pouco mais de atenção. Percebe-se ainda, que nenhum desconto precisou ser aplicado sobre o faturamento do prestador de serviços.

Figura 58 - Gráfico do Controle de IMR (Teste da Ferramenta)



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Apesar da utilização do controle de IMR não ter encontrado muitos entraves, cabe destacar que fez-se necessário optar pelo preenchimento do controle de IMR de apenas um dos fiscais técnicos, para fins do teste. O Campus Uberaba, da UFTM, é muito esparsa, de modo que existem fiscais técnicos em diferentes locais. Dessa forma, cada um deles preenche o IMR do ambiente do qual é responsável.

Esta característica já delineia uma possível adequação para utilização desta ferramenta na prática. Certamente, o mais adequado seria gerar uma saída gráfica para cada ambiente, e

possíveis descontos do faturamento, por falha na prestação de serviços, levariam em conta a proporção da metragem do ambiente medido. Esta é uma situação que, inclusive, pode ser mais bem elucidada nos documentos de um próximo planejamento de contratação deste tipo de serviço.

Na sequência, abordar-se-á sobre a utilização dos controles ligados especificamente à fiscalização administrativa.

5.2.3.2 Aspectos Sobre o Módulo de Fiscalização Administrativa

A exposição terá início pelo Controle de Documentos e Direitos Trabalhistas. Esta parte da ferramenta de fiscalização cuida de toda a documentação acerca das admissões e rescisões contratuais, bem como do direito de férias e de 13º salário. Trata, portanto, de direitos a serem avaliados pontualmente.

É importante destacar que o Controle de Colaboradores deve ser preenchido antes de qualquer outro controle que faz parte do Controle de Documentos e Direitos Trabalhistas. Afinal, o intuito desta parte da ferramenta é monitorar os documentos e os direitos de todos os colaboradores que fazem ou fizeram parte do contrato de prestação de serviços.

Tratando-se da fiscalização técnica, o Controle de Colaboradores desatualizado impacta apenas no controle que trata sobre o fornecimento de uniformes e EPI's, de modo que análises quanto ao desempenho do IMR e quanto ao fornecimento de equipamentos não são impactados. Por outro lado, no caso do Controle de Documentos e Direitos Trabalhistas, a utilização do Controle Colaboradores desatualizado impactará na qualidade das informações em sua totalidade.

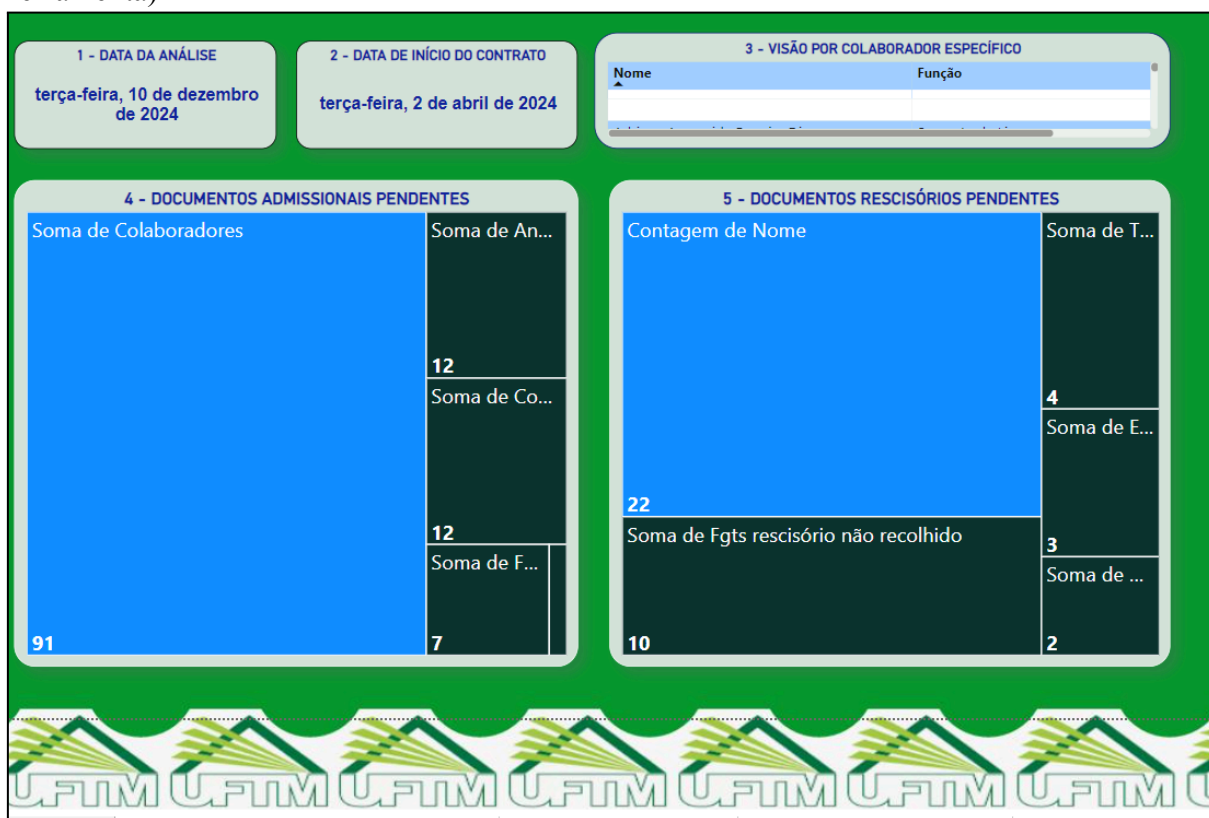
Nesse ponto, foi possível identificar um fluxo de trabalho interessante que auxiliaria no controle das informações e evitaria retrabalhos: o compartilhamento das informações do Controle de Colaboradores entre os fiscais administrativos e técnicos. O fiscal administrativo poderia, por exemplo, ficar responsável de suprir o fiscal técnico com as informações atualizadas quanto ao 'Controle de Colaboradores'. Dessa forma, o preenchimento duplicado das informações seria evitado, assim como possíveis discrepâncias.

Também foi possível perceber outra questão importante: os fiscais administrativos precisam orientar a empresa prestadora de serviços quanto ao padrão de informações necessárias para manter o 'Controle de Colaboradores' funcional. No caso da empresa utilizada para teste, percebeu-se um fluxo de envio de informações adequado. Ou seja, a

empresa enviou planilhas contendo dados dos colaboradores relativos a todos os meses de prestação de serviço. No entanto, nestas planilhas, não havia informações quanto às datas de admissões e rescisões dos colaboradores. Tais informações tiveram que ser obtidas com a consulta direta aos demais documentos. Mas, provavelmente, se já estivessem contidas na planilha enviada pelo prestador de serviços, o preenchimento do ‘Controle de Colaboradores’ seria mais fácil e rápido.

Contando com o ‘Controle de Colaboradores’ atualizado, o preenchimento do ‘Controle de Documentos Admissionais e de Rescisões’ ficou acessível. Com a saída gráfica, foi possível concluir que os maiores desvios estão na parte dos documentos rescisórios. De acordo com a Figura 59, das 22 rescisões avaliadas até o dia 10 de dezembro de 2024, 10 possuíam desvio em relação ao FGTS Rescisório.

Figura 59 - Gráfico do Controle de Documentos Admissionais e Rescisórios (Teste da Ferramenta)



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Durante o Controle de Documentos Admissionais e de Rescisões, foi possível identificar possíveis incrementos para que a ferramenta fique ainda mais completa. Em se tratando da análise dos documentos rescisórios, existem campos de preenchimento que tratam

apenas do Termo de Rescisão Contratual de Trabalho (TRCT) em si, mas não existem campos a serem preenchidos para investigação do prazo legal de pagamento do TRCT; da assinatura do colaborador no TCRT; e quanto à análise do comprovante de transferência bancária referente ao TRCT.

Partindo para o ‘Controle de Férias’, não há como fazer grandes inferências, pois o contrato analisado teve início em abril de 2024. A maioria dos colaboradores foi admitida no próprio mês de abril; e mesmo aqueles admitidos antes desta data, só passaram a fazer parte do contrato de prestação de serviços a partir deste período. Dessa forma, não existiam, na data da análise do contrato, colaboradores com período aquisitivo de férias completo para análise documental. É possível perceber, conforme Figura 60, que não há saída gráfica do controle de férias, justamente devido à ausência de períodos aquisitivos completos.

Figura 60 - Gráfico do Controle de Férias (Teste da Ferramenta)

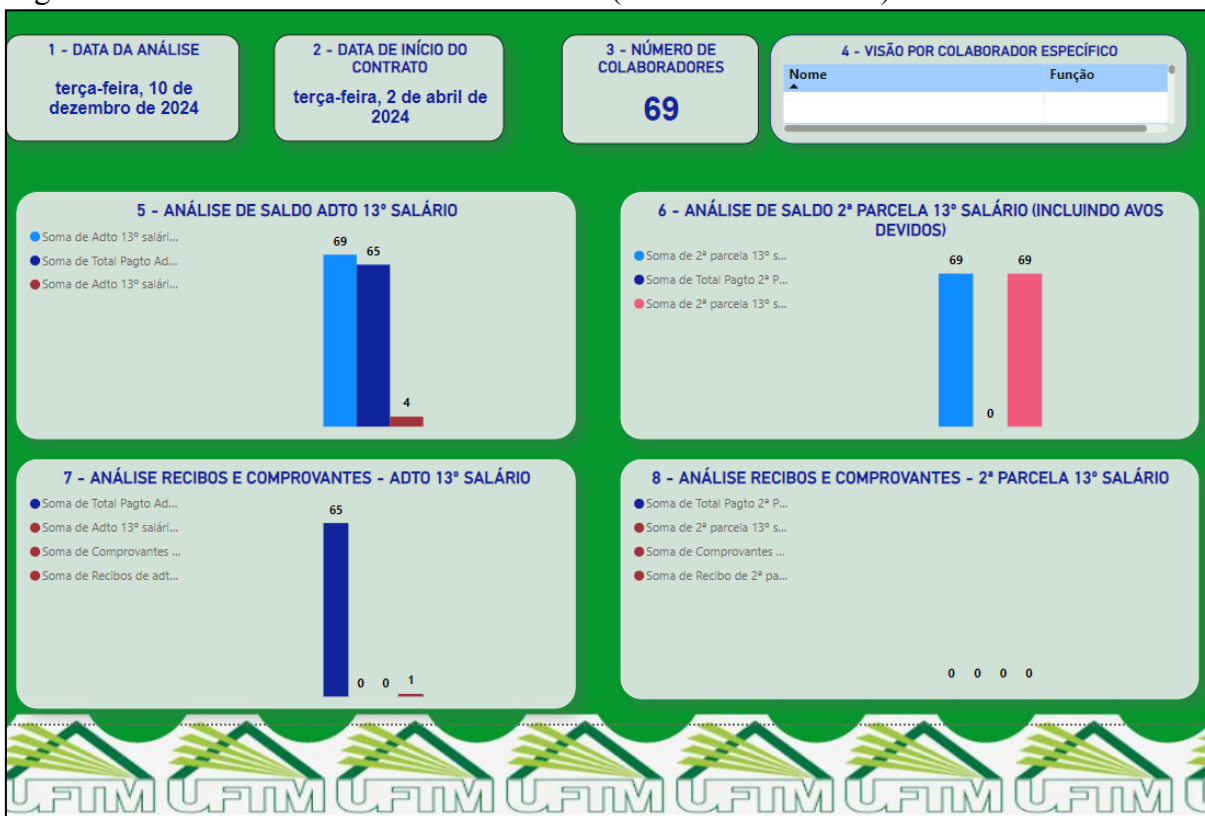


Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Quanto ao ‘Controle de 13º Salário’, a análise foi despendida no que tange ao adiantamento de 13º salário, cuja data máxima de pagamento é 30 de novembro de 2024. A Figura 61, portanto, retorna que a 2ª Parcela de 13º Salário está em aberto, pois, legalmente

este pagamento precisa ser realizado até 20 de dezembro de 2024. O gráfico, logo, retornou informações assertivas.

Figura 61 - Gráfico do Controle de 13º Salário (Teste da Ferramenta)



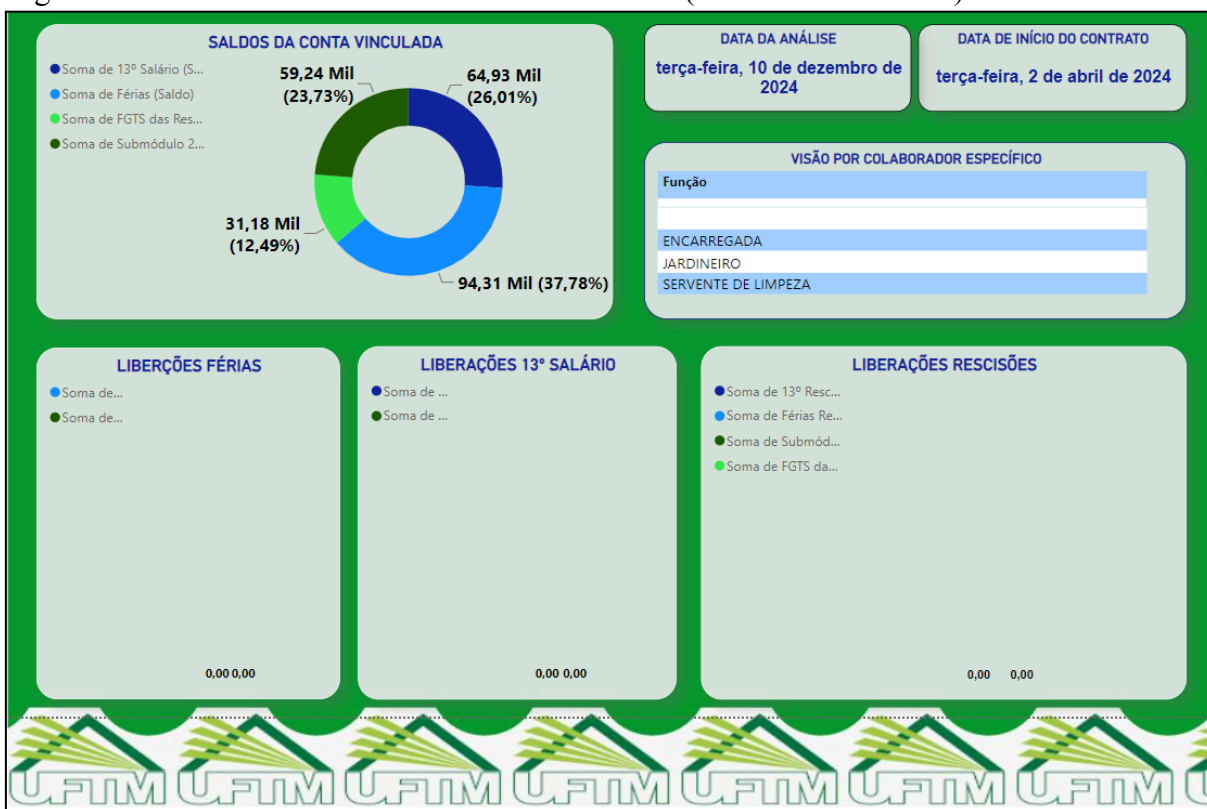
Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Durante a utilização do Controle do 13º Salário, percebeu-se um incremento que pode ser interessante: A planilha que trata do preenchimento quanto à análise dos dados do 13º salário poderia ter um campo que busque informações quanto à data de admissão dos colaboradores, na planilha ‘Controle Colaboradores’. Isso é relevante para analisar os ‘avos’ devidos quanto ao 13º salário. A folha de pagamento do 13º salário, enviada pela empresa analisada, não trouxe esta informação, de modo que foi preciso recorrer várias vezes ao ‘Controle de Colaboradores’ para identificar a data de admissão do colaborador. Nesse sentido, se a planilha de 13º salário já trouxer esta informação, a análise será mais rápida.

Dando sequência aos controles da fiscalização administrativa, têm-se o Controle da Conta Vinculada. Foi um preenchimento simplificado, bastou ter os dados atualizados quanto ao Controle de Colaboradores e quanto às remunerações devidas para calcular os aportes mensais realizados à conta vinculada durante o período avaliado. Fora os aportes mensais,

assim como aconteceu no ‘Controle de Férias’, não houve possibilidade de fazer análises mais profundas, pois a empresa analisada ainda não fez solicitações de nenhum resgate da conta vinculada. A saída gráfica, conforme demonstra a Figura 62, apenas trouxe o somatório dos valores aportados à conta vinculada na data de análise.

Figura 62 - Gráfico do Controle da Conta Vinculada (Teste da Ferramenta)



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

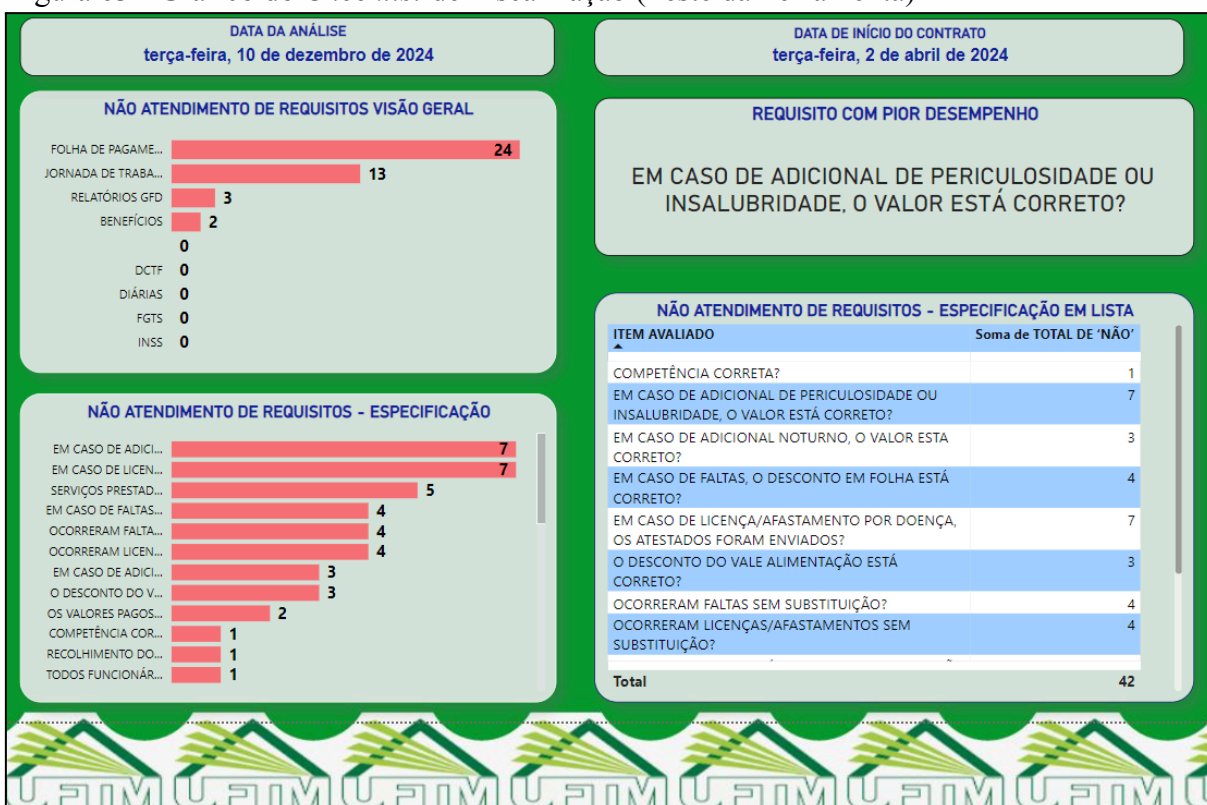
Finalizando as considerações quanto aos controles da fiscalização administrativa, têm-se o Controle do *Checklist* de Fiscalização. Este controle é bem acessível quanto à parametrização e preenchimento, e funcionou como um ótimo guia para ordenar a atividade de fiscalização administrativa quanto às obrigações previdenciárias e trabalhistas, as quais devem ser observadas pelo prestador de serviços todos os meses.

Uma vantagem deste controle é que ele pode ser parametrizado de forma descomplicada e rápida, de acordo com as necessidades do objeto contratual. Acredita-se que os itens investigados nesta parte da ferramenta de controle ficaram bem adequados, porém nada impede que complementos sejam realizados. Durante o preenchimento dos formulários de *checklist*, ao longo das competências, verificou-se, por exemplo, que um complemento

interessante seria a inclusão de um item para investigar se a folha de ponto foi assinada pelo colaborador, ainda que digitalmente.

Todas as pendências do contrato analisado, quanto aos itens da fiscalização administrativa mensal, foram rapidamente catalogadas pela ferramenta e retornaram desvios, que estavam presentes em sua maioria na folha de pagamento, conforme evidenciado pela Figura 63.

Figura 63 - Gráfico do *Checklist* de Fiscalização (Teste da Ferramenta)



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Após o preenchimento do Controle do *Checklist* de Fiscalização Administrativa, todos os desvios encontrados na execução contratual foram organizados e encaminhamos para a análise da empresa prestadora de serviços. Tudo foi evidenciado por documentação comprobatória, e entendeu-se como necessário cientificar a empresa quanto aos itens que precisam de resolução mais célere, como por exemplo, a possível ausência de entrega de EPI's e de valores subavaliados no cálculo da folha de pagamento. Afinal, estes dois itens impactam diretamente o colaborador.

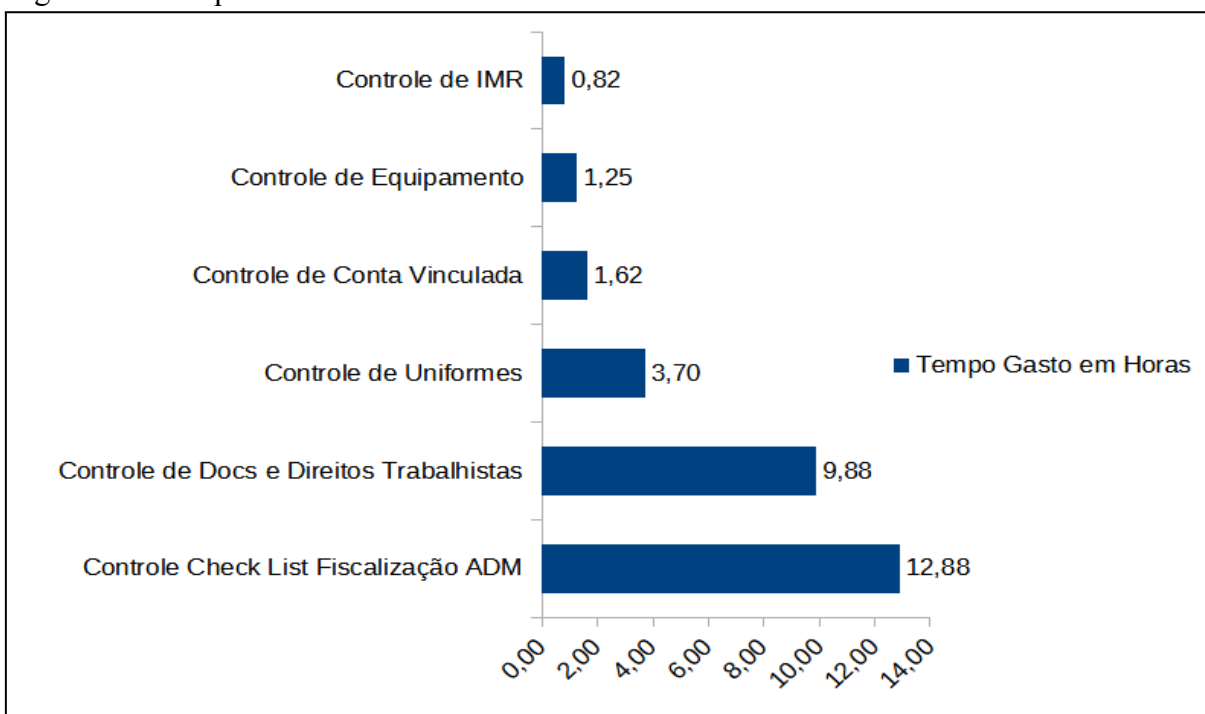
5.2.4 Conclusão

A intenção deste relato de experiência foi descrever as facilidades e as dificuldades encontradas durante as atividades de fiscalização com a utilização do método de fiscalização proposto, bem como elucidar possíveis correções futuras.

Em relação às facilidades e ganhos com a utilização deste método de fiscalização, têm-se a facilidade de preenchimento e interpretação dos dados. No caso do Controle da Conta Vinculada, por exemplo, o tempo de aporte dos valores provisionados mensalmente é bastante rápido e descomplicado.

O preenchimento de todas as informações fiscalizatórias, devidamente instruídas mediante diário de bordo, levou 30,15 horas. Ou seja, considerando uma jornada de trabalho de 8 horas diárias, foram necessários quase 4 dias de trabalho para aportar informações relativas a 8 competências de prestação de serviço, de abril a novembro de 2024. De acordo com a Figura 64 é possível perceber que para fazer os cálculos dos aportes dos valores para a conta vinculada, referente às competências de abril à novembro de 2024, foi necessário pouco mais de 1,5 horas.

Figura 64 - Tempo de Preenchimento dos Controles



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O Controle do *Checklist* de Fiscalização é mais maleável no sentido da parametrização, o que é um ponto muito positivo, visto este ser o Controle que mais tomou tempo de preenchimento. Gastou-se quase 13 horas para avaliar os documentos e preencher o controle.

Em relação aos entraves encontrados durante a utilização do método de fiscalização proposto, encontra-se a parametrização do Controle de Uniformes, que conta com bastante variáveis a serem investigadas; as nomenclaturas quanto aos itens de equipamentos, uniformes e EPI's, que a empresa utiliza em seus controles em desacordo com o descrito nas peças contratuais; a relação de dados incompleta dos colaboradores lotados na UFTM, enviada pela empresa contratada; e a existência de um IMR por fiscal.

Tomando como ponto de partida, estes entraves, melhorias nas rotinas de fiscalização já foram vislumbradas: orientar o prestador de serviços para utilizar nomenclaturas, nas suas fichas de controle de entrega de itens, de acordo com o que consta nas peças contratuais; instruir a empresa contratada quanto aos dados necessários na relação de colaboradores enviada, de modo a conseguir todos os dados necessários para alimentar os controles do método de fiscalização.

Partindo para as possíveis melhorias na ferramenta de fiscalização, pode-se citar: verificar uma melhor forma de análise gráfica do IMR, uma vez que existem relatórios enviados por mais de um fiscal técnico; incluir o campo de 'data de admissão' dos colaboradores, no controles relativos ao 13º salário, de modo a facilitar a análises quanto ao valor calculado, pelo prestador de serviços, para cada colaborador.

Uma limitação para o teste da ferramenta residiu no tempo em que o contrato avaliado está ativo, este encontra-se ativo há apenas 8 meses, o que impossibilitou a avaliação de direitos que só são adquiridos ao longo dos meses (no caso específico, as férias e a segunda parcela do 13º salário). Além do mais, na data em que a ferramenta foi testada, a empresa avaliada não havia feito solicitação de nenhuma liberação da conta vinculada, de modo que a funcionalidade da ferramenta de controle quanto às liberações da conta vinculada, não pode ser avaliada.

Outra questão, é que a ferramenta de controle ainda estava em fase de desenvolvimento, no momento em que foram realizadas as entregas dos equipamentos, e dos itens relativos aos uniformes e EPI's. Desta forma, a utilização da ferramenta de controle não pode ser avaliada em campo, no momento em que as entregas foram realizadas.

Por fim, acredita-se que com a utilização deste método de fiscalização, a UFTM poderá contar com um banco de dados das execuções dos contratos de prestação de serviços, de modo a conseguir identificar gargalos para que os próximos planejamentos de contratação de serviços prestados continuamente e com cessão de mão de obra, sejam mais bem desenhados.

Estudos futuros podem testar este método de fiscalização, no âmbito técnico, em campo, no momento em que os itens de uniformes são entregues, por exemplo. Além de que este método pode ser testado, futuramente, por outros servidores designados como fiscais técnicos ou administrativos, de modo a enriquecer a ferramenta proposta com outras percepções de melhoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a existência de instrumentos de controle ou apoio para auxílio na fiscalização de serviços contínuos de dedicação exclusiva e mapear possíveis carências para construir uma ferramenta de apoio às atividades de fiscalização. Tal pesquisa se justifica, no campo teórico, por sua contribuição em mitigar as dificuldades de articulação entre o Direito Administrativo e a Administração.

A RSL veio de encontro ao primeiro grupo de objetivos específicos: mapeou os pontos fortes e fracos da atividade de fiscalização; identificou a existência de ferramentas de controle ou de apoio à atividade de fiscalização; mapeou os pontos fortes e fracos das ferramentas utilizadas no auxílio à atividade de fiscalização; e identificou as oportunidades e carências no processo de formação (treinamento) dos fiscais. Partindo para o segundo grupo de objetivos específicos, informações mapeadas na RSL foram utilizadas como base para a construção da ferramenta de apoio, a qual foi avaliada com a intenção de assinalar facilidades e dificuldades, e também para enxergar possíveis melhorias.

A bibliografia levantada inspirou a construção da ferramenta em dois grupos, um para auxílio à fiscalização técnica, e outro para auxílio à fiscalização administrativa. Divisão considerada relevante, sobretudo, para obediência a segregação de funções, elevada como princípio pela Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021). Esses dois grupos maiores foram subdivididos em classes de controles, entendidas como relevantes de acordo com os achados da RSL. Dessa forma, o grupo que trata da fiscalização técnica se ocupou de auxiliar no controle de entrega de itens relativos a uniformes, EPI's e equipamentos, e de controlar o IMR; ao passo que o grupo que trata da fiscalização administrativa se preocupou em apoiar o monitoramento de documentos e direitos trabalhistas, da conta vinculada, e do *checklist* de fiscalização.

Em um segundo momento, o teste da ferramenta evidenciou facilidades, como o preenchimento descomplicado; a manutenção de um banco de dados ordenado; e a visualização rápida de desvios contratuais para auxílio à notificação imediata. Por outro lado, a utilização da ferramenta esbarrou em entraves, como uma parametrização trabalhosa relativa ao controle de uniformes e EPI's; incongruência entre as nomenclaturas utilizadas nas peças contratuais e os controles da empresa contratada; insuficiência de informações prestadas pela

empresa para o preenchimento dos controles; e a pluralidade de relatórios de IMR, devido ao fato do campus da universidade avaliada ser disperso.

De posse das dificuldades encontradas durante a utilização da ferramenta de fiscalização, foi possível desenhar possíveis melhorias futuras: orientar o prestador de serviços para utilizar nomenclaturas de acordo com o que consta nas peças contratuais; criar um padrão de planilha com todas as informações dos colaboradores, que são necessárias para alimentar os controles da ferramenta, para compartilhar com o prestador de serviços; verificar uma melhor forma para a análise gráfica do IMR, dada a existência de mais de um relatório e de mais de um fiscal técnico, dada a dispersão do campus avaliado; e incluir o campo ‘data de admissão’ dos colaboradores, no controles relativos ao 13º salário, de modo a facilitar a análise quanto ao valor devido para cada colaborador.

Com a utilização desta ferramenta, espera-se que a atividade de fiscalização seja realizada de uma forma mais fácil e mais organizada. A ferramenta mantém um banco de dados organizado para auxílio na notificação imediata de desvios contratuais, indo de encontro aos achados de Luiz *et. al* (2023) e como fonte de pesquisa para o planejamento de novas contratações, evitando consequências de execuções contratuais falhas ou intolerantes, conforme observado nos estudos de Silva (2022); Caldas e Diz (2018); Diniz (2014); e Moraes Filho (2016).

A ideia é que esta ferramenta seja implantada para auxílio na gestão de contratos na UFTM, cujos objetos sejam a prestação de serviços contínuos com mão de obra de dedicação exclusiva; e que boas práticas possam ser deflagradas, durante os procedimentos de fiscalização, e posteriormente esplanadas nos termos de referências e nos estudos técnicos preliminares, de modo a contribuir com um planejamento mais assertivo.

Como limitações deste estudo têm-se o tempo em que o contrato avaliado está ativo, o que impossibilitou a avaliação de direitos que só são adquiridos ao longo dos meses (no caso específico, as férias e a segunda parcela do 13º salário) ou solicitações de liberação da conta vinculada. Também não foi possível avaliar a ferramenta de controle em campo, no momento em que as entregas de uniformes e equipamentos, por exemplo, foram realizadas. Uma *string* de busca diversa da utilizada na RSL poderia trazer outros requisitos para a construção da ferramenta, o que também é uma limitação.

Pesquisas futuras podem propor melhorias à ferramenta, mapeando requisitos de outras formas, como por meio de estudo de caso. Além de que, possivelmente, o teste da ferramenta será mais completo, tomando por base um contrato prestes a iniciar. Assim, será

possível realizar o teste por um período de tempo maior, o que possibilitará a avaliação sob a perspectiva dos fiscais técnicos em campo, e em tempo real. A avaliação de um contrato desde seu início, e por um período de tempo mais longo, provavelmente facilitará a avaliação deste método de fiscalização por um maior número de fiscais, e reunirá um banco de dados mais rico para a avaliação do gestor contratual.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. M.; RODRIGUES, M. I. A. A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 63, n. 1, p. 43-62, 2014.

BANKS, M.; FLICK, U.. **Dados visuais para pesquisa qualitativa. (Métodos de pesquisa)**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEDIN, E.P.; FONTES, A. R. M.; BRAATZ, D. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 22, n. 2, p. 232-249, abr./jun. 2020.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, Joaçaba, SC, v. 22, n. 4, p. 487-509, Jul./Ago., 2018.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei Nº 5.452 de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago. 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 4.090 de 13 de julho de 1962. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jul. 1962. Institui a Gratificação de Natal para os Trabalhadores. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4090.htm. Acesso em: 07 nov. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 4.749 de 12 de agosto de 1965. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 ago. 1965. Dispõe sobre o Pagamento da Gratificação Prevista na Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4749.htm#:~:text=Art.%201%C2%BA%20%2D%20A%20gratifica%C3%A7%C3%A3o%20salarial,\(Vetado\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4749.htm#:~:text=Art.%201%C2%BA%20%2D%20A%20gratifica%C3%A7%C3%A3o%20salarial,(Vetado)). Acesso em: 07 nov. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei 6.019 de 03 de janeiro de 1974. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 04 jan. 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora Nº 7 de 8 de junho de 1978. Estabelece diretrizes e requisitos para o desenvolvimento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO nas organizações. **Ministério do Trabalho e Emprego**, Brasília, DF, 06 jul. 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-07-atualizada-2022.pdf>. Acesso em: 24 out. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei 7.418 de 16 de dezembro de 1985. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 1985. Institui o Vale-Transporte e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17418.htm. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Constituição Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 06 mar. 2024.

BRASIL a. Presidência da República. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em 07 mar. 2024

BRASIL b. Presidência da República. Lei 8.036, de 11 de maio de 1.990. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 mai. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18036consol.htm. Acesso em: 24 out.. 2024.

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1.993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Nº 2, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, 2008. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei 12.506, de 11 de outubro de 2011. Dispõe sobre o aviso prévio e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 out. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112506.htm. Acesso em: 24 out.. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal do Trabalho. Súmula Nº 331, de maio de 2011. Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade (nova redação do Item IV e inseridos os Itens V e VI à redação) - Res. 174/2011. **Súmulas do TST**, Brasília, DF, 27, 30, 31 mai. 2011. Disponível em:

https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 mar. 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Nº 5, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília, DF. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/midias/INn05de26de2017Hiperlink.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. Cartilha sobre Conta-Depósito Vinculada — bloqueada para movimentação, Brasília, DF. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/cadernos-de-logistica/midia/caderno_logistica_conta_vinculada.pdf. Acesso em: 07 nov. 2024

BRASIL. Presidência da República. Lei 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 07 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Decreto Nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 out. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

CALDAS, R. C. da S. G.; DIZ, J. B. M. Revisitando a teoria da responsabilidade contratual do estado sob o prisma da boa-fé objetiva. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito**, São Leopoldo, RS, v. 10, p. 55-75, jan./abr., 2018.

CAMPOS, V. R.; MAIA, R. de M. Modelagem organizacional na gestão de contratos de obras públicas: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará. **Sistemas & Gestão**, Niterói, RJ, v. 13, n. 4, p. 509-518, 2018.

CARDOSO, C. I. X. da S. ; FEITOSA, M. G. G.; CALAZANS, D. L. M. e S. A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários terceirizados. **Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde**, Rio de Janeiro, RJ, v. 13, n. 1, p. 275-292, 2018.

CARVALHO; L. C. de; CARVALHO, L. C. Contratações emergenciais: análise da visão do Tribunal de Contas da União. **Revista da Faculdade de Direito da UFPR**, Curitiba, PR, v. 59, n. 1, p. 7-34, 2014.

CARVALHO, L. D de; SANTOS, A. Z. Da lei nº. 8.666/1993 à lei nº. 14.133/2021: o desenvolvimento nacional sustentável sob a ótica da modernização do estado, da complexificação do contrato administrativo e das políticas públicas transversais. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, SC, v. 29, n. 11, p. 16-39, Mai./Ago., 2021

CAVALCANTI, F. de S. Diagnóstico Baseado nas Perspectivas do Balanced Scorecard Aplicado na Administração dos Contratos de Serviços Contínuos Terceirizados na Universidade Federal do Vale do São Francisco. **ID On Line Revista de Psicologia**, Crato, CE, v. 16, n. 63, p. 69-87, Out./2022.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAHER, E.P.; OLIVEIRA, S. B. de; CLEMENTE, P. da S. L. SOUZA, A. M de F. M. *Improvement of Processes in the Service Contract Payment System of Brazil's National Cancer Institute*. **Procedia Computer Science**, Rio de Janeiro, RJ, v. 100, n. 1p. 693-700, 2016.

DANTAS, N. C de F.; CARVALHO, L. M. Necessidades de informação de gestores públicos: o caso de um Centro Acadêmico Universitário. **Informação em Pauta**, Fortaleza, CE, v. 2, n. especial, Out. 2017.

DINIZ, G. P. M. O controle externo dos contratos da administração pública pelo Tribunal de Contas: ensaio sobre o momento da fiscalização financeira adotado no Brasil e em Portugal. **Cadernos do Programa de Pós Graduação de Direito da UFRGS**, Porto Alegre, RS, v. 9, n. 1, 2014

EGASHIRA, F. de P.; CAFFÉ FILHO, H. P. Capacitação de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos. **ID On Line Revista de Psicologia**, Crato, CE, v. 13, n. 45, p. 434-452, 2019.

FARINA, M. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 6. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2011.

FERREIRA, I.; CUNHA, S., AMARAL, L. A.; CAMÕES, P. J. *TrivPlat: a monitoring, management and evaluation tool for electronic public procurement*. In: *Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 2018 Galway, Ireland, ICEGOV.

FLEXA, R. G. C; LIPPI, M. C.; VIVAS, L. M. Projeto da função "Gestão de Sourcing de Contratos": um estudo de caso. **Espacios**, Venezuela, v. 37, n. 24, p. 1-13, 2016.

FREITAS M. de; MALDONADO, J. M. S. de V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 47, n. 5., p. 1265-1281, 2013.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, DF, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014.

GARCIA, G. I. de M.; LIMA, J. C. M. de; QUEIROZ, P. G. G. Desenvolvimento de um Sistema Web para gestão de compras de insumos de manutenção em contratos de prestação de serviços. **Revista de Sistemas e Computação**, Salvador, BA, v. 11, n. 2, p. 18-25, mai./ago. 2021.

GOMES, G. da S.; CHAIN, C. P.; SOBRAL, E. F. M. Efeitos do histórico de desempenho na contratação de fornecedores da Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 25, n. especial, p. 272-290, out. 2022.

HYMAN, J. **Microsoft Power BI Para Leigos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2023

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 14ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2023

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEITE, M. de P. Terceirização no Brasil: o embate entre sindicatos e patronato. **Cadernos CRH**, Salvador, BA, v. 34, p. 1-13, 2021.

LIMBERGER, TEIXEIRA, A. V. *Transparency mechanisms and management of public contracts in brazil: three case studies on the federal public administration*. **Quaestio Iuris**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 2, p. 959-979, 2016.

LUIZ, E. L. C.; ABIBI, G.; OLIVEIRA, V. G. de. A (In)Tolerância na Aplicação de Penalidades na Administração Pública Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Joaçaba, SC, v. 27, n. 6, p. 1- 15, 2023.

MACHADO, A. **Poesias completas**. Tradução de [Isabela Dantas]. Disponível em: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/68525/pg68525-images.html>. Acesso em: 08 abr. 2025.

MACHADO JÚNIOR, E. V.; LOPES, B. L. Gestão da Conta Vinculada, Teoria do *Stakeholder* e Performance Prism Aplicados aos Contratos de Terceirização Estudo de Caso na Universidade Federal de Goiás. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, RS, v. 17, n. 49, p. 348-366, out./dez. 2019.

MAGALHÃES, M. T. Q.; GULARTE, J.; YAMASHITA, Y.; ARAGÃO, J. J. G. de. *Indicators and Managing for Results: Filling the Gap in Coach Transport Services*. **Paranoá**, Brasília, DF, v. 10, n. 19, jul./dez. 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARINHO, R. de C. P.; ANDRADE, E. P. de; MARINHO, C. R. P.; MOTTA, E. F. R. O. da. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018.

MARÓSTICA, E. **Inteligência de mercado**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MASIERO, G. **Administração de Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MILANI, A. M. P.; SOARES, J. A.; ANDRADE, Gabriella L.; *et al.* **Visualização de Dados**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

MORAES FILHO, M. A. P. de. As consequências da interrupção do serviço público: fiscalização, intervenção e segurança jurídica na extinção contratual. **Revista Controle**, Fortaleza, CE, v. 14, n. 16, p. 271-299, 2016.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021.

NEVES, T. R. L. das; GASPARETTO, V. Mecanismos de Controle em Relações de Terceirização de Serviços no Setor Público. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 25, n. esp., p. 291-307, out. 2022.

NUNES, A.; VELAME, I. dos S. Eficiência e economicidade no processo de compras públicas. **Espacios**, Venezuela, v. 37, n. 10, p. 1-8, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, W. F. M. de; LEONE, R. J. G.; SOUZA L. A. de. As variáveis para uma gestão de contratos eficiente: o caso de uma empresa pública federal. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 12, n. 2, p. 1-21, abr./jul. 2020.

PESSANHA, E. G. da F.; ARTUR K. Direitos trabalhistas e organização dos trabalhadores num contexto de mudanças no mundo do trabalho: efeitos sobre os trabalhadores da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 6, p. 1569-1580, 2013.

PETEROSI, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de Pessoas nos contratos de terceirização. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, SP, v. 9, n. 3, p. 131-148, 2014.

PIETRO, M. S. Z. D. **Direito Administrativo**. 36 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

PINTO, R. L.; GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, B. Avaliação da qualidade de serviço terceirizado de manutenção em edifício comercial: o caso de uma organização pública. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 21, n. 2, p. 389-403, 2014.

PIOVESAN, F. da S.; CRISTÓVAM, J. S. da S. A Nova Lei das Estatais e a aplicação de sanções nos contratos administrativos: uma análise comparativa com a Lei Geral de Licitações. **Revista de Direito Administrativo**, v. 275, p. 223-248, mai./ago. 2017

RODRIGUES, B. C.; REIS, P. R. da C. Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, SP, v. 28, 2023.

SAES, F. A. M. de; SAES, Alexandre M. **História Econômica Geral**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

SANTOS, D. P. F. dos. **Série IDP - Terceirização de serviços pela Administração Pública : estudo da responsabilidade subsidiária**. 2 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2014.

SARAI, L.; CABRAL, F. G.; IWAKURA C. R. O controle das contratações públicas e a nova lei de licitações: o que há de novo? **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, DF, v. 11, n. 13, p. 182-204, 2021.

SCHEIDL, H. A.; SIMON, A. T.; CAMPOS, F. C de. Gestão de Informação Estratégica-Operacional: o Gerenciamento de Relacionamento com Operadores Logísticos sob a ótica de Business Intelligence e Gestão do Conhecimento. **Espacios**, Venezuela, v. 37, n. 11, p. 1-9, 2016

SCHMITT, P. S.; BIER, C. A. Gestão de níveis de serviços: um instrumento para aprimorar as contratações da Administração Pública Estadual e Municipal. **Revista de Administração Contabilidade e Economia**, Joaçaba, SC, v. esp., p. 13-42, 2017.

SIGNOR, R.; MARCHIORI, F. F.; RAUPP, A. B.; MAGRO, R. R.; LOPES, A. de O. A nova lei de licitações como promotora da maldição do vencedor. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 56, n. 1, p. 176-190, jan./fev. 2022.

SILVA, J. M. S. Vantagens e desvantagens da terceirização no âmbito da administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, SE, v. 13, p. 198-211, 2022.

SOUSA, C. V. S. de; VALGOI, G.; BABOZA, M. R. T. M.; FERNANDES, R. F. **Direito Administrativo**. Porto Alegre: Sgaah, 2019.

VALLE, V. C. L. L.; TRANSMONTANO, J. P. T.; GÓMEZ R. C. *Governance of public contracts: the materialization of efficiency and planning principles in law 14,133/2021*. **Sequência**, Florianópolis, SC, v. 44, n. 94, p. 1-36, 2023.