



PROPOSTA DE MELHORIA NO MODELO DE GESTÃO PARA SERVIÇOS CONTINUADOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

ARTIGO ORIGINAL

GONZALES, Michele Marques¹, FRANÇA, Sergio Luiz Braga²

GONZALES, Michele Marques. FRANÇA, Sergio Luiz Braga. **Proposta de melhoria no modelo de gestão para serviços continuados em instituições públicas de ensino.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 07, Vol. 07, pp. 62-90. Julho de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/publicas-de-ensino>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/publicas-de-ensino

RESUMO

A gestão de projetos já se mostrou consolidada nas empresas privadas e vem ganhando força a cada dia na Administração Pública. Em face das constantes reformas administrativas, a terceirização de serviços tem sido adotada em praticamente todas as Instituições Públicas. Um desafio deste cenário é alcançar resultados mais satisfatórios nos contratos de serviços eliminando as burocracias, porém seguindo à risca a legislação existente. Este artigo tem por objetivo propor um modelo de gestão eficiente para os contratos de manutenção predial das instituições públicas de ensino mediante a adoção dos conceitos de gerenciamento de projetos disponíveis no Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) consoante com a Gestão de Contratos. Através de um estudo de caso no campus Petrópolis do CEFET/RJ, precedido de uma revisão bibliográfica acerca da temática desta pesquisa, estima-se elaborar um diagnóstico da contratação de serviços

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Sistemas de Gestão da Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense – Niterói (RJ).

² Doutor em Engenharia Civil (UFF), ênfase em Gestão, Produção, Qualidade e Desenvolvimento Sustentável. Graduado em Engenharia Civil (UFF). Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (UFF).



continuados, de maneira a auxiliar o servidor público atuante como gestor de contratos em obter resultados eficazes na adoção do modelo proposto. Por fim conclui-se que aplicando os princípios de gerenciamento de projetos para a etapa de planejamento da aquisição do serviço, e execução do contrato e seus derivados, é possível alcançar melhorias em cada etapa do processo, e assim obter resultados com mais qualidade, celeridade e eficácia.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Licitações, Gestão Pública, Serviços Continuados, Terceirização.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a cadeia de suprimentos na Administração Pública está embasada no ciclo das licitações como forma de aquisição. Entretanto com os avanços tecnológicos e legislativos, o caminho da terceirização de serviços vem sendo tomado por cada vez mais instituições a fim de obter a excelência na Gestão Pública, com a redução dos gastos em custeio e investimentos.

Um caminho para alcançar a inovação na Gestão Pública de Serviços Continuados é adotar as diretrizes da Gestão de Projetos na execução dos contratos.

Segundo Vargas (2017), projeto é um empreendimento que não se repete, que se caracteriza por eventos sequenciados de forma clara e lógica, possui início, meio e fim e se destina a alcançar um objetivo nitidamente definido; é conduzido por uma equipe onde os recursos envolvidos, bem como a qualidade, o tempo e o custo são parâmetros predefinidos. Neste contexto de projeto, o objetivo central de um contrato de manutenção predial seria realizar o maior número de serviços com o menor orçamento possível. Nesse caminho, o modelo de gestão a ser adotado carece de um aprofundamento técnico-científico no intuito de celebrar a contratação pública de modo que a legislação seja respeitada e paralelamente se alcance a meta proposta inicialmente. Essa pesquisa foi realizada através de um estudo de caso com informações extraídas do Departamento de Gerência Administrativa (GERAD)



do campus Petrópolis do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). Os setores relacionados à infraestrutura desta Unidade dispõem de relatórios de gestão acerca dos contratos de serviços continuados que serviram como escopo para as comparações e análises após a implementação da proposta de melhoria descrita neste trabalho. Este trabalho tem por objetivo desenvolver um modelo de gestão para a contratação de serviços continuados de manutenção predial em uma Instituição Pública de Ensino, com fornecimento de mão-de-obra e insumos, respeitando todas as normativas legais disponíveis à respeito da temática, baseado nos conceitos de gestão de projetos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que apoiará o desenvolvimento do presente estudo, foram realizadas buscas nas bases de periódicos Scopus (Elsevier), ISI *Web of Science* (Thomson Reuters *Scientific*) e SciELO, com artigos preferencialmente publicados a partir do ano de 2014, por serem consideradas fontes conceituadas academicamente e que abrangem as mais diversas áreas do conhecimento científico. Além disso, foi realizada consulta na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), no endereço eletrônico <http://bdttd.ibict.br>, no mesmo período de acesso às demais bases. A partir das palavras-chave, foram realizadas buscas nas bases com os *strings* em português e em inglês, adicionando os conectores booleanos OR e AND. As buscas retornaram um grande número de artigos, cerca de 2.708 (dois mil setecentos e oito), que foram refinados utilizando os filtros de ano de publicação e de *open access*. Em seguida foram eliminados os artigos em duplicidade (que aparecem em mais de uma base) e descartados os que não possuem correspondências com a temática da pesquisa. Resultando num total aproximado de 55 (cinquenta e cinco artigos) a serem analisados. Após esta etapa, foi realizada uma triagem nos artigos encontrados a fim de selecionar para uso os que demonstraram aderência ao tema



desta deste artigo, bem como aos objetivos do estudo e os que apresentaram elementos para auxiliar na construção da metodologia da pesquisa.

2.1 PROJETOS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O conceito de projeto segundo Vargas (2016) afirma que:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Um projeto possui características singulares que o definem, conforme podemos observar na Figura 1, abaixo:

Figura 1 – Características de um projeto



Fonte: adaptado de Valle, 2014.

Um projeto busca responder as seguintes indagações – O que o usuário final quer e do que ele precisa? e O que precisa mudar para que isso aconteça? (KERZNER, 2017). Pela amplitude da definição de projeto, é possível utilizá-lo na Administração



Pública em seus mais distintos setores. Com o planejamento adequado e execução monitorada, um projeto alcançará sucesso em sua implementação. Para que um projeto seja executado, ele precisa ser gerenciado. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (VALLE, 2014). O gerenciamento de projetos proporciona vários benefícios, mostrando-se eficaz para o alcance de resultados satisfatórios respeitando o prazo e o orçamento definidos pela organização. Sua aplicabilidade não se restringe a projetos complexos, assim sendo sua adoção poderá ser realizada em quaisquer empreendimentos, independente do seu grau de complexidade (VARGAS, 2014).

Em seu livro sobre as melhores práticas em gestão de projetos, Kerzner (2017), nos traz uma lista de benefícios oriundos da aplicação do gerenciamento de projetos. Tais benefícios encontram-se listados abaixo:

- Melhor controle dos projetos;
- Melhores relações como cliente;
- Menor tempo de desenvolvimento de produtos;
- Menor custo de programas;
- Maior qualidade e confiabilidade;
- Maiores margens de lucro;
- Melhor controle sobre a segurança do programa;
- Melhor coordenação entre as divisões da empresa que estão trabalhando no projeto;
- Moral mais alto e melhor orientação à missão para funcionários que estão trabalhando no projeto;
- Desenvolvimento acelerado de gerentes devido à amplitude das responsabilidades dos projetos;
- Realização de mais trabalho em menos tempo e com poucos recursos;
- Desempenho mais eficaz e mais eficiente;
- Aumento dos negócios devido à satisfação do cliente;
- Desejo por uma parceria de longo prazo com os clientes;



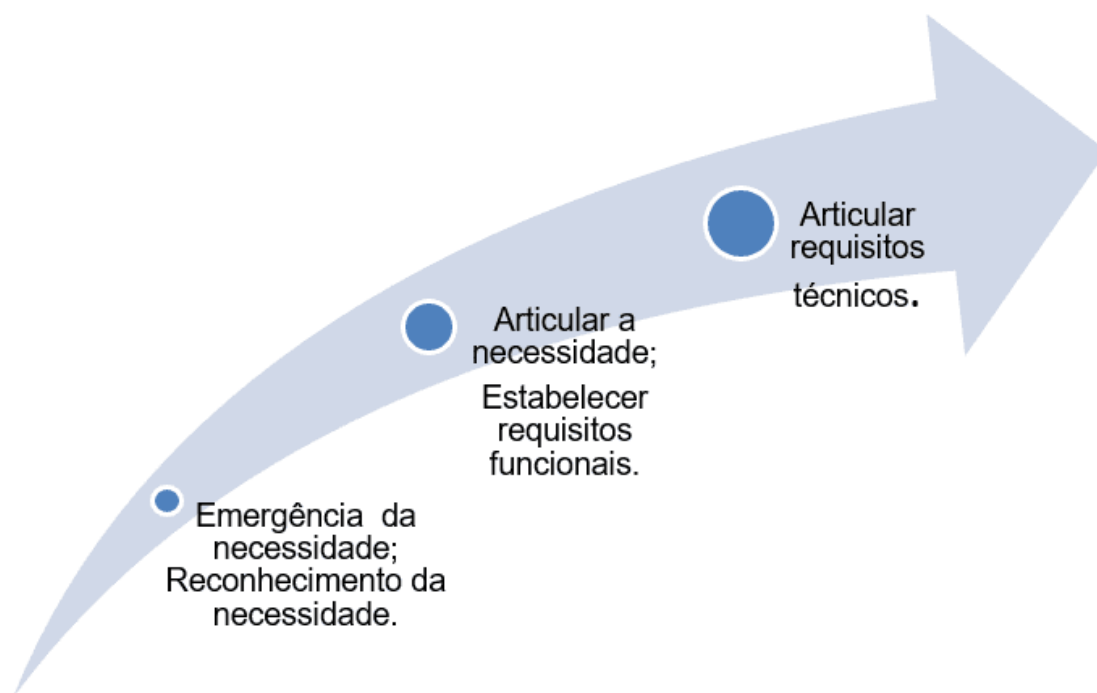
- Maior controle das mudanças de escopo.

Ainda nessa temática, Valle (2014) sintetiza que a finalidade do gerenciamento de projetos é pôr em prática o plano de projeto. Tal plano ocorre por meio da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (VALLE, 2014).

2.2 PMI E PMBOK

O PMI é uma organização internacional que atua como organizador parametrizado nessa área do conhecimento, diz que “Projeto é todo esforço temporário que gera um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2017). O PMBOK é o guia de ferramentas estratégicas e importantes na elaboração de projetos, bem como na sua gestão. Todo projeto deve ter seu início bem definido, para que as organizações possam reservar seus recursos para poderem participar de maneira efetiva, o qual depende do gerente do projeto, bem como dos demais membros da equipe, para a realização do mesmo. De acordo com Menezes (2018), o que antecede e fundamenta a elaboração de projetos é a identificação de necessidades, como descritos no fluxograma a seguir:

Figura 2 – Identificação de necessidades



Fonte: Menezes (2018), p.34, adaptado.

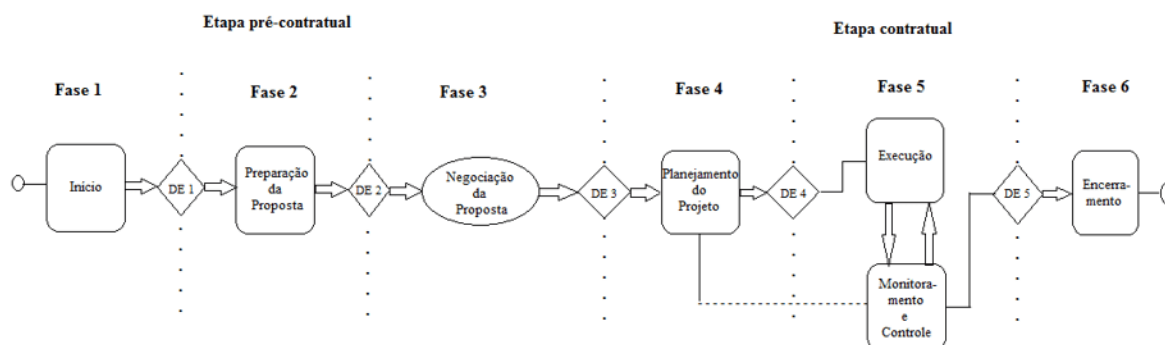
A partir de então, é possível determinar o modelo de gerenciamento mais eficaz. O modelo PMI é o mais antigo e reconhecido pelas práticas administrativas. O PMI é o mais importante organismo internacional, com inúmeras representações no Brasil através de seus capítulos, que trabalha com profissionalismo o assunto do gerenciamento de projetos. De acordo com Menezes (2018) trata-se do protocolo mais seguro. Para Jordão et al. (2015) o PMBOK entende projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, sendo a gestão de projetos percebida como uma área gerencial que aplica “conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos predefinidos com prazo, custo e qualidade estabelecidos” (p. 281), através da mobilização de recursos técnicos e humanos.



2.3 A CONTRATAÇÃO COMO UM PROJETO

Atualmente, sejam orientadas a projetos ou não, as empresas estão gerenciando seus negócios por meio de projetos. Praticamente todas as atividades de uma organização podem ser tratadas como algum tipo de projeto (KERZNER, 2017). Nas instituições públicas o cenário não é diferente – com tantas instruções normativas a cumprir, somadas ao reduzido corpo de servidores e à cada vez mais restrita rubrica orçamentária, a metodologia de gestão de projetos se consolida como resposta para atender tantas demandas na tentativa de alcançar a excelência ao serviço prestado ao cliente, que neste caso, trata-se de toda a sociedade brasileira. Como qualquer projeto, você deve definir o que precisa ser alcançado e decidir como o projeto chegará a esses objetivos. Cada projeto começa com uma ideia, visão ou oportunidade de negócio, um ponto de partida que tem de ser vinculado aos objetivos de negócio da organização (KERZNER, 2017). Nas observações detectadas neste estudo, encontramos como oportunidade de melhoria, desenvolver a contratação do serviço de manutenção predial como um projeto, onde além da mão-de-obra necessária à execução, também sejam fornecidos os insumos para realização de cada tarefa, seja ela uma simples troca de lâmpadas ou uma complexa reestruturação da rede elétrica. Para atender ao proposto, a equipe de formulação do edital de licitação, que é o documento oficial que norteia a contratação e a execução do serviço, reuniu-se diversas vezes para amadurecer a ideia e conseguir colocá-la em prática de modo que as falhas identificadas anteriormente, não se repitam nos próximos anos. Na figura abaixo observa-se as etapas da construção da metodologia de gestão de projetos com foco na contratação de um serviço:

Figura 3 – Ciclo de vida da gestão de projetos



Fonte: adaptado de Kerzner (2017, p. 231).

Esta metodologia baseia-se no ciclo de vida do projeto e é estruturada nas duas etapas e seis fases conforme ilustrado na imagem. As etapas pré-contratual e contratual são ambas parte do projeto e de seu ciclo de vida. Grande parte das não-conformidades que aparecem durante a vida de um projeto, origina-se nas fases 2 e 3. Um gerenciamento adequado da etapa pré-contratual é a melhor alternativa de evitá-las (KERZNER, 2017). A decisão nas etapas (DE) deve se basear principalmente em atender as necessidades do desenvolvimento do projeto, e de como cada etapa contribui para o alcance da excelência na concepção do projeto sem desconsiderar os riscos envolvidos; tornando seu estudo, parte do processo. Uma vez que os riscos da etapa pré-contratual forem avaliados e mitigados, a equipe do projeto passa à etapa contratual, monitorando a execução do projeto, avaliando sua qualidade e colhendo os frutos de seu encerramento. Na seção de Estudo de Caso detalharemos a proposta de modelo de gestão que norteia este artigo.

2.4 LICITAÇÕES E SERVIÇOS CONTINUADOS

A Administração Pública brasileira enfrentou grandes e importantes mudanças na gestão de aquisições desde a homologação de uma lei geral de licitações (Lei 8.666), em 1993, e a adoção das tecnologias de informação nos processos de



compras e nas transações logísticas entre o Estado e seus fornecedores (CAMPOS, 2019). Exceto nos casos previstos em Lei, como por exemplo, guerras ou calamidades públicas, a regra para que o Governo adquira um serviço ou uma mercadoria é a licitação. Conforme expresso na Carta Magna, uma licitação é um processo que “assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações”. Resguardada as particulares de cada órgão público, em geral o portal utilizado para a realização das licitações é o ComprasNet, mantido pelo Governo Federal. Nele estão contidos os editais das licitações bem como todos os documentos e anexos necessários para a homologação da proposta vencedora e a celebração do contrato entre o Fornecedor e o Governo.

Foi a partir do 1993, com a Lei nº 8.666, que prevê a prorrogação dos contratos, cujo objetivo seja dar continuidade a serviços essenciais que não podem ser descontinuados. E esses contratos são obtidos por meio de pregões eletrônicos, para Freitas e Maldonado (2013) esta estrutura de contratação se acentuou também pelos efeitos da chamada década perdida e do extenso período de estagnação econômica vivido pelo país nos anos 1980. Ainda de acordo com Freitas e Maldonado (2013, p. 143) “a reforma administrativa proposta no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, procurou-se, entre outros aspectos, diminuir o tamanho do Estado”, mantendo sob sua responsabilidade apenas suas atividades típicas e exclusivas, transferindo às empresas privadas, mediante contratos de serviço, a execução de atividades consideradas acessórias e/ou complementares à missão estatal.

As contratações de serviços, assim como as aquisições de bens pela Administração Pública, em regra, devem ser feitas mediante procedimento licitatório, de forma a possibilitar o tratamento isonômico a todos aqueles interessados em contratar com o poder público e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração. A Lei no 8.666/1993 é o principal dispositivo legal a disciplinar as licitações públicas no Brasil. Com a regulamentação do pregão



eletrônico, a partir de 2005 (Decreto no 5.450/2005), as licitações para aquisição de bens e serviços comuns, incluindo as contratações de serviços contínuos no âmbito da União, que constituem o objeto deste artigo, passaram a ser feitas preferencialmente por esta ferramenta (FREITAS; MALDONADO, 2013, p. 144).

Durante as compras públicas, os pregões eletrônicos são essenciais para adquirir a contratação do capital humano através de serviços continuados. Ainda de acordo com Freitas e Maldonado (2013), a legislação brasileira é bem rígida quando se trata do uso de dinheiro público, o que se faz necessário a presença de legislações específicas para que o órgão público obtenha, através dos pregões, o serviço a ser contratado. Atualmente, o pregão eletrônico é responsável pela celeridade nos processos de contratação, o que permite também maior transparência.

2.5 O CONTRATO DE MANUTENÇÃO PREDIAL

A partir de 2007 as Instituições de Educação Públicas de Ensino Superior e Técnico vivenciaram um processo de expansão nunca visto. Essa expansão trouxe à tona desafios em diversos setores internos, que abarcam as áreas de planejamento, execução e contratação de serviços contínuos que, geralmente, envolvem muitos trabalhadores terceirizados (MARINHO, 2018). Um dos desafios das IFES, é a manutenção predial preventiva de suas instalações, compreendendo serviços hidráulicos, elétricos, de pintura e pequenos reparos. Nos moldes legislativos atuais, esses serviços deverão ser prestados por uma empresa terceirizada contratada através de um processo licitatório que converge em uma celebração de contrato, conforme descrito por Marinho (2018):

O poder público formaliza a execução indireta dos serviços contínuos mediante assinatura de contrato administrativo que constitui o instrumento legal que norteia e regulamenta o acordo de vontades pactuado entre as partes. Trata-se, portanto, de um ajuste contratual firmado entre a entidade pública e seus prestadores de serviços, devendo conter cláusulas claras e objetivas, capazes de definir o objeto, os direitos, as obrigações, encargos e responsabilidades das partes.



Neste contrato são expressos o número e o perfil profissional dos empregados contratados, assim como quais serviços serão por eles executados. Faz parte também do contrato as cláusulas financeiras, trabalhistas, a tipificação do objeto, a vigência, as obrigações da contratada e contratante, e todos os demais itens que forem necessários à plena compreensão e execução contratuais. A prática comum entre as Instituições de Ensino é que o contrato aborde somente o fornecimento de mão de obra, e os insumos sejam comprados através de licitações à parte e administrados pelo próprio setor de Almoxarifado local. O problema deste modelo consiste no desencontro dos fornecimentos por causa das burocracias envolvidas num processo licitatório e na gestão da cadeia de suprimentos. As dificuldades observadas pelos pesquisadores no *campus* Petrópolis do CEFET/RJ, despertaram o interesse no desenvolvimento de um modelo em que num mesmo contrato sejam fornecidos os insumos e os profissionais necessários para a realização dos serviços. Utilizando como base os princípios da Gestão de Projetos, que resumidamente são o controle de recursos humanos, custos, cronograma, qualidade, riscos e comunicações, este novo modelo de gestão de serviços continuados, aplicará o escopo de execução de um projeto, para atingir o objetivo de sanar as dificuldades encontradas no modelo anteriormente praticado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A literatura registra vários conceitos do método científico (BARROS et al., 2014; CERVO et al., 2007; MARCONI e LAKATOS, 2005), porém, nenhum consensual. O ponto de partida da pesquisa radica no problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar, criteriosamente, para depois ser interpretada e oferecer posteriormente uma consistente resposta (IMANÁ-ENCINAS, 2019).

O fundamento da pesquisa está consequentemente na busca do conhecimento. Esta indagação engloba uma série de etapas, e é regida por normas, instrumentos e procedimentos, utilizados com o intuito de descobrir a verdade dos fatos, e é conhecido como o método científico. A ciência com esses procedimentos de investigação científica estabelece a pertinente metodologia de investigação científica



(IMAÑA-ENCINAS, 2019). Para Gray (2012) a crescente complexidade do mundo faz com que a pesquisa na realidade seja cada vez mais importante. O entendimento do mundo se baseia na teoria.

Este estudo foi estruturado por duas etapas, uma teórica e outra empírica. A etapa teórica constituiu-se pelo referencial teórico que aborda a produção científica acerca das definições de gestão de projetos e das contratações públicas de serviços continuados. A etapa empírica e a estruturação da metodologia de pesquisa utilizada foram baseadas em uma “pesquisa no mundo real” que é aquela que vai além da pesquisa em um ambiente controlado pelo pesquisador, perpassando cada ambiente em que os seres humanos vivem, se relacionam e se comunicam (GRAY, 2012). A pesquisa é de natureza predominantemente qualitativa, onde o campo de investigação realizou-se numa instituição pública de ensino e o método de coleta de dados construiu-se na observação in loco e na análise documental, com triangulação de dados. Esta pesquisa adotou, quanto à sua forma, uma abordagem predominantemente qualitativa. Quanto ao delineamento utilizou-se o estudo de caso com múltiplas fontes de investigação (MARINHO, 2018). Os estudos de caso investigam eventos recentes em que os limites entre fenômeno e contexto não estão nitidamente definidos, com o propósito de compreender e enfatizar o real contexto em que o fenômeno acontece (ROSA e FREGA, 2017). O estudo, de caráter aplicado e tipicamente de campo, permitiu identificar as principais características associadas à atividade de terceirização de serviço continuado de manutenção predial preventiva e corretiva em uma universidade pública (MARINHO, 2018).

A pesquisa de campo realizou-se através de estudo de caso, com levantamento de dados no departamento GERAD do *campus* Petrópolis do CEFET/RJ. Por meio da formulação da solução de problemas, no que se consiste a pesquisa de campo, podemos – inicialmente – determinar um ambiente-problema, assim elucidando um método capaz de responder aos problemas levantados previamente. O estudo de caso das práticas adotadas na terceirização de serviços, consistiu-se em analisar os relatórios de gestão dos anos anteriores, desenvolvidos pelos servidores do Departamento de Gerência Administrativa, identificar as falhas encontradas, aplicar



o novo método de contratação baseado na gestão de projetos, construído nessa pesquisa e observar quais resultados sua adoção trouxe. É importante salientar que algumas tarefas foram realizadas de maneira virtual ou remota, em razão da pandemia de Covid-19, que por força do Decreto Estadual nº 47.006/2020, impossibilitou o contato social proximal, suspendendo as aulas presenciais em todas as Universidades Públicas e Centros Particulares de Ensino.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 PANORAMA DO AMBIENTE DE PESQUISA

Conforme descrito no Portal MEC, temos a seguir uma breve história da Rede Federal de Educação:

Criada em 2008 pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, também conhecida por Rede Federal, constituiu-se em um marco na ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país. Reconhecida pela qualidade do ensino ofertado, pela diversidade de cursos e por sua relevante atuação junto à população e às empresas locais, atua no sentido de potencializar o que cada região oferece de melhor em termos de trabalho, cultura e lazer. Integrante do sistema federal de ensino vinculado ao Ministério da Educação (MEC), a Rede Federal foi instituída pela reunião de um conjunto de instituições:

I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais);

II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;

III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG);

IV - Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; e

V - Colégio Pedro II.

Em 2019, a Rede Federal está composta por 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), a



Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II. Considerando os respectivos campi associados a estas instituições federais, tem-se ao todo 661 unidades distribuídas entre as 27 unidades federadas do país. Essas instituições possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

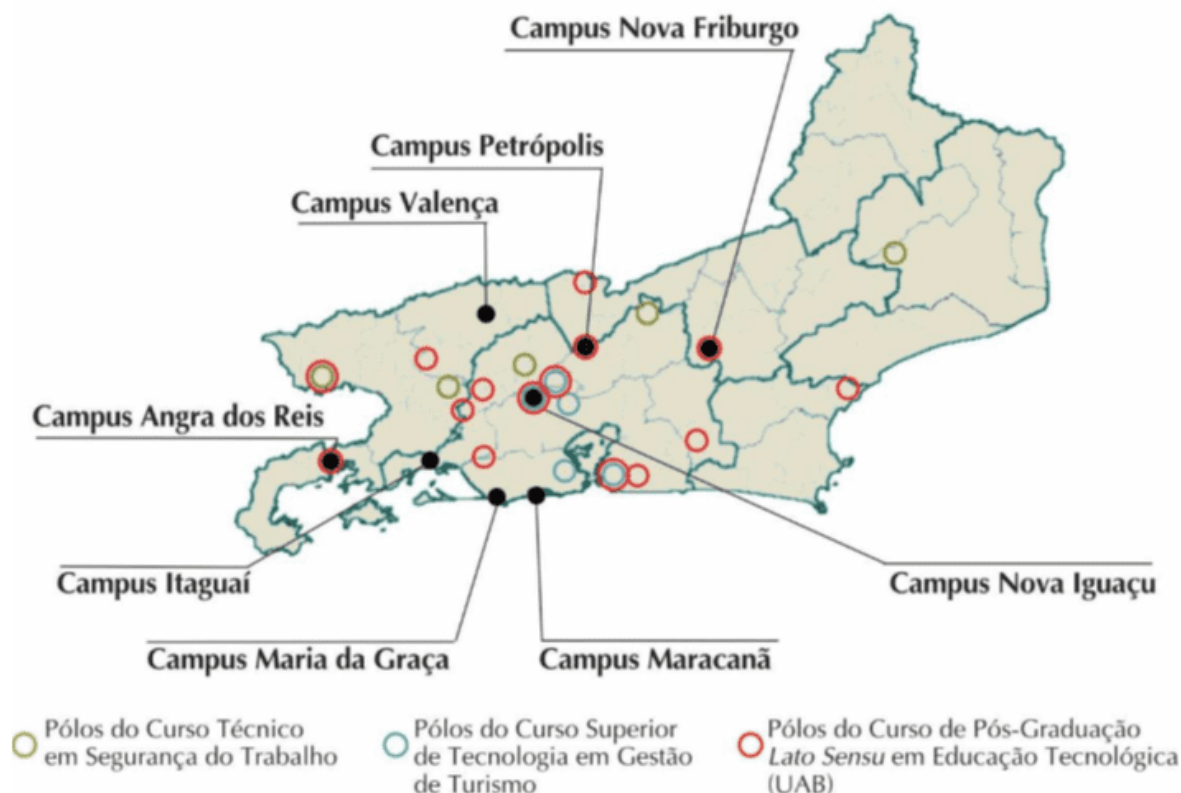
No âmbito do MEC, compete à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) o planejamento e o desenvolvimento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, incluindo a garantia de adequada disponibilidade orçamentária e financeira. Uma das características centrais da formação da Rede Federal foi a implantação de uma nova concepção sobre o papel e a presença do sistema de ensino federal na oferta pública da educação profissional e tecnológica. Deste modo como missão educacional dos institutos, universidades e CEFETs que compõem a Rede Federal, destaca-se a atribuição no desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas por meio de pesquisas aplicadas e as ações de extensão junto à comunidade com vistas ao avanço econômico e social local e regional.

De acordo com seu site institucional, temos a seguinte descrição da história de fundação e expansão do CEFET:

O Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) teve sua origem em 1917 como Escola Normal de Artes e Ofícios Wenceslau Braz. Atualmente, é uma instituição federal de ensino que se compreende como um espaço público de formação humana, científica e tecnológica. Oferece cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes (pós-médio), tecnológicos, de graduação e de pós-graduação *lato sensu* (especializações) e *stricto sensu* (mestrado e doutorado), ofertados nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. O CEFET/RJ atua na tríade ensino, pesquisa e extensão e visa contribuir para a formação plena de profissionais com foco no desenvolvimento econômico e social de mesorregiões do estado do Rio de Janeiro.

Constituído até 2003 por apenas uma Unidade de Ensino – composta pelo *campus* Maracanã e pelo o *campus* General Canabarro –, começou, a partir de então, a implantar Unidades de Ensino Descentralizadas, em um processo de expansão induzido pelo governo federal, estruturando-se num sistema *multicampi*. Desde esta expansão, a instituição passou a contar com o *campus*-sede Maracanã e com mais sete *campi* espalhados pelo estado do Rio de Janeiro, que são: Angra dos Reis, Itaguaí, Maria da Graça, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença demonstrados na Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Distribuição dos *campi* da Rede CEFET/RJ



Fonte: PDI (2015-2019), Site Institucional.

O desafio da expansão e consolidação da atuação institucional em sistema *multicampi* proporcionou forte mobilização interna e gerou demanda de novos atendimentos, em projetos e negociações, e de infraestrutura de serviços, obras e contratação de pessoal, implicando articulações de gestão administrativa de grande porte. Todo esse processo foi realizado, obviamente, como sustentáculo ao atendimento educacional proposto.

A localização do CEFET é estratégica e suas atribuições atendem às ações de fomento educacionais propostas pelo MEC, conforme exposto em seu site institucional:

Inserido nas ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do governo federal, o CEFET/RJ *campus* Petrópolis é a primeira instituição pública de ensino superior da Cidade Imperial, na



modalidade presencial, e o primeiro do sistema CEFET/RJ criado fora da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. O *campus* nasceu como uma escola orientada pelo conceito de cidade-polo – referência de um conjunto de municípios do entorno –, buscando aproveitar o potencial de crescimento, as parcerias e a infraestrutura existentes. Localiza-se no centro histórico da cidade, ocupando o prédio do antigo Fórum, na Rua do Imperador, nº 971.

Na Figura 5, abaixo, temos a fachada do *campus*:

Figura 5 – Sede do *campus* Petrópolis do CEFET/RJ



Fonte: extraído de <http://cefet.rj.br/petropolis>

Com seus 11 anos de atuação, o *campus* Petrópolis produz trabalhos educacionais, científicos e tecnológicos sempre com o compromisso de ofertar um ensino gratuito, público, universal e de qualidade, objetivando a formação plena de seus alunos.



4.2 DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO CONTINUADO DE MANUTENÇÃO PREDIAL

A Instrução Normativa nº 05 de 2017 dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços no âmbito da Administração Pública Federal. Daremos destaque ao capítulo II da IN que trata do Procedimento de Contratação de Serviços. Já é sabido que este se dará através de processo licitatório, baseado na Lei 8.666/93, além disto, deverá atender aos critérios e práticas sustentáveis, alinhado ao planejamento estratégico da Instituição, respeitando as fases de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato. Por se tratar de uma Instituição em Rede, conforme já relatado anteriormente nesta pesquisa, o *campus* Petrópolis é responsável pela contratação e gestão apenas dos serviços executados em sua sede, por consequência o número de trabalhadores atuantes no contrato bem como o volume de material consumido estão proporcionais a metragem quadrada do *campus* e as necessidades particulares do mesmo, devendo ser adaptado à outras realidades quando replicado nos demais *campi* ou em quaisquer Instituições Públicas de Ensino.

Durante os meses de observação da contratação e execução do contrato de manutenção predial, foi identificado que o fato do contrato de manutenção predial não prever a aquisição dos insumos impactava negativamente na execução do serviço. Tais insumos dependiam de outra licitação para serem adquiridos, gerando um retrabalho para equipe de desenvolvimento de contrato e também para a equipe de execução de contrato. Uma nova licitação implica em novos riscos de fracasso, seja por itens desertos, que é o nome dado quando não há empresas interessadas em competir para fornecer tais itens, seja por entregas inadequadas, que é o que ocorre quando o produto não possui a qualidade desejada ou então quando o mesmo sequer é entregue pelo vencedor do processo licitatório. Por muitas vezes o profissional objeto do contrato como, por exemplo, o pintor, estava ocioso pois não havia tinta para executar o serviço. Ou então por ter sido adquirida de maneira incorreta, a tinta apresentou estado de decomposição, sendo recomendado o



descarte por parte do fabricante, fazendo com o que profissional executor do serviço esperasse pelo fornecimento do insumo, tornando a fiscalização da execução contratual uma tarefa tão desafiadora e quase que impossível de ser realizada. Estas falhas foram recorrentes no período de observação gerando a necessidade de propor melhorias no projeto de contratação do serviço terceirizado de prestação continuada de manutenção predial.

4.3 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO

Para que a metodologia proposta tenha sucesso, sugere-se que o objeto do contrato, item descrito no Termo de Referência do Edital de Licitação, seja claro e objetivo, de modo que o fornecedor interessado em se tornar licitante, não tenha dúvidas de que se trata de fornecimento de mão-de-obra em conjunto com insumos e suprimentos. O quadro 1 exemplifica tal objeto na realidade do *campus* Petrópolis:



Quadro 1 – Objeto do Contrato

Modalidade de Licitação:	Pregão Eletrônico
Tipo de Prestação:	Serviço Continuado
Objeto do Contrato:	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços contínuos de manutenção predial preventiva e corretiva, com fornecimento de EPI's, uniformes, ferramentas, materiais de consumo/insumos, peças e mão de obra, bem como para a realização de serviços eventuais com fornecimento de peças e materiais diversos, nos equipamentos e instalações prediais utilizados pelo Campus Petrópolis do CEFET/RJ que se localiza na Rua do Imperador, 971 – Centro – Petrópolis – RJ, conforme condições, quantidades, exigências e estimativas estabelecidas neste instrumento.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Cabe ressaltar que a mão-de-obra poderá ser em formato de dedicação exclusiva ou não, de acordo com a necessidade da instituição. Quando a dedicação é exclusiva, o profissional cumprirá jornada de trabalho integral nas instalações do *campus*, podendo ser requisitado de imediato e sem a necessidade de aval da empresa licitante, mediante gerência do servidor público responsável pela gestão e execução do contrato. Outrora quando a manutenção é sem dedicação exclusiva, os serviços serão executados sob demanda, onde o servidor fará pedido formal à empresa, detalhando qual serviço será desenvolvido. Em sequência a empresa enviará profissional habilitado para tal, onde sua jornada de trabalho se encerra quando do fim da atividade prestada.



Obedecendo à Lei de Licitações e demais aparatos jurídicos que regem as normas contratuais, o tópico de que trata de prazo, deverá indicar a vigência de 12 (doze) meses podendo ser prorrogado de maneira anual respeitando o limite máximo de 60 (sessenta) meses, desde que haja autorização formal da autoridade competente e observado os requisitos necessários para tal. Nos primeiros meses de contrato caberá ao gestor, realizar toda a análise de eficiência do serviço prestado, incluindo a garantia de estoques mínimos dos itens essenciais, e emitir parecer para a equipe de projetos para que se faça a avaliação dos riscos e benefícios de solicitar a renovação contratual ou de realizar uma nova licitação, sempre visando atender aos anseios da comunidade escolar, aqui compreendida como docentes, discentes, técnicos administrativos e membros da sociedade civil como um todo.

O Termo de Referência do Edital de Licitação para a contratação do serviço terceirizado de prestação continuada deverá expor as justificativas para a aquisição destes serviços. Uma vez feito o diagnóstico da Instituição e detectadas as falhas de projeto, no caso deste estudo, a falta de insumos, a Justificativa deverá abordar as métricas utilizadas que motivaram a adoção desta metodologia de gestão integrada de mão-de-obra e fornecimento de insumos. O Quadro 2 exemplifica este item:

Quadro 2 – Justificativa do Contrato

Justificativa:	A CONTRATANTE não dispõe em seu quadro funcional de pessoal específico para execução rotineira dos serviços de manutenção, justificando se, assim, a terceirização dos mesmos visando à execução das atividades de manutenção predial preventiva e corretiva de forma continuada com dedicação exclusiva de mão de obra e fornecimento dos insumos necessários, incluindo ferramentas e equipamentos. Para esta modalidade de manutenção predial há previsão de fornecimento de materiais de consumo, planejados conforme a demanda histórica, sendo empregados à medida que se
----------------	--



	fizerem necessários à execução dos serviços contínuos, além da garantia de estoque mínimo de itens essenciais.
Instalações da Instituição:	A CONTRATANTE ocupa prédio com diferentes ambientes acadêmicos, administrativos e laboratórios com equipamentos condicionadores de ar que demandam frequentes revisões e o reparo com substituição de componentes e fluídos, justificando se, assim, a contratação de serviço eventual de mecânica de refrigeração, se m dedicação exclusiva, com fornecimento de componentes e demais insumos necessários, visando manter plena operação e as condições salubres de climatização dos ambientes.
Estrutura Predial:	A CONTRATANTE ocupa prédio histórico cujos ambientes têm estrutura em alvenaria com acesso e ventilação por portas e janelas em metal e madeira com vidros de diversos modelos e dimensões, justificando se, assim, a contratação de serviço eventual de vidraçaria, sem dedicação exclusiva, com fornecimento de vidros e demais insumos necessários visando à reposição e manutenção das esquadrias.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Conforme as peculiaridades institucionais de cada órgão que adotará esta metodologia, as informações contidas neste quadro podem e devem ser adequadas à realidade da Unidade.

O fiscal ou gestor do contrato é o representante da Administração, especialmente designado, na forma dos artigos 67 e 73 da Lei nº 8.666/93, para acompanhar e fiscalizar a execução contratual:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.
§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato,



determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

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

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I - em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

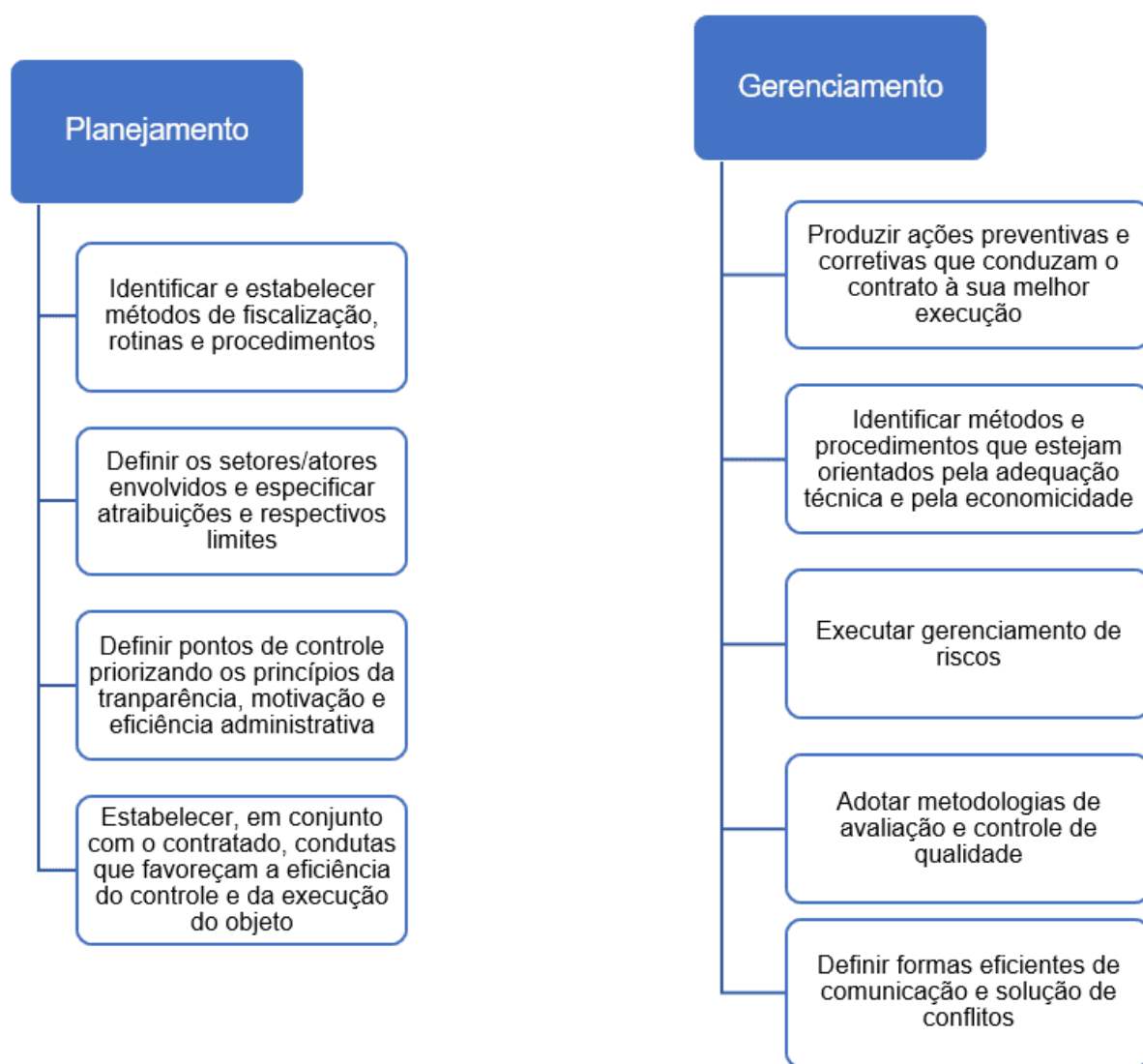
§ 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital.

§ 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.

Observando o Princípio Constitucional da Eficiência, caberá ao Servidor designado como fiscal, o planejamento da gestão e da fiscalização do contrato. A Administração deve editar normas internas e prover condições para a atuação adequada deste Servidor. Tais condições devem abarcar a tomada de providências que possibilitem o exercício sistemático, consciente e seguro dessas funções (PÉRCIO, 2016). Ao contrário dos demais subtópicos desta metodologia, as atribuições do gestor de contratos, não precisam necessariamente estar explícitas no Edital de Licitação. Entretanto estas deverão constar no instrumento contratual

celebrado entre a Instituição Pública e a empresa vencedora do certame. Na Figura 6, indicam-se algumas atribuições administrativas da gestão de contratos:

Figura 6 – Atividades do Gestor/Fiscal de contrato



Fonte: adaptado de Pércio (2016, p. 141).

Como diferencial nesse projeto, os insumos serão fornecidos no mesmo contrato que a prestação de serviços. Assim sendo, cláusulas referentes a materiais, deverão constar no instrumento convocatório para licitação, mais precisamente no Termo de Referência do Edital. O Quadro 3 nos traz exemplos destas cláusulas:



Quadro 3 – Insumos do Contrato

Cláusula sobre os materiais:	Para a perfeita execução dos serviços, a Contratada deverá disponibilizar os materiais/peças estipuladas no ANEXO IX – LISTAGEM MATERIAL BÁSICO necessários à execução dos serviços contínuos, nas quantidades demandadas por meio de Formulários de Solicitação de Material, conforme modelo disposto no Anexo XI deste Termo de Referência.
Quantidades:	As quantidades apresentadas no ANEXO IX – LISTAGEM MATERIAL BÁSICO serão quantidades máximas anuais estimadas. Podendo ser solicitados ao longo da vigência de 12 (doze) meses do contrato. Não obrigando a CONTRATANTE o pedido total da quantidade estimada.
Observações importantes:	Os materiais deverão ser novos, de primeira qualidade e aprovados pela fiscalização da CONTRATANTE. As peças deverão ser originais e genuínas; A CONTRATADA deverá manter, nas dependências da CONTRATANTE, um ESTOQUE MÍNIMO.
Sobre o estoque mínimo:	Esse estoque será composto por itens que são necessários para reparos imediatos, tais como: lâmpadas, disjuntores, fios diversos, soquetes, tomadas, interruptores, caixa de descarga, assento sanitário, parafusos, etc. Esse estoque será composto por itens constantes da LISTAGEM MATERIAL BÁSICO – ANEXO IX e será repostado mensalmente através da emissão do Formulário de Solicitação de Material, emitido pelo Fiscal do contrato, conforme modelo constante no ANEXO XI deste Termo de Referência.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Os anexos citados nas cláusulas descrevem em detalhes os itens que constituem os insumos para a execução dos serviços, assim como apresentam uma média dos preços de venda praticados pelo mercado para cada item, que servirá como limite

RC: 91415

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/publicas-de-ensino>



orçamentário, ou seja, o valor máximo que o Órgão Público está disposto a pagar para obtê-los. A título de consulta, os anexos podem ser visualizados no Portal da Transparência do Governo Federal, filtrando a busca por contratos executados pelo CEFET/RJ.

4.4 RESUMO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Olhando para a Figura 3, o ciclo de vida da gestão de projetos, a Fase 1 (início), ocorre quando a necessidade do serviço é identificada e assim a equipe de projeto é montada para realizar cada fase do projeto. Os tópicos objeto, prazo, justificativa, definição do fiscal/gestor e os insumos do contrato, são trabalhados na Fase 2 (preparação da proposta), que é onde a equipe de projeto constrói o edital de licitação e o termo de referência do mesmo. Já na Fase 3 (negociação de proposta) ocorrerá a licitação para a escolha da empresa vencedora do contrato. Essa escolha será baseada, como já visto, nas normativas legais vigentes. Um servidor será nomeado como o Pregoeiro da licitação e recomenda-se com base no princípio constitucional da isonomia e igualdade, observando a segregação de funções conforme orientação do TCU, que este não seja um membro integrante da equipe de projeto. Estas fases constituem a etapa pré-contratual. Na Fase 4 (planejamento do projeto) já se tem uma empresa vencedora da licitação e o contrato é pactuado entre esta e a instituição pública. No contrato, são reafirmadas as regras do Edital e é definido o início da vigência do projeto, passando então para a Fase 5 do ciclo de vida da gestão de projetos. A Fase 5 (execução, monitoramento e controle) é crucial para o sucesso do projeto. É quando a equipe, através do fiscal/gestor do contrato, coordena o fornecimento dos insumos e do serviço e averigua a qualidade ofertada. Munido destas informações, é o momento da equipe avaliar os riscos e decidir se prorroga o contrato ou se recomeça o projeto elaborando uma nova licitação. Assim é constituída a etapa contratual. O encerramento do projeto ocorre na Fase 6, e acontece quando todos os requisitos foram cumpridos satisfatoriamente e a equipe poderá ser deslocada para se dedicar a outro projeto.



5. RESULTADOS

A metodologia sugerida por esta pesquisa foi implementada no *campus* Petrópolis do CEFET/RJ durante o biênio 2019/2020. Durante as fases iniciais de planejamento e licitação, tudo ocorreu conforme previsto, seguindo as métricas desenvolvidas no tópico 4.5. Com a explosão da pandemia da Covid-19 em Março de 2020, que suspendeu por tempo indeterminado as aulas presenciais e o atendimento ao público de forma presencial, as fases finais de monitoramento e controle foram parcialmente impactadas. Inicialmente, quando decretado *lockdown* na cidade, o serviço não poderia mais ser executado, visto que a circulação de pessoas foi brutalmente restrita em Petrópolis. A solução encontrada pela equipe de projeto em conjunto com a empresa terceirizada, foi conceder férias aos trabalhadores, uma vez que já haviam alcançado o período necessário para ter direito à bonificação. Conforme as medidas de enfrentamento à pandemia foram flexibilizadas, o serviço foi restabelecido, com foco na restauração da fachada do prédio, renovação das instalações elétricas e adequação do prédio às normas de acessibilidade. Apesar das aulas e dos atendimentos presenciais seguindo em suspensão, a execução do contrato se manteve, permitindo observar-se grandes melhorias e avanços na qualidade de sua oferta. Destaca-se que mesmo com os desafios logísticos agravados com a pandemia, o fornecimento de insumos ocorreu de forma contínua, sem que a falta de materiais pudesse ocasionar atrasos ou lapsos no serviço de manutenção predial. Os fiscais e gestores do contrato tiveram suporte junto à equipe de projeto tanto na tomada de decisões para o direcionamento do serviço quanto na decisão de análise de repactuação contratual ou de efetuar nova licitação. Pode-se afirmar que a metodologia de implementar conceitos da Gestão de Projetos no processo de Terceirização de Serviços foi concluída com sucesso.

6. CONCLUSÕES

Este trabalho fundamentou-se na necessidade de buscar na literatura científica maneiras de implementar melhorias na gestão de contrato de manutenção predial do *campus* Petrópolis do CEFET/RJ. Através da gestão de projetos encontramos



possibilidades de transformar o contrato de manutenção predial de um simples fornecimento de serviço a uma completa solução integrada, onde a equipe do projeto detém o controle decisório de todas as fases contratuais passando pelo planejamento, execução e até mesmo as fases pós-contratuais. O ganho alcançado pelo *campus* foi notório, pois a escassez de material deixou de ocorrer, visto que a própria empresa terceirizada passou a oferecer esses insumos, conforme especificação contratual; somado a isto, a percepção da comunidade escolar sobre o serviço prestado foi continuamente positiva, mediante relatos colhidos pela gestão do *campus* em seus relatórios anuais. Os servidores da GERAD puderam se dedicar na construção do projeto e também celebraram os frutos da implementação dele. O serviço terceirizado de manutenção predial é prestado de forma contínua e os estoques mínimos de insumos foram fornecidos. O fiscal do contrato desenvolveu segurança para exercer suas funções visto que a equipe de projeto prestou total apoio em cada fase contratual. A licitação ocorreu de modo competente e o contrato foi celebrado de maneira célere. Não teve por ambição nesta pesquisa esgotar o tão abrangente cenário de projetos mas sim aplicá-lo no dia a dia de uma Instituição Pública de Ensino que enfrenta desafios na gestão de seus serviços terceirizados, que são cada vez mais frequentes e necessários à população. Sugere-se que este trabalho seja aprofundado e aperfeiçoado tanto na replicação nos demais *campi* do Sistema CEFET quanto em outras Instituições Públicas de Ensino. Vislumbra-se também que a metodologia proposta possa alcançar outras searas contratuais, tais como serviços de limpeza, recepção, vigilância, alimentação estudantil, dentre outros em que se identifiquem falhas e necessidade de métricas para alcançar melhorias em seu planejamento e fornecimento. Com base nos resultados alcançados, recomenda-se como sugestões de trabalhos futuros: efetuar um diagnóstico dos serviços terceirizados no cenário pós-pandêmico, incluindo Instituições Públicas de Ensino Federais, Estaduais e Municipais, de modo que se analise a necessidade de revisar a metodologia proposta englobando os novos desafios trazidos pelas sequelas da *Covid-19* nos alunos e nos trabalhadores da Educação.



REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. M.; FREITAS, L. S.; ROCHA, V. S. G. **Gestão ambiental: práticas sustentáveis nos campi de uma IFES**. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 7, n. 3, 2017.

BARROSO, André Luis Ruggiero. **Instrumentos de pesquisa científica qualitativa: vantagens, limitações, fidedignidade e confiabilidade**. Revista Digital v. 17, p. 172, 2012 - Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd172/instrumentos-de-pesquisa-cientifica-qualitativa.htm>>

BRASIL. Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019/ CEFET/RJ**. Rio de Janeiro : CEFET, RJ, 2019. Disponível em:<<http://www.cefet-rj.br>>.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

_____. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Poder Executivo. Brasília, DF: Publicada no Diário Oficial da União em 22 de junho de 1993.

_____. Lei nº 13.427 de 13 de julho de 2017. Poder Executivo. Brasília, DF: Publicada no Diário Oficial da União em 14 de julho de 2017.

CAMPOS C. F., Ciro. **Compras Públicas no Brasil: Tendências de Inovação, avanços e dificuldades no período recente**. Universidade Federal de Viçosa, Brasil. Administração Pública e Gestão Social, vol. 11, núm. 4, 2019. *Disponível em* <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>>

CARNEIRO, R; MENICUCCI, T.M.G. **Gestão pública no século XXI as reformas pendentes, o Estado e políticas de saúde** [online]. Rio de Janeiro:



Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9.

CHUEKE, G.V.; AMATUCCI, M. **O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum.** São Paulo, v.10, n. 2, p. 1-5, mai./ago. 2015.

COSTA, M. S. **Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente.** Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 2, Artigo 10, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016. Cad. EBAPE.BR, v. 15, nº 1, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2017.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3ª Ed. – Porto Alegre: Penso, 2014.

EDER, S; CONFORTO, E.C; SCHNETZLER, J.P; AMARAL, D.C; SILVA, S.L. **Estudos das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores.** Porto Alegre, v.13, n.1, p 148-165, fev. 2012.

FELIX, M. J. A.; VILAN FILHO, J. L. **Interdisciplinariedade entre ciência da informação e administração no Brasil: uma revisão da literatura.** RBDCl: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas/SP, v. 17, p. e019032, 2019. Disponível em <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8655701>>

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Penso, 2012.

FONSECA, Sérgio Ulisses Lage da. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de Tecnologia da Informação de um operador logístico: estudo de caso da World Cargo.** 2006. 130f. Dissertação (Mestre em Gestão de Negócios), Universidade Católica de Santos – UniSantos, Santos.



FREITAS, M; MALDONADO, J.S. **O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 47(5):1265-281, set./out. 2013.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

IMAÑA-ENCINAS, José. **O trabalho científico na metodologia científica**. 1ª edição. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

JORDÃO, R. V. D. et al.,. **Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial**. Gest. Prod., São Carlos, v. 22, n. 2, p. 280-294, 2015.

KERZNER, H., **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Harold Kerzner: tradução: Christiane de Britto Andrei – 3 ed. – Porto Alegre: Bookman. 2017.

LARUCCIA, M.L; IGNEZ, P.C; DEGHI, G.J; GARCIA, M.G. **Gerenciamento de Projetos em Pesquisa e Desenvolvimento**. Revista de Gestão de Projetos – GeP, São Paulo, v.3, n.3, p 109-135, set/dez. 2012.

LOUREIRO, Isabel C. S. **Reflexões sobre o papel do profissional de Pedagogia: um estudo de caso no CEFET/RJ**. 2016. 183f. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói.

MARCÍLIO, B.M. de Souza Júnior et al. **A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar**. Porto Alegre: Movimento – Revista de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em <<https://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/11546/10008>>

MARINHO, R. C. P. et al. **Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a Universidade Pública**. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018.



MENEZES, L. C. **Gestão de projetos**. 4ª ed: Atlas. São Paulo. 2018.

NASPOLI, S.D.F.; JÚNIOR, R.D.S. **A publicidade e a propaganda na administração pública**. Revista jurídica esmp-sp, v.16, 2018.

PÉRCIO, G. V. et al. **Seleção de Estudos e Instruções – Licitações e Contratos**. 6ª edição. Curitiba: Instituto Negócios Públicos, 2016.

PEREIRA, Eduardo R. **Uma análise da contribuição do setor de patrimônio do Jardim Botânico do Rio de Janeiro na gestão das compras públicas sustentáveis**. 2017. 130f. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®) – Sexta edição, Pennsylvania-USA, 2017.

ROSA, R. A.; FREGA, J. R.. **Intervenientes do processo de transferência tecnológica em uma Universidade Pública**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.]** Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

SCOTELANO, Laíce de Souza. **Implantação de um programa de Gerenciamento de Resíduos Recicláveis para o CEFET – Campus Petrópolis, com base na aplicação da Gestão de Projetos**, RJ. 2017. 125p Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégia). Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.



SILVA, Guilherme Luiz; et. al. **Administração de materiais como um fator de minimização de custo de estoque na empresa perfil catalisadores**. Rio de Janeiro: CNEG, 2015.

SILVA, Márcia Oliveira de C. da.; FRANÇA, Sergio Luiz B. **Avaliação do Controle de Bens Móveis: Estudo de Caso na UFF**. Rio de Janeiro: CNEG, 2015.

SILVA, R.R.C.; MATTIA, C. **Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público**. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 2, Artigo 10, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 4, Artigo 12, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2016.

SILVA, R.M.; CRISÓSTOMO, V.L. **Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses**. Revista de administração pública: Rio de Janeiro 53(4):791-801, jul. - ago. 2019.

VALLE, A. B.; CIERCO, A.A; SOARES, C.A.P; JUNIOR, J.F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2.ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VALLE, Lourenço Tostes. **Avaliação de sistema de gerenciamento de projetos em instituição federal de ensino superior (IFES)**. 2019. 124f. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8ª Ed. atual. – Rio de Janeiro – Brasport. 2016.

Enviado: Maio, 2021.

Aprovado: Julho, 2021.