

## **A PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS EM UMA UNIDADE FEDERAL DE SAÚDE**

Vinicius de Lima e Silva Martins UFRRJ v\_lsmartins@hotmail.com  
Lidiane da Silva Marques UFRRJ lidi\_sm@yahoo.com.br

### **Resumo**

O presente estudo aborda a problemática na realização da adequada gestão e fiscalização de contratos, confrontando as normas legais e a dificuldade da aplicabilidade em Unidades de Saúde, de acordo com o cenário retratado por auditorias. O trabalho busca apresentar uma proposta de Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos nos moldes da Instrução Normativa n. 06/2013 - MPOG, com aplicabilidade em um Hospital Federal do Rio de Janeiro, no intuito de otimizar o planejamento das licitações de serviços e desenvolver um melhor acompanhamento e gestão contratual. Ou seja, o modelo proposto introduz o conceito de equipe de fiscalização visando segregar as atividades administrativas, operacionais e de gestão do contrato.

**Palavras-Chaves:** Gestão, Fiscalização e Contratos.

### **1. Introdução**

Em tempos de crise econômica e restrição orçamentária, o Sistema Único de Saúde (SUS) vem sofrendo com o grande aumento da demanda decorrente da significativa diminuição das pessoas assistidas por planos privados, e conseqüente aumento da procura nas Unidades Públicas de Saúde, conforme noticiado na mídia.

Nesse contexto, os Hospitais Federais localizados no Rio de Janeiro, além das dificuldades do atual cenário econômico, também possuem um histórico de entraves políticos que prejudicam o adequado funcionamento.

Entretanto, a racionalização dos recursos públicos tornou-se uma necessidade premente para viabilizar o atendimento digno à sociedade. E um assunto de suma relevância relacionado à qualidade dos serviços públicos é a discussão do processo de gestão e fiscalização dos contratos administrativos em uma Unidade Hospitalar, abordando as problemáticas e dificuldades na realização desta atividade que envolve elevados recursos públicos.

Assim, o presente estudo objetiva apresentar um Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos customizado à realidade de um Hospital Federal, introduzindo o conceito de equipe

de fiscalização nos serviços terceirizados diante as dificuldades de acompanhar os aspectos técnicos, administrativos e de gestão contratual.

A escolha de um dos Hospitais Federais no Rio de Janeiro justifica-se pela facilidade no acesso às informações e a viabilidade de aplicabilidade do Modelo de Gestão e Fiscalização a ser proposto, resultante da análise e observação participativa dos processos de trabalho dos setores administrativos desta Unidade Hospitalar.

A metodologia adotada no estudo em tela é a pesquisa bibliográfica de renomados autores sobre o tema, assim como a pesquisa-ação, que de acordo com Engel (2000), é um tipo mais atuante, que busca agregar a pesquisa com a ação ou prática. Pimenta (2005) ressalta que na pesquisa-ação, o pesquisador participa com os agentes envolvidos do estudo, no intuito de dirimir os problemas, conforme metas e objetivos comuns traçados na pesquisa.

## **2. Logística Pública**

Segundo Vieira *et al* (2013), a moderna administração pública tem como núcleo de atuação as suas atividades fins transferindo para terceiros os serviços considerados secundários, em consonância com o princípio constitucional da eficiência.

Com o advento do Decreto Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967, a Administração Pública Federal estabeleceu regras e princípios fundamentais para a Reforma Administrativa. Este regulamento, dentre outras medidas, dispôs sobre a descentralização e a execução indireta, para propiciar maior atenção ao planejamento, supervisão e controle.

Posteriormente no âmbito federal, o Decreto n. 2.271/97 elencou alguns serviços que poderão ser executados indiretamente, mas ressalta que a atividade prevista no plano de cargos do Órgão contratante não poderá ser objeto de terceirização, excetuando-se os casos previstos em legislação específica ou em se tratando de cargo extinto total ou parcialmente, de acordo com o quadro geral de pessoal.

A Constituição Federal de 1988, no Art. 37, Inc. XXI, prevê a obrigatoriedade da administração pública em realizar as suas contratações por meio de licitações, exceto nos casos dispensados pela legislação.

A Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, regulamentou o referido dispositivo constitucional estabelecendo normas gerais sobre o procedimento licitatório e contrato administrativo.

O conceito de licitação passou por mudanças por força da Lei 12.349 de 15 de dezembro de 2010, que alterou disposições da Lei 8.666/93 e elevou a importância da sustentabilidade em termos da norma geral. Segundo Justen Filho (2012), após o advento da legislação de 2010 supracitada, o conceito de desenvolvimento nacional sustentável foi introduzido como um dos objetivos do processo licitatório.

Em relação ao conceito de contratos o ilustre Meirelles (2002, p. 38), contrato administrativo “é o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com particular ou outra entidade administrativa, para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração”.

Segundo Mendes (2008), de acordo com a Lei Geral de Licitações e Contratos e demais normas correlatas, o processo licitatório é composto por três grandes fases: fase interna ou planejamento, fase externa que é a execução do procedimento licitatório, e a fase contratual que é efetiva contratação, gestão e fiscalização do contrato.

Vale ressaltar que as legislações pertinentes ao referido tema não determinam os setores responsáveis por cada etapa do processo, tendo em vista as diversidades de organizações e suas especificidades. Geralmente, as delimitações e atribuições são definidas por regimento interno ou pela autoridade competente de cada órgão, tendo as normas correlatas como parâmetros para a aplicabilidade do fluxo processual.

Sobre a fase contratual, Furtado (2015) esclarece que nos contratos celebrados no direito privado normalmente as partes verificam se o objetivo do pactuado foi alcançado. Já nos contratos administrativos, não cabe apenas o direito do acompanhamento da execução contratual, e sim o poder-dever do ente público em fiscalizar ativamente se o encargo foi cumprido plenamente.

A Lei 8.666/93 dispõe sobre a obrigatoriedade de fiscalizar e acompanhar a execução contratual por parte da Administração Pública, conforme o Art. 58 da Norma Geral de Licitações e Contratos, as chamadas cláusulas exorbitantes.

Sobre as cláusulas exorbitantes, Mukai (2008) ressalta que não se trata de um privilégio do agente público usufruir de maneira particular e arbitrariamente. Na verdade, de acordo com os ensinamentos de Di Pietro (2005), essas cláusulas decorrem do ônus do Estado em garantir o interesse da coletividade.

Desta forma, a Administração Pública deverá designar um representante para o acompanhamento e fiscalização contratual, conforme dispõe o Art. 67, da Lei 8.666/93.

Segundo o mestre Justen Filho (2012), a Administração Pública possui o dever em prol do interesse público, de proceder a fiscalização de modo a garantir a melhor execução contratual possível.

Vieira et al. (2013) alerta que a lei n. 8.666/93 não define com clareza a figura do gestor do contrato, apenas discorre que a execução do contrato deverá ser fiscalizada por um representante designado pela autoridade competente do órgão, e que o mesmo deverá registrar as ocorrências, de acordo com o § 1º, do Art. 67.

Destarte, compreendendo a essencialidade que a gestão e fiscalização contratual representa para os cofres públicos, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG expediu a Instrução Normativa (IN) n. 02, de 30 de abril de 2008, que dentre os seus dispositivos, disciplinou essa atividade para o âmbito federal.

Outrossim, apesar da IN n. 02/08 já elevar a atenção à atividade de fiscalização, aparentemente ainda era insuficiente para o adequado acompanhamento dos contratos de maior vulto e complexidade. Ou seja, a administração pública ainda carecia de um dispositivo que promovesse a divisão das tarefas de acompanhamento e gerência contratual.

Silva (2013) lembra que ao terceirizar uma certa atividade, a Administração Pública estabelece uma relação trilateral, ou seja, entre o ente público contratante, a prestadora de serviços e os empregados da contratada. Essa relação demanda maior zelo do gestor público ao ostensivo acompanhamento no cumprimento das obrigações trabalhistas da prestadora com os seus funcionários, resguardando assim a Administração Pública de possível responsabilização subsidiária, conforme novo Enunciado da Súmula n. 331 do Tribunal Superior do Trabalho - TST.

Furtado (2015) ressalta que a alteração da referida Súmula do TST não dispensa a obrigatoriedade da fiscalização atuante do ente público, demonstrando que não cabe apenas o atendimento na questão técnica ou operacional do serviço, mas também é necessário um acompanhamento de cunho administrativo.

De acordo com Altounian (2012), é comum identificar como defesa dos fiscais de contratos em processos de tomada de contas especiais para possível imputação de débito, a alegação de desconhecimento da matéria ou que informaram verbalmente aos superiores sem realizar as devidas providências cabíveis.

Assim, em 2010 o MPOG disponibilizou a IN n. 04, de 12 de novembro de 2010, que trata dos procedimentos para contratações de serviços de Tecnologia da Informação, segregando as atividades de gestão e os tipos de fiscalizações.

Nesta seara, o desenvolvimento e a preocupação na atividade de gestão e fiscalização contratual pela Administração Pública tem sido notória, indicando a importância da segregação dos agentes e suas atribuições no acompanhamento da avença firmada.

Posteriormente, a Instrução Normativa n. 06, de 23 de dezembro de 2013 foi publicada, alterando significativamente a IN n. 02/2008, ampliando o entendimento da equipe de fiscalização para os demais contratos, conforme o Art. 31, regulamentando as figuras do Gestor, Fiscal Administrativo e Fiscal Técnico/Operacional.

### 3. Cenário Geral Problemático na Gestão e Fiscalização de Contratos nos Hospitais Federais do Rio de Janeiro

O estudo é delimitado no âmbito dos serviços terceirizados de um Hospital Federal que possui cerca de 45 contratos, além de impactarem aproximadamente 68% do orçamento de custeio da Unidade, ratificando a relevância deste trabalho.

Contextualizando a problemática, em 2011 a Controladoria Geral da União realizou auditorias nos seis hospitais federais do Rio de Janeiro, cujos resultados foram consolidados no Relatório de Demanda Especial Número: 00190.010225/2011-45, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Relatório de Demanda Especial Número: 00190.010225/2011-45

UNIDADE JURIDICIONADA	ETAPA				
	Serviços Continuados	Insumos e medicamentos	Locação de equipamentos	Obras e Reformas	Total Geral
Hospital Federal Cardoso Fontes	5.620.093,59	1.871.073,01	7.300.349,00	3.476.102,21	18.267.617,81
Hospital Federal da Lagoa	1.975.524,00	25.224,00	1.538.214,92	1.930.515,40	5.469.478,32
Hospital Federal de Bonsucesso	4.495.983,48	5.799.720,70	9.294.185,66	13.948.119,42	33.538.009,26
Hospital Federal de Ipanema	2.177.162,42	1.206.697,00	5.476.455,15	6.226.489,16	15.086.803,73
Hospital Federal do Andaraí*	646.558,80	1.668.298,61		1.837.576,77	4.152.434,18
Hospital Federal dos Servidores do Estado	5.708.404,14	2.089.559,00	11.633.577,55	566.410,19	19.997.950,88
<b>Total Geral</b>	<b>20.623.726,43</b>	<b>12.660.572,32</b>	<b>35.242.782,28</b>	<b>27.985.213,15</b>	<b>96.512.294,18</b>

\*Há procedimentos licitatórios homologados pelo Hospital Federal do Andaraí e analisados pela CGU que foram realizados, desde a fase de pesquisa de preços até a adjudicação, pelo Departamento de Gestão Hospitalar – DGH/SAS, o que torna necessária a apuração específica de responsabilidades em relação às falhas identificadas.

Fonte: Relatório de Demanda Especial Número: 00190.010225/2011-45 da Controladoria-Geral da União, maio/2012, página 03

De acordo com a pesquisa de Marques (2016), o referido Relatório identificou problemas comuns na etapa de fiscalização e gestão dos contratos firmados pelos hospitais federais:

- a) Serviços executados em desconformidade com o contratado, acarretando em superfaturamento;
- b) Ausência de mecanismos de controles;
- c) Pagamentos sem cobertura contratual para o serviço prestado;
- d) Fragilidades e irregularidades constatadas na execução dos serviços, tais como descumprimento de cláusulas estabelecidas em contrato. (MARQUES 2016; pg. 38)

#### **4. Cenário problemático na Unidade estudada**

Ao iniciar em 2014 o presente estudo no Órgão selecionado, a referida Unidade Hospitalar passava por uma reestruturação administrativa, com nova direção e nomeações de novas chefias dos diversos setores e serviços, facilitando a aplicabilidade da proposta em tela.

O estudo foi realizado no período de outubro de 2014 até novembro de 2016, com discussões das rotinas, fluxos e demais mudanças administrativas, visando alterar o cenário caótico observado.

Em relação ao escopo de Gestão e Fiscalização Contratual, verificou-se que a Unidade possuía cerca de 45 serviços terceirizados e na época, o Órgão apresentava mais de 19 desses serviços sem a devida cobertura contratual.

Ao identificar as dificuldades e complexidades dos serviços da Unidade, observou-se a falta de conhecimento e pouco acompanhamento dos gestores e fiscais dos contratos, resultando nas fragilidades discutidas anteriormente.

Outro fato marcante observado durante o trabalho é que a maioria dos serviços não eram avaliados ostensivamente nos aspectos administrativos, com conferência superficial das notas fiscais e com raros descontos/glosas, além de incipientes aplicações de sanções previstas na legislação, gerando dificuldades de aferição do real cumprimento das obrigações contratuais.

Como principais causas de dificuldades identificadas e que corroboraram as irregularidades elencadas no relatório de auditoria supracitado: falta de conhecimento das atribuições,

inexistência de capacitação regular, reduzido número de gestores e fiscais para acompanhar vários serviços e falhas no planejamento das contratações.

Assim, a proposta deste estudo foi propor um modelo de gestão e fiscalização, em consonância com as alterações da IN n. 02/2008 - MPOG, no intuito de viabilizar uma melhor segregação de funções e efetivo acompanhamento dos aspectos técnicos, administrativos e de gestão dos contratos por parte dos agentes públicos incumbidos nessa nobre missão.

## **5. A Proposta de um Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos em uma Unidade de Saúde**

No intuito de apresentar uma proposta de melhoria organizacional para o planejamento das licitações, inicialmente sugeriu-se a reformulação do organograma e do regimento interno, apresentando dois novos setores na estrutura administrativa instituídos em 2015.

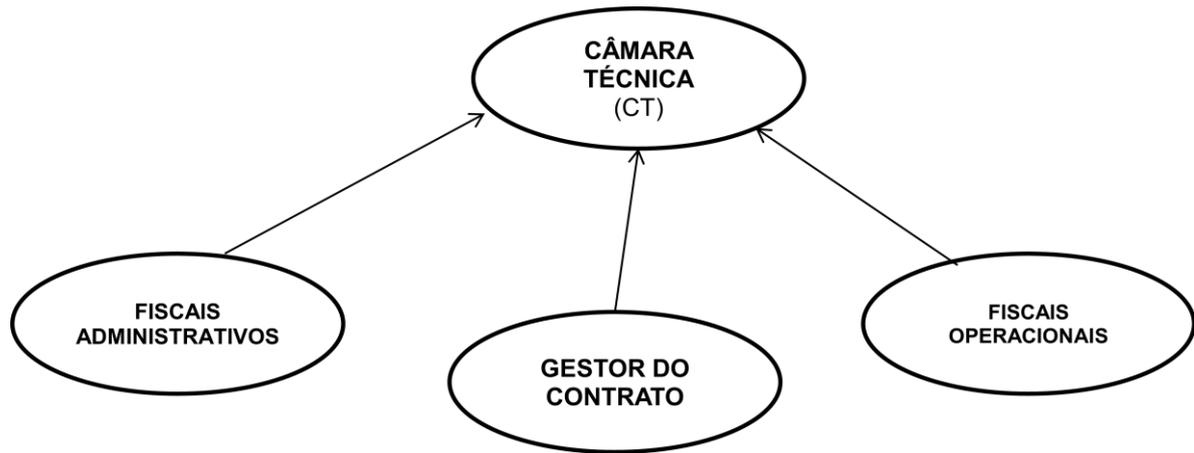
Cumprir destacar que o Órgão possuía até 2014, apenas um Setor de Contratos - SECONT/HFA, com cerca de 06 colaboradores para executar todas as atividades previstas de gestão contratual, sendo a grande maioria dos colaboradores terceirizados, além de poucos fiscais, que atuavam em sua maioria, apenas no aspecto operacional/técnico do serviço.

O primeiro setor proposto e instituído pela Administração foi a Câmara Técnica/HFA, que dentre as suas competências, atua na facilitação do planejamento das licitações reunindo os fiscais e o gestor de cada contrato, no intuito de elaborar o Termo de Referência ou o Projeto Básico dos respectivos serviços, em consonância com a pesquisa de Martins (2016).

Ou seja, seguindo a premissa de segregar as atividades o máximo possível, o referido modelo visa a especialização dos agentes, um planejamento mais adequado dos certames, diminuição dos possíveis problemas na futura execução contratual e a contratação do melhor custo e benefício.

A Figura 1 ilustra a metodologia proposta no presente estudo e adotada pela Unidade, do processo de planejamento da licitação de cada serviço, demonstrando a interface da Câmara Técnica com os agentes envolvidos no processo de fiscalização e gestão do contrato:

Figura 1 - Equipe de Planejamento das Licitações de Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo serviço instituído foi a Assessoria a Fiscalização Administrativa - AFISC/HFA, com o objetivo de atuar estritamente nos diversos aspectos administrativos da fiscalização, analisando as documentações, participando do processo de planejamento das futuras contratações e avaliando a qualidade da prestação do serviço no aspecto administrativo.

Além disso, o SECONT/HFA passou por uma reformulação, ampliação e capacitação da equipe, sendo composto até novembro de 2016, por 12 colaboradores, tentando designar oficialmente cada servidor do SECONT/HFA um gestor de um grupo de contratos.

Como avanço no aspecto de gestão, a equipe do SECONT/HFA desenvolveu ferramentas para suporte aos fiscais como Kit de Fiscalização contendo informações essenciais dos contratos, planilhas de acompanhamento e controle de prazos, valores e demais informações pertinentes, padronização do fluxo de penalidades de serviços e as respectivas atuações dos fiscais de cada área.

Outra prática gerencial desenvolvida no período do estudo foi a maior preocupação com as renegociações contratuais, visando obter reduções nos valores pactuados, além de reuniões de acompanhamento dos serviços entre o gestor, os fiscais e os representantes das empresas terceirizadas, sendo esses encontros periódicos registrados em atas.

Já a recente seção AFISC/HFA possui cerca de 10 colaboradores e realizam, dentre outras atividades, a verificação das notas fiscais, documentações e de planilhas de custos, permitindo uma melhor avaliação econômico-financeira dos contratos, assim como a observância das obrigações trabalhistas e demais cláusulas contratuais.

Assim, os setores SECONT/HFA e AFISC/HFA passaram a integrar uma estrutura com mais de 20 colaboradores designados nas etapas de gestão e fiscalização administrativa dos contratos, e atuam integrados em salas próximas no prédio administrativo da Unidade.

Em relação a fiscalização operacional/técnica, a estratégia adotada na presente pesquisa, juntamente com a alta administração da época, foi nomear pelo menos 02 fiscais operacionais na maioria dos contratos, um titular e um substituto, com o devido acompanhamento e delimitação de competências articulado com os demais fiscais administrativos e o gestor do contrato.

Para alguns serviços com maior complexidade, diversos fiscais operacionais e de áreas diferentes da Unidade, foram designados para o acompanhamento dos respectivos serviços, com vista à ostensiva observação da prestação contratual.

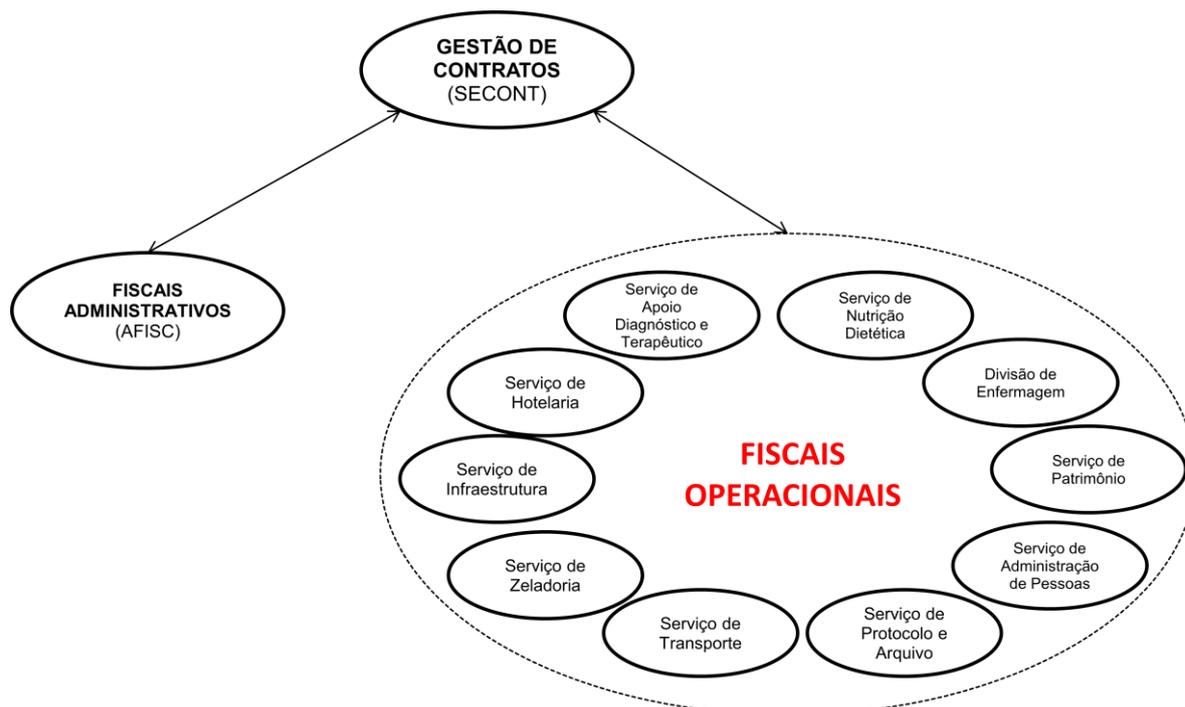
Cumprir esclarecer que os fiscais operacionais são servidores de variadas categorias e formações (administrativos, enfermeiros, médicos, nutricionistas, dentre outras) lotados em diferentes setores, acumulando as atribuições de fiscais e suas respectivas atividades fim.

Considerando a dupla atribuição dos fiscais operacionais, outra medida relevante foi a mudança setorial de alguns serviços, visando aproximar fisicamente as áreas com maior número de serviços afins, padronizando os atos e facilitando a comunicação da equipe de fiscalização.

A Administração promoveu treinamentos na temática deste estudo, alterando o perfil de atuação dos fiscais e gestores de contratos, ampliou o quadro de fiscais e incentivou a integração e o comprometimento dos servidores, buscando solidificar as equipes de fiscalização.

A Figura 2 ilustra a proposta de Equipe de Fiscalização Contratual, contemplando as áreas da Unidade que atuam nas atividades de gestão, fiscalização administrativa e operacional, em consonância com a IN n. 06/2013, que alterou a IN n. 02/2008 - MPOG:

Figura 2- Equipe de Gestão e Fiscalização de Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o modelo supracitado objetiva que os serviços da Unidade sejam acompanhados por equipes de fiscalização contemplando em média 05 servidores, sendo um gestor, dois fiscais administrativos (um para a análise de documentações e outro para a análise de planilha de custos), e dois operacionais (um titular e um substituto), permitindo a segregação e especialização das atividades.

Como resultado preliminar estimado do novo modelo em processo de implementação desde início de 2015, observou-se a abertura de cerca de 80 (oitenta) processos de penalidades aos prestadores de serviços por descumprimentos contratuais, com a participação atuante dos respectivos fiscais e gestores .

Registrou-se também redução de pagamentos indevidos em diversos contratos, apresentando glosas/descontos e multas no montante aproximado de hum milhão de reais, demonstrando o benefício potencial da proposta deste trabalho. Destaca-se que o Órgão não possuía a cultura da fiscalização ostensiva, dos descontos das notas fiscais e aplicação de multas, conforme as informações dos gestores da Unidade.

## 6. Considerações Finais

Este artigo visou demonstrar a relevância do tema gestão e fiscalização contratual, contextualizando a evolução das normas e abordando as dificuldades de gerenciar e fiscalizar

todos os aspectos contratuais, indicando a necessidade de maior segregação possível das atividades e defendendo a introdução do conceito de equipes de fiscalização.

O estudo apontou algumas problemáticas práticas das execuções contratuais nas Unidades Federais de Saúde, conforme constatações de auditorias, motivando a proposta do Modelo de Gestão e Fiscalização dos contratos de serviços de uma Unidade Hospitalar.

O modelo proposto abordou a necessidade de alterar o organograma e o regimento interno, criando duas seções, Câmara Técnica e AFISC, que atuam diretamente no planejamento e na execução contratual, visando segregar e especializar as atividades de planejamento das licitações de serviços, assim como nos procedimentos de fiscalizações administrativas, operacionais e de gestão do contrato.

Durante a pesquisa, foi proposta a ampliação e capacitação do efetivo de servidores lotado nas áreas envolvidas, sendo atendida pela alta administração do Órgão. Também foram realizadas as alterações de setores, aproximando os agentes atuantes nas fiscalizações administrativas e os gestores de contrato, e também a aproximação física de alguns serviços que realizam as fiscalizações operacionais.

Tais alterações visaram a melhoria do planejamento das licitações e na futura execução contratual, a padronização dos atos administrativos, na comunicação dos servidores envolvidos em todo o processo propiciando a maior integração das equipes de fiscalização.

O Modelo de Gestão e Fiscalização apresentado neste trabalho à referida Unidade de Saúde propõe ainda, para os serviços que demandam maior acompanhamento, a composição de equipes com cerca de 05 servidores: 01 gestor (servidor do setor de contratos), 02 fiscais administrativos (um para a conferência das notas fiscais e outro para a análise das planilhas de custos) e 02 fiscais operacionais (um titular e um substituto).

Assim, o presente estudo auxiliou na elaboração e implementação da proposta de estrutura organizacional e normatização de um Modelo de Gestão e Fiscalização, com o objetivo de dirimir os problemas identificados na auditoria da CGU, na busca de otimizar o planejamento das licitações e alcançar a eficácia, eficiência e efetividade do acompanhamento e gestão contratual.

Os resultados preliminares da aplicação do Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos apontam a abertura de cerca de 80 processos de penalidades, glosas/descontos e multas

decorrentes da melhoria das fiscalizações no montante aproximado de hum milhão de reais em um período de um ano de aferição.

Como sugestão para estudos futuros, a mensuração do resultado em um período superior, no intuito de verificar a efetividade da proposta do modelo defendido neste trabalho, podendo servir como uma sugestão para ampliação e normatização em outros Órgãos da Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian **Obras Públicas: Licitação, Contratação, Fiscalização e Utilização: (Legislação, Decretos, Jurisprudência, e Orientações Normativas atualizados até 30 dez. 2011)**. 3 ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BRASIL. **Controladoria Geral da União conclui auditoria em hospitais federais no Rio de Janeiro**. Disponível em: <[http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/2431\\_%20Relatorio-Hospitais-Federais-RJ.pdf](http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/2431_%20Relatorio-Hospitais-Federais-RJ.pdf)>. Acesso em: 03 de set. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 200/67**. 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/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 23 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 2.271/97**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm)>. Acesso em: 23 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa n° 2/2008 do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02\\_30042008.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm). Acesso em: 23 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa n° 4/2010 do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Disponível em <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010>. Acesso em: 02 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa n° 6/2013 do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. Altera a Instrução Normativa n. 02, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Disponível em <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/anexoDownload.asp?ctaCod=26>. Acesso em: 23 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.349/10**, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006.. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm)>. Acesso em: 04 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm). Acesso em: 10 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Tribunal de Contas da União. Acórdão n° 3156/2012-Plenário, TC-029.694/2012-4, rel. Min. Raimundo Carreiro, 21.11.2012**. Disponível em: < <https://contas.tcu.gov.br/juris> >. Acesso em: 28 set. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, Dec. 2000. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602000000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602000000200013&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 Feb. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.214>.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de licitações e contratos administrativos**. 6 ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 15 ed. São Paulo: Dialética, 2012

MARQUES, Lidiane da Silva. **Desenvolvimento de Modelo de Sistema de Informação de Suporte À Gestão e Fiscalização de Contratos em um Hospital Federal**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

MARTINS, Vinicius de Lima e Silva. **A Racionalização do Processo Licitatório em uma Unidade Federal de Saúde por meio do Desenvolvimento e Implantação de um Sistema de Informação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros 2002.

MENDES, Renato Geraldo. **O Regime Jurídico da Contratação Pública**. Curitiba: Zênite, 2008.

MUKAI, Toshio. **Licitações e Contratos Públicos**. 8 ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2008.

O GLOBO. Notícia de 18/10/2015. Disponível em < <http://oglobo.globo.com/economia/meio-milhao-de-brasileiros-fica-sem-plano-de-saude-17807807>. Acesso em: 08 de set. 2016.

PIMENTA, Selma Garrido. Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 521-539, 2005.

SILVA, Geraldo Felipe Souto. **Instrumentos de exclusão da responsabilidade da Administração Pública em face do inadimplemento das obrigações trabalhistas pelas empresas prestadoras de serviços terceirizados**. In: FERNANDES, Ricardo VC; ALVES, Tatiana Muniz S. (Coord.) *Licitações, contratos e convênios administrativos: desafios e perspectivas aos 20 anos da Lei n. 8.666/1993*. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

VIEIRA, Antonieta Pereira *et al.* **Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática**. 5 ed. rev. amp., 1 reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2013.