



A ANÁLISE DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA À LUZ DA TEORIA NEOINSTITUCIONALISTA: UM *BENCHMARKING* COM A PETROBRAS

GABRIEL NASCIMENTO KINCZESKI

Universidade Federal de Santa Catarina

gabriel.nk@ufsc.br

DAVID ARRUDA HUSADEL

Universidade Federal de Santa Catarina

david.h@ufsc.br

GUILHERME FORTKAMP DA SILVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

guilherme.fs@ufsc.br

MARCOS FELIPE RAVAZZOLI

Universidade Federal de Santa Catarina

marcos.ravazzoli@ufsc.br

RESUMO

Este artigo se propôs a analisar a gestão e fiscalização de contratos terceirizados na Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da comparação (*benchmarking*) dos procedimentos institucionalizados na UFSC, com as melhores práticas adotadas pela PETROBRAS (organização de referência). Optou-se pela estatal por ser a maior empresa brasileira; possuir forte controle externo, políticas de governança corporativa e *compliance*; deter 65 anos de funcionamento e estabilidade no mercado. A sustentação teórica neoinstitucionalista permitiu compreender os mecanismos como as organizações adotam modelos, estruturas e práticas aceitos como verdades em certo ambiente, na sua rotina e na ação dos seus atores sociais. A pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa de estudo de caso, com coleta bibliográfica/documental e observação participante. O *benchmarking* com a PETROBRAS resultou em processos e práticas passíveis de serem mimetizadas pela Universidade, no intuito de aperfeiçoar a sua de gestão de contratos terceirizados. Principalmente porque está inserida em um ambiente de incertezas com a redução de investimentos do governo federal, a concorrência com as IES privadas e por ser, o tema da gestão e fiscalização de contratos, um dos mais complexos em toda a administração pública. Sugere-se para futuros trabalhos a realização de um *benchmarking in loco* na PETROBRAS.

Palavras-chaves: Gestão e fiscalização de contratos terceirizados, neoinstitucionalismo, *benchmarking*, UFSC, PETROBRAS.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao analisar a gestão e fiscalização de contratos terceirizados na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) à luz da Teoria Neoinstitucionalista, objetiva-se comparar os procedimentos institucionalizados na UFSC nessa área, com as melhores práticas adotadas na administração pública. Assim, optou-se pela PETROBRAS como padrão de referência.

A partir das coletas obtidas através de um *benchmarking* com a Petrobras, espera-se apresentar modelos e rotinas passíveis de serem mimetizadas pela Universidade, no intuito de aperfeiçoar os seus mecanismos de gestão de contratos. Contribuindo de tal modo para a sobrevivência no ambiente cada vez mais instável das universidades pública no país. Impulsionado pela redução dos investimentos do governo federal e a concorrência com as universidades privadas (ALPERSTEDT *et al.*, 2006).

Mas por que a UFSC deveria se preocupar com a gestão e fiscalização dos seus contratos terceirizados? Primeiro, posto que a fiscalização é uma determinação legal imposta pela Lei 8.666/93 (Licitações e Contratos) e segundo, por ser um dos temas mais relevantes na administração pública brasileira, é um verdadeiro “calcanhar de aquiles” da execução contratual, ao ponto que não são raros os casos que boas licitações e contratos são perdidos devido a uma gestão e fiscalização deficiente ou ausente (ALMEIDA, 2009).

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma Instituição de Ensino Superior (IES) vinculada ao Ministério da Educação, instituída sob a forma autárquica de regime especial da União, Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960; e que desde a década 90 terceiriza atividades de apoio à sua missão institucional (LAPA, 2015).

De acordo com o Relatório Quantitativo de Serviços Terceirizados da UFSC, em 2018 há 160 contratos vigentes de mão de obra terceirizada, que movimentam um volume de recursos na ordem de R\$ 117.647.252,33 anuais e que contam com 1.100 trabalhadores distribuídos em diversas funções diferentes (UFSC, 2018¹).

A representatividade dos dados da terceirização na UFSC é verificável quando se confronta o número de total de trabalhadores terceirizados e a quantidade de servidores administrativos pertencentes ao quadro. São aproximadamente 3.200 técnicos administrativos em educação (UFSC, 2018²), ou seja, os 1.100 terceirizados significam comparativamente um percentual de 34,37%.

E a terceirização de serviços tende a se ampliar. Isso porque entrou em vigor em 2017 a Lei nº 13.429/17, que permite a terceirização de atividades-fim, até então vedadas para esse tipo de contratação. Ao analisar os impactos da nova Lei, Santos (2017) acredita que veladamente irá passar um cheque em branco ao empresariado ao permitir uma terceirização desenfreada e sem amarras, o que deve acontecer também na esfera pública.

Deste modo, um dos principais problemas já enfrentados hoje pela administração Pública, em relação à gestão de contratos terceirizados, é a complexidade de conhecimentos exigidos dos servidores responsáveis. Estes devem deter noções em diferentes áreas, como técnicas relativas ao objeto contratado, conhecimentos previdenciários, orçamentários, fiscais e trabalhistas (SANTOS 2013).

O que implica em capacitação por parte dos servidores, aliada a uma estrutura organizacional que possa dar condição de trabalho adequada. Contudo, poucos órgãos públicos possuem pessoal especializado e em número suficiente para executar essas tarefas (OLIVEIRA-JUNIOR; SANTOS, 2016).

Uma gestão e fiscalização contratual deficiente tem potencial para causar danos ao erário e desperdícios de recursos públicos, como por exemplo, uma pesquisa de preços desmensurada à

realidade; erros de planejamento da licitação; contratação de trabalhadores excedentes à necessidade; ausência de controle efetivo da execução contratual, podendo gerar o pagamento por serviços não prestados.

Ademais, corre-se ainda o risco da Administração e conseqüentemente os servidores envolvidos na fiscalização, por ação regressiva, responder subsidiariamente pelo inadimplemento das obrigações trabalhistas de encargo da prestadora do serviço. Sendo que, segundo Costa (2013), a Súmula TST 331 prevê que não é necessário a configuração de dolo (má fé) por parte do fiscal ou gestor, basta culpa no sentido estrito; ou seja, negligência, imprudência ou imperícia.

Ao que se vê, apesar da fiscalização de contratos ser uma imposição legal e considerando a problemática envolvida, não existe uma “receita de bolo” ou um *one best way* para toda a administração pública, levando cada unidade a elaborar suas próprias políticas e rotinas de acordo com a estrutura, os grupos dominantes, os recursos materiais e humanos disponíveis.

Todavia, a teoria neoinstitucionalista aborda que recorrer a modelos e práticas institucionalizadas por instituições e empresas líderes, reconhecidas no seu ambiente, é fonte de legitimação para aquela que está se espelhando.

E nesse sentido, essa pesquisa selecionou a Petróleo Brasil S.A (PETROBRAS) como organização referência para buscar boas condutas de gestão e fiscalização de contratos terceirizados, tendo em vista ser esta a maior empresa brasileira; estatal de capital aberto, o que exige um forte controle externo; com 65 anos de funcionamento e estabilidade no mercado (LIMA; SILVA, 2012).

Outras motivações para a escolha foram as diretrizes institucionais na qual a estatal afirma ser pautada, como as boas práticas de governança corporativa e *compliance*. Atuando sob os princípios éticos, de integridade e transparência. Além do mais, possui desde 2014 uma Diretoria de Governança e Conformidade com foco na aderência às leis, normas, padrões e regulamentos internos e externos (PETROBRAS, 2018).

Acredita-se ainda que o modelo de economia mista da PETROBRAS, por transitar entre os universos públicos e privados, pode agregar rotinas diferenciadas à gestão universitária. Visto que a teoria neoinstitucionalista preceitua que organizações semelhantes possuem formas semelhantes (isomorfismo). Então o *benchmarking* com outra universidade pública federal, organização do mesmo ambiente da UFSC, poderia acarretar em pouca inovação de processos.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

O surgimento da terceirização como nova modalidade de gestão de negócios remonta à segunda guerra mundial, década de 40, com as indústrias de armamentos norte-americanas. O descompasso entre capacidade produtiva e demanda de suprimentos bélicos para os exércitos aliados resultou na alternativa de transferir atividades de apoio a terceiros (QUEIROZ, 1998).

Os objetivos principais eram o ganho de qualidade dos processos da tomadora, devido ao foco na sua atividade principal; redução de custos; alienação dos riscos da contratação de mão de obra; aumento de produtividade e competitividade; fatores estes que proporcionam um incremento de rentabilidade da organização (NETO; SCARPIM, 2011).

No Brasil a implantação da terceirização ocorreu gradualmente com chegada das primeiras multinacionais automobilísticas a partir de 50, que por serem montadoras, dependiam intencionalmente de outras empresas para produzir as peças necessárias (GIRARDI, 1999).

Entretanto, a intensificação da prática da terceirização ganhou força apenas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Plano de Reforma do Estado em 1995,

cujo principio objetivo era promover uma administração competitiva e eficiente pautada na redução da máquina do Estado, principalmente em termos de pessoal (CUNHA, 2015).

A Lei nº 9.632/98 solidificou essa política pública, quando editou a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Inexistindo a possibilidade de concurso público para provimento de determinados cargos, a Administração passou a contratar empresas terceirizadas por meio de licitação. A Universidade Federal de Santa Catarina também começou a terceirizar serviços de apoio que outrora fora realizados por servidores efetivos, como limpeza, vigilância e recepção (LAPA, 2015).

A PETROBRAS, da mesma forma, seguiu a tendência de terceirização. Para Figueiredo *et al.* (2007), durante a segunda metade da década de 1990 houve a suspensão dos concursos no âmbito federal, vedando a possibilidade de renovação de pessoal da Companhia. O déficit de mão de obra se tornou ainda mais crítico em função do crescimento constante da produção petrolífera ocorrido nesse período. Destarte, a intensificação da terceirização se tornou uma das principais medidas para o problema da alta produção e diminuição de funcionários.

O processo de terceirização na estatal não ocorreu somente nas áreas meio, como na Universidade, pois além das atividades de limpeza, transporte e vigilância; áreas fins foram igualmente transferidas a terceiros, tais qual a operação, produção e manutenção, por exemplo, a perfuração de poços, construção de projetos e operação de sondas (FIGUEIREDO *et al.*, 2007).

2.1.1 Contratos administrativos

Desde o considerado marco legal da terceirização na seara estatal, o que ocorreu com o Decreto-Lei nº 200/67, já havia a determinação que a descentralização ou execução indireta de atividades operacionais por empresas capacitadas deveria ser condicionada a assinatura de um contrato administrativo (FERNANDES, 1996).

O contrato administrativo é um ajuste de vontades de obrigações recíprocas em que a Administração Pública firma com particular para a consecução de finalidades de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração e normalmente empregado para obras ou serviços, mas que pode ter qualquer outro objeto (MEIRELLES, 1990).

A Lei 8.666/93, conhecida como lei de licitações e contratos, determinou a forma e o conteúdo básico de todo contrato: “Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam” (BRASIL, 1993, ART. 54, § 1º).

A mesma Lei limitou a duração dos contratos ao encerramento do exercício financeiro, exceção, porém, no caso dos serviços prestados de forma contínua, que poderão ser prorrogados até 60 meses. São serviços que atendem necessidades perenes da Administração e cuja interrupção lhe causaria danos patrimoniais ou no cumprimento da missão institucional (GASPARINI, 2015). Nessa hipótese os contratos são chamados de continuados. O inverso são os contratos não continuados ou de escopo, que são aqueles na qual a prestação ocorre em um período predeterminado. (BRASIL, 2017).

Uma segunda classificação se relaciona à dedicação exclusiva de mão de obra, que são os contratos onde se acha a alocação contínua e permanente de trabalhadores nas dependências do tomador. São os contratos típicos de terceirização (ex.: vigilância e limpeza). Sem dedicação exclusiva, sua execução transcorrerá apenas quando provocada a demanda. É o caso de serviços como manutenções preventiva ou corretiva, lavanderia, locação. (BRASIL, 2017).

De acordo Salvino e Ferreira (2009), a celebração de um contrato de prestação de serviços investe à Administração pública o poder-dever de fiscalizá-lo, de maneira a exigir uma prestação em caráter geral, permanente, regular e eficiente. E aí, a distinção entre as naturezas de contratações são importantes, visto que os serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra ensejam a responsabilidade subsidiária pelo inadimplemento de obrigações trabalhistas. Implicando necessariamente em uma gestão e fiscalização mais qualificada para dar conta de um rol maior de exigências da legislação (CUNHA, 2011).

2.1.2 Gestão e fiscalização de contratos terceirizados

Gestão e fiscalização contratual são conceitos dissemelhantes, mas que guardam intrínseca relação. Enquanto a gestão se desenvolve de maneira mais ampla no que se refere ao gerenciamento dos contratos; a fiscalização é mais factual, realizada no decorrer da execução dos serviços terceirizados (ALVES, 2004).

Tem-se assim, que a gestão de contratos é exercida em todas as suas fases, desde as etapas pré-contratuais, como a elaboração de editais, minutas, licitação; bem como dos atos de instrução processual que transcorrem durante a execução, como a prorrogação, reajuste, pagamentos, sanções; até a sua e extinção (GONÇALVES, 2006). Em outras palavras, enchumbe-se do planejamento, coordenação, controle e avaliação da prestação de serviços terceirizados.

A fiscalização possui uma atuação mais focal e especializada, deve estar presente no dia a dia desempenhando minuciosa conferência qualitativa e quantitativa da execução dos serviços, além do cumprimento das obrigações contratuais e legais (BERNARDES; FREIRE, 2012). Para tal, surgiu a figura do fiscal de contratos, conforme art. 67 da Lei nº 8.666/93: “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado [...]” (BRASIL, 1993).

Apesar da PETROBRAS não ser regida pelo instrumento acima citado, tanto o Decreto 2.745/98 que regula o processo licitatório da Companhia, quanto a Lei nº 13.303/16, que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista, demonstram a igual preocupação e relevância com a gestão e fiscalização. O decreto determina a fiscalização como cláusula essencial dos contratos, a Lei obriga as empresas públicas/sociedades de economia mista a manter atualizado o regulamento interno que versa sobre gestão e fiscalização de contratos (BRASIL, 1998; BRASIL, 2016)

Fica evidenciado que o sucesso das contratações terceirizadas depende da competência, comprometimento e da qualificação dos atores envolvidos nos processos de gestão e fiscalização de contratos, apoiados por leis e regulamentos atualizados, a fim de preservar a fidelidade à proposta vencedora da licitação e ao melhor interesse da Administração, ou seja, atender eficientemente as necessidades da sociedade (VIEIRA, 2013).

2.2 NEOINSTITUCIONALISMO

A teoria neoinstitucionalista oriunda das teorias ambientais. O ambiente é um conjunto de forças externas que influenciam o funcionamento das organizações e como obtêm recursos. Os recursos podem ser financeiros ou matérias-primas, fornecedores, informações, trabalhadores, clientes, agentes econômicos ou outras organizações do mesmo setor produtivo. O ambiente dentro de uma abordagem cognitiva é visto como um repositório de padrões culturais construídos socialmente por grupos organizacionais. Sob a perspectiva institucional, o ambiente corresponde à interação organizacional que estipula regras de funcionamento indispensáveis à obtenção de legitimidade e sobrevivência (MOTTA; VASCONSELOS, 2011).

Entende-se então que o ambiente na qual a UFSC esta inserida, possui, por exemplo, externamente o governo federal; outras universidades; a iniciativa privada, que fornece e adquire materiais e serviços; a sociedade como um todo. Internamente poderia se citado os alunos, professores, servidores administrativos e terceirizados; os gestores; os departamentos e centros de ensino. Por sua vez, a PETROBRAS, embora desenvolva uma atividade econômica, é uma estatal federal e compartilha muitas semelhanças ambientais com a Universidade. Contudo, se encaixaria ainda outros agentes que não foram citados, tais quais os bancos, os clientes e os acionistas.

Diante da grande rede de atores e instituições que preenche o meio das organizações, torna-se fundamental para a sua sobrevivência os processos de adaptação. A adaptação organizacional se configura como um recíproco ajuste entre organização e ambiente. A reciprocidade pressupõe uma modificação mútua, ao passo que a organização visa atender às exigências do seu ambiente e o ambiente é moldado pela organização quando dos seus esforços adaptativos (LAWRENCE; DYER, 1981).

A sobrevivência organizacional envolve vários níveis: organização e ambiente, sendo influenciada por coalizões internas e externas. Circundam também interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, forças burocráticas, grandes mudanças ambientais e manipulação do contexto estrutural (MOTTA; VASCONSELOS, 2011). Segundo os teóricos das teorias institucionalistas, a sobrevivência das organizações se correlaciona com a institucionalização de modelos legitimados externa e internamente.

Institucionalizar é tomar algo como certo (*taken for granted*) por dado grupo social. Essa “verdade” é aceita e inspira ações e atitudes sociais. Logo, institucionalizar regras é torná-las habituais e rotineiras, inspirando práticas concretas dos atores envolvidos, constituindo a missão, os valores e a visão da organização (MOTTA; VASCONSELOS, 2011). Estas, que precisam se ajustar às regras institucionalizadas no meio para sobreviver, obtendo legitimidade e apoio de outras organizações, agentes governamentais e privados (SCOTT; MEYER, 1991).

Quanto às formas e mecanismos de institucionalização, há quatro tipos: 1) coerção, força/autoridade legítima do Estado; 2) normalização, legitimação por um órgão supra-organizacional como o ISO; 3) indução, agentes econômicos induzem os seus modelos através de subsídios, e; 4) mimetismo organizacional, onde estruturas e ferramentas administrativas de líderes de mercado servem de modelo, sendo uma das suas principais técnicas o *benchmarking* (MOTTA; VASCONSELOS, 2011).

2.2.1 Mimetismo organizacional e *benchmarking*

O mimetismo (imitação) ocorre à medida que as organizações se inspiram em outras, referências em seu ambiente, incorporando os seus modelos e adaptando à sua realidade local. Ao considerar que um modelo ou uma prática externa é superior, busca-se a legitimidade e prestígio que a organização padrão exprime, por exemplo, o potencial da marca e os seus mercados; além de maior eficiência e produtividade por meio da administração por objetivos (MOTTA; VASCONSELOS, 2011).

Os processos miméticos acabam por resultar em um fenômeno chamado de isomorfismo estrutural. O isomorfismo constitui na restrição que força uma unidade de população a se assemelhar a outras em um mesmo conjunto de condições ambientais. O que sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características institucionalizadas em dado ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Uma dos mecanismos de mimetização mais utilizados atualmente é o *benchmarking*. Oriundo do inglês “benchmark” ou marca de referência, trata-se de um estudo que procura

analisar e comparar o próprio desempenho organizacional com o de empresas líderes, reconhecidas pela excelência das diversas práticas administrativas, sejam estas concorrentes diretas ou não. Em outras palavras, o *Benchmarking* é um processo de identificação de produtos, serviços e práticas das mais fortes empresas do mercado. Priorizando os fatores relevantes para atingimento dos resultados organizacionais e fundamentais para a sobrevivência (CARLINI; VITAL, 2004).

3. METODOLOGIA

Optou-se pela abordagem qualitativa por considerar que melhor permearia a proposta de estudo. Isso porque se caracteriza em ter o ambiente como fonte direta de dados. Não se utiliza de dados estatísticos como centro da análise, assim os dados coletados são descritivos e refletem o maior número possível de elementos da realidade estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nesse sentido, a pesquisa possui caráter descritivo, pois pretende descrever aspectos da gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados na UFSC. Nas pesquisas descritivas, uma realidade é retratada tal como se apresenta, conhecendo-a e interpretando-a mediante a observação, o registro e a análise de fenômenos (FONSECA, 2009).

Os meios utilizados para análise e coletas foram a pesquisa bibliográfica e documental, aliadas a estratégia do estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica e documental foi desenvolvida a partir dos sites da UFSC e PETROBRAS, aliada aos materiais institucionais desenvolvidos por estas, como manuais, apostilas e normativas internas. Procurou-se ainda referencial teórico em leis, normatizações, artigos e livros. Esses tipos de pesquisas têm como principal vantagem a cobertura mais ampla da coleta e exploração de fenômenos (MARKONI; LAKATOS, 2006).

Diante dessas fontes, foi empregada a técnica do *benchmarking* para comparar as práticas da UFSC às realizadas pela PETROBRAS, visando a obtenção de propostas de melhoria e inovação dos procedimentos da Universidade, baseadas nas experiências da estatal.

No estudo de caso o investigador explora qualitativamente um sistema delimitado, contemporâneo e real (um caso) ao longo do tempo, por meio de múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 2014). O caso foi explorado por meio da observação participante, uma vez que todos os autores são servidores da UFSC, trabalhando no Departamento de Contratos ou na Secretaria de Inovação. Assim, muitas das contribuições da prática diária da instituição partiram da experiência laboral e da observação dos pesquisadores.

A observação participante tem fundamento em descobertas de campo, envolvendo a participação do pesquisador no dia a dia dos fenômenos. Os resultados são obtidos de modo indutivo e dialógico, sendo que as conclusões se desenvolvem à medida que a observação se desenrola e as interpretações vão sendo construídas pelo pesquisador (ABIB *et al.*, 2013).

A principal limitação detectada ocorreu em razão da obtenção das informações sobre a prática da PETROBRAS terem ocorrido puramente via internet, seja por divulgação da Companhia ou artigos publicados. Não houve observação participante na estatal.

4. BENCHMARKING: PRÁTICAS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DA PETROBRÁS APLICÁVEIS À UFSC

A primeira diferença verificada entre os modelos de gestão e fiscalização de contratos terceirizados da UFSC e da PETROBRAS foi os mecanismos regulatórios das licitações. Enquanto, a UFSC segue a Lei 8.666/93 e a Instrução Normativa nº 05/2017, do Ministério do

Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; a PETROBRAS se baseia no Decreto nº 2.745/98, complementado pelo Manual de Procedimentos Contratuais, revisado pela última vez em 2006 (GALLI, 2009).

Nesse aspecto, percebe-se que a Universidade possui uma regulamentação mais moderna; contudo, Galli (2009) observa algumas diferenças no processo de contratação da Petrobras, que demonstra ser mais flexível com as necessidades específicas da instituição. Segundo a autora, a regulação especial lhe confere: modalidades de licitação definidas por critérios subjetivos, ao invés do preço; possibilidade de cancelar o processo de contratação por interesse da Companhia, o que só poderia ocorrer por motivo de ilegalidade ou interesse público, segundo a Lei 8.666/93; bem como a possibilidade de negociar melhorias nas propostas (GALLI, 2009).

Verificou-se, que a PETROBRAS tem criado mecanismos para discutir a terceirização desde os primeiros momentos de sua expansão no Brasil, durante a década de 90. Isso porque, conforme Malafaia (2006), em 2001 com base nos trabalhos do Grupo de Trabalho de Terceirização se iniciou a formulação do Fórum de Terceirização, com o objetivo central de delinear o formato de “parcerias” com as prestadoras de serviços e padronizar os procedimentos para todas as unidades. O autor destaca que o fórum foi fundamental para o sucesso da empresa, pois em 2002, 70% da força de trabalho já era terceirizada.

De acordo com a própria estatal, o Fórum de Terceirização tem como finalidade geral: “criar espaço e reunir pessoas em torno da discussão desse tema, considerado de alta relevância para a Companhia.” (PETROBRAS, 2009, p. 8). Mais especificamente, são elencados outros objetivos, dos quais se destacam (PETROBRAS, 2009):

- a) Exigir comprovada especialização no serviço a ser contratado;
- b) Introduzir cláusulas e metas nos contratos que exijam das contratadas a qualificação e certificação continuada de seu pessoal, estabelecendo metas por segmento;
- c) Impor cláusulas de negociações periódicas de preços e metas, bem como a melhoria dos benefícios dos empregados terceirizados.

Na UFSC, porém, não existe estrutura ou grupo de trabalho semelhante ao fórum de terceirização, que se reúna para estudar a temática. Dada à complexidade de conhecimentos exigidos dos atores envolvidos (gestores e fiscais), o volume de contratações, os valores envolvidos e a quantidade de trabalhadores; a criação de um espaço, como uma comissão permanente, que contasse com representação de fiscais e gestores de contratos; servidores ligados à administração da universidade, com multidisciplinariedade de formação; proporcionaria um avanço nas políticas ligadas a terceirização. Com efeito, poderia ser debatido proposições sobre a inclusão de cláusulas de metas nos contratos, bonificação para os trabalhadores terceirizados, atualização de normativas internas e reformulação de procedimentos ligados ao tema.

Todavia, o que existe hoje na UFSC em termos institucionais voltados à terceirização de serviços, conforme a “consulta de setores” no Sistema de Processo Administrativos (SPA) é uma Coordenadoria de Contratos Terceirizados (CCT), cujas atribuições estão mais voltadas aos procedimentos de instrução, elaboração e tramitação contratual (UFSC, 2018³); um setor de Fiscalização do Contrato de Limpeza (FCL) e uma seção de Gestão e Fiscalização de Contratos (GFC). Este último específico apenas aos contratos do Campus Blumenau.

Das políticas e diretrizes elaboradas pelo Fórum de Terceirização da PETROBRAS surgiu o Programa de Formação e Atualização de Gerentes de Contratos, Fiscais de Contratos e Contratadores de Serviços (PROCONT). O PROCONT é definido como um programa

permanente de capacitação de pessoal, disponível a toda a Companhia. Possui um conjunto disciplinar que procura subsidiar os gerentes e fiscais de contratos e contratadores de serviços com os conhecimentos necessários à execução de suas funções (PETROBRAS, 2009).

Este programa foi elaborado e é mantido a cargo de um grupo de especialistas de várias áreas da empresa, desde técnicos operacionais, até assessores pedagógicos, no intuito de ministrar cursos e desenvolver materiais didáticos que promovam o desenvolvimento de habilidades dos funcionários da estatal (PETROBRAS, 2009).

Em termos de treinamentos, constata-se que a UFSC no final de 2014 ofereceu pioneiramente um curso de capacitação de gestão e fiscalização de contratos terceirizados, com 24 horas de duração, ministrados pela Diretora do Departamento de Contratos à época e um membro da Procuradoria Federal, com três turmas oferecidas. No mês de abril de 2015, houve a oferta desse mesmo curso, extensivo a todos os agentes públicos da Instituição, embora com limitação de vagas (LAPA, 2015). Entretanto, nos anos de 2016 e 2017 não foram localizados registros da sua disponibilização. Em 2018, será realizada ao final de agosto a primeira turma do ano, voltado prioritariamente para servidores que exerçam a função de gestores e fiscais de contratos terceirizados.

Resta demonstrado, que a Universidade possui capacitações voltadas à temática, porém não se configuram como um modelo permanente e continuado de treinamentos, visto que houve interrupção por dois anos. Novos servidores ou aqueles que não foram contemplados com vagas no curso perdem assim a oportunidade de ser capacitado, bem como os que já realizaram de obter novas atualizações de leis e procedimentos.

Além do mais, conta com uma equipe reduzida instrutores e não gerou um material institucionalizado a servir como fonte de consulta aos participantes e demais interessados, principalmente os gestores e fiscais de contratos. O resultado é uma perda de conhecimentos e discussões valiosas que provavelmente foram arroladas durante as trocas de experiências dos envolvidos nos cursos.

A partir desse momento, a apostila de Gerência e Fiscalização de Contratos de Serviços, elaborada pela equipe do PROCONT, será analisada em razão do programa ter sido detectado como um dos principais instrumentos da gestão de conhecimentos da área dos contratos de serviços terceirizados da PETROBRAS.

4.1. APOSTILA DE GERÊNCIA E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS

A apostila se constitui de um verdadeiro manual de condutas e procedimentos institucionalizados pela PETROBRAS no que tange a atuação dos fiscais, gestores e contratadores de serviços. Seus objetivos são trabalhar a compreensão das políticas e práticas operacionais da PETROBRAS, dar ciência a esses atores de suas atribuições e roteirizar as suas funções, controlando o cumprimento das obrigações contratuais e legais (PETROBRAS, 2009).

A apostila é dividida em quatro módulos: I fundamentos, II contratação, III gerência e fiscalização de contratos e IV Plano de fiscalização. Destacam-se os módulos III e IV por estarem mais aderentes à proposta deste artigo.

A UFSC não possui um manual ou similar para apoiar seus servidores nas tarefas operacionais pertinentes à gestão e fiscalização dos contratos terceirizados. Atualmente disponibiliza na página do Departamento de Contratos o manual de fiscalização da Advocacia Geral da União (AGU), que embora seja um movimento importante, torna-se incipiente para as necessidades locais da universidade. O problema já foi detectado por Lapa (2015) quando entrevistou os fiscais do contrato de limpeza da UFSC, segundo a autora seis entrevistados

mencionaram a necessidade de disponibilização de cartilhas ou manuais para instrução e orientação a respeito da maneira mais adequada de fiscalizar.

Por sua vez, a apostila elaborada pelo PROCONT conta com a experiência de profissionais de múltiplas áreas, desde técnicos até educacionais da universidade PETROBRAS; com o apoio do Fórum de Terceirização, que desenvolve políticas e mecanismos de controle e adequação às normas ligadas à terceirização. Além de ser um roteiro de práticas internas da instituição, privilegiando assim as suas especificidades.

Verifica-se que há uma segregação entre as funções de fiscais e gestores de contratos na PETROBRAS. A empresa considera três figuras distintas: gerente funcional, gerente de contrato e fiscal de contrato. O gerente funcional é a autoridade que assina os contratos. O gerente de contrato é o empregado formalmente designado pelo funcional, a exercer a função de gestor de uma contratação. E por fim, o fiscal, também designado por via formal, auxilia o gerente e atua na coordenação e fiscalização dos serviços (PETROBRAS, 2009).

A realidade na UFSC é um pouco diferente. Quanto ao gerente formal, não há essa nomenclatura, mas o responsável pela assinatura dos contratos de serviços terceirizados é o Pró-reitor de Administração. Em relação aos gerentes/gestores de contratos, inexistente formalização institucionalizada para essa atividade, apenas para fiscais de contratos, nomeados por meio de portarias. Na prática, algumas contratações não possuem nenhum servidor que cumpra as tarefas de um gestor e em outros, há uma responsabilização tácita do dirigente máximo da unidade requisitante ou o próprio fiscal acumula as obrigações das duas funções.

Todavia, a excelência na gestão e fiscalização contratual sugere a designação dessas duas figuras, à medida que o cumprimento da segregação de função proporciona uma especialização e/ou profissionalização das atividades relativas ao planejamento, coordenação, controle e avaliação dos serviços prestados e, conseqüentemente, há um ganho qualitativo do processo (UFTPR, 2017).

Observou-se que a PETROBRAS possui uma definição objetiva das competências dos gestores e fiscais de contratos terceirizados. São 36 atribuições para gestores e 39 para fiscais. Diferentemente da UFSC, que não formalizou uma descrição de atribuições para gestores de contratos. Esse problema resultou na indefinição de servidores para cumprir a tarefa. Contudo, para o encargo de fiscal, a Universidade detém uma normativa interna (Portaria Normativa 37/GR/2012) que dispõe de 26 incisos com as normas para o cumprimento desse encargo.

A apostila possui uma seção dedicada a tratar da ética e postura dos atores envolvidos nas contratações terceirizadas, de modo a compatibilizar os seus princípios pessoais com os valores da PETROBRAS. Vale ressaltar alguns tópicos dessa seção: o perigo da autossuficiência, assumindo equívocos, postura cordial e de bom relacionamento, profissionalismo e proatividade, sigilo dos assuntos internos e o não envolvimento pessoal com os profissionais da contratada (PETROBRAS, 2009).

Não foi identificado na Universidade nenhum instrumento nesse sentido. Sabendo-se da prerrogativa da administração pública em impor cláusulas exorbitantes em seus contratos, estas que lhe confere uma série de privilégios jamais admitidos às contratações entre particulares, tais qual a possibilidade alteração e rescisão unilateral, a própria fiscalização e a aplicação de penalidades (MARTELLI, 2011); torna-se imprescindível reforçar as condutas éticas dos gestores e fiscais de contratos terceirizados para que não confundam a soberania do interesse público com o excesso de poder.

O último módulo da apostila PROCONT trata do plano de fiscalização, definido como: “conjunto de ações e medidas preventivas e proativas a serem tomadas pelos Fiscais e

Gerente do contrato, objetivando sua plena execução e preservação do interesse Petrobras.” (PETROBRAS, 2009, p. 30). Seu objetivo é subsidiar fiscais e gerentes no cumprimento contratual dos aspectos legais, administrativos, financeiros, de segurança, saúde ocupacional e de relações humanas (PETROBRAS, 2009).

Em seguida descreve detalhadamente uma série de etapas da execução do plano de fiscalização. Devido a extensão será destacado apenas algumas das etapas mais inovadoras e/ou relevantes à praxis da UFSC; praxis esta que, por em grande parte não estar registrada em instrumentos formais, foi coletada pela experiência e observação dos pesquisadores no cotidiano de trabalho com os contratos terceirizados.

Quando da implantação, o roteiro PROCONT prevê a promoção de uma reunião inicial de nivelamento, para o gerente de contrato nivelar (padronizar) as ações dos fiscais, elaborando um plano de ação interligado entre os vários fiscais e a criação de uma pasta de acompanhamento da fiscalização, no intuito de registrar toda a documentação referente à contratação.

A Universidade, como já mencionado, não possui gestor designado nas suas contratações; logo, essas reuniões não são realizadas. Nos contratos que possuem mais de um fiscal, que são aqueles em que os serviços atendem centros de ensino ou departamentos administrativos diferentes, nota-se uma despadronização de procedimentos, verificada na CCT, por exemplo, quando recebe os documentos para pagamento dos serviços. Há fiscais que emitem relatórios mensais de fiscalização, com formatações e informações distintas, outros não encaminham nenhum parecer dessa natureza. Essa situação também foi constatada por Lapa (2015), a tal ponto que um fiscal do serviço de limpeza mencionou: “A falta de padronização também é um dos pontos críticos. Ninguém determina como são os procedimentos. Cada um faz como quer”.

A padronização é necessária porque aprimora a administração de processos de trabalho e a geração e incorporação de conhecimentos técnicos. Configura-se em um instrumento estruturado de transferência de conhecimento que auxilia nas atividades diárias, trazendo melhorias da produtividade e qualidade (BEZERRA; LIMA, 2011).

A guarda da cópia da documentação pertinente também segue essa tendência de discrepância de atuação, sendo pouco praticada de acordo com os relatos. Esses fatos ocorrem com relação aos contratos com vários fiscais e entre contratos diferentes.

A guarda da documentação de um contrato em um único local permite o fácil acesso as informações quando requisitadas, principalmente nas contratações com dedicação exclusiva de mão de obra, onde incide a responsabilidade subsidiária pela inadimplência das verbas trabalhistas da contratada. Visto que nas hipóteses de ações judiciais por parte dos trabalhadores, constantemente a tomadora é intimada a apresentar as documentações referentes à prestação do serviço (ex.: contracheques, comprovantes de pagamento de salários, FGTS, INSS, 13º e férias).

Do acompanhamento da execução dos serviços da PETROBRAS, constatou-se o uso do Relatório de Ocorrências (RO). O RO se propõe a relatar o acompanhamento contratual registrando os fatos de caráter relevante, como atrasos no cronograma, ocorrências de acidentes, falta de materiais e pessoas, não conformidades nos recolhimentos previdenciários e trabalhistas, descumprimento de cláusulas contratuais, notificação e aplicação de multas/descontos. A estatal julga como uma das principais ferramentas de acompanhamento da execução contratual, subsidiando, inclusive, as futuras contratações (PETROBRAS, 2009).

Na UFSC, apesar da determinação na IN 05/2017 (e versões anteriores) e nos contratos, dos fiscais registrarem as ocorrências do contrato em livro ou meio eletrônico, de fato o que se identifica é que não há unanimidade nessa prática. A inexistência de um relatório mensal

elaborado pelos atores envolvidos na gestão/fiscalização demonstra um *gap* na necessidade de registrar as ocorrências diárias e mensais. A pesquisa de Lapa (2015, p. 146) verificou esse problema na fala de um fiscal “A questão do relatório mensal ninguém me informou ser necessário, nem ele nem ninguém aqui. Eu acho que isso nunca foi feito por ninguém aqui”.

A institucionalização de um RO na Universidade, padronizado, preferencialmente através de um sistema eletrônico unificado, resultaria em um ganho de excelência nos controles internos dos acompanhamentos das contratações terceirizadas e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados. Isso porque, muitas ocorrências como faltas, descumprimentos trabalhistas, multas e descontos que deveriam ser registrados e a sanções cabíveis aplicadas às contratadas, se perdem pela ingerência da informação. Auxiliando também na tomada de decisão sobre renovações, rescisões ou futuras contratações.

5. CONCLUSÕES

Conclui-se que a teoria neoinstitucionalista aborda o funcionamento dos processos de institucionalização de modelos, estruturas e práticas pelas organizações de certo setor (ambiente), ou seja, a adoção de procedimentos aceitos como verdades na rotina dos atores e organizações.

Um dos mecanismos de institucionalização frequentemente utilizados é o mimetismo, baseado na ferramenta do *benchmarking*. As organizações procuram dessa forma, identificar práticas adotadas por empresas referências, compará-las às suas e incorporá-las à realidade local. Busca-se obter a mesma legitimidade da organização modelo, representando um importante fator de sobrevivência em um meio.

No caso das universidades públicas, como a UFSC, o *benchmarking* demonstra ser uma alternativa possível para se aperfeiçoarem e sobreviverem em um ambiente cada vez mais instável, com cortes de investimentos e concorrência com as instituições privadas.

Soma-se ainda, um dos principais problemas da administração pública que é a gestão e fiscalização de contratos terceirizados, ocasionado dentre outros motivos, pela complexidade dos conhecimentos exigidos e déficit de recursos humanos e materiais. O que resulta em prejuízo ao erário, aos servidores envolvidos e a sociedade em geral, que não recebe serviços com a máxima qualidade.

Nesse sentido, com a realização do *benchmarking* na área de gestão e fiscalização dos contratos da PETROBRAS, empresa federal majoritariamente pública, pode-se observar algumas práticas institucionalizadas pela estatal passíveis de aplicação na UFSC, que possivelmente trarão benefícios à gestão universitária. A tabela 1 apresenta uma síntese das práticas identificadas e os seus resultados esperados.

Tabela 1 - Síntese de boas práticas levantadas e os resultados esperados

PRÁTICA	RESULTADOS ESPERADOS
Fórum de Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir equipes multidisciplinares em torno da discussão do tema; • Proporcionar um avanço nas políticas ligadas à terceirização.
Programa continuado de capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de cursos e materiais didáticos que promovam o desenvolvimento de habilidades dos atores envolvidos; • Capacitação continuada de novos fiscais/gestores, bem como mantem os atores atualizados das leis e procedimentos.

Manual/Apostila de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento, retenção de conhecimentos e experiências; • Dar ciência aos atores de suas atribuições e roteirizar as suas práticas,
Segregação de funções	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização e/ou profissionalização das atividades; • Conseqüentemente há um ganho qualitativo do processo.
Definir atribuições de gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização da função de gestores de contratos.
Ética e conduta de gestores e fiscais	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar os princípios pessoais com os valores da Universidade; • Incentivar o profissionalismo, proatividade e impessoalidade; • Não confundir soberania do interesse público com excesso de poder.
Reunião de nivelamento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelar as ações dos fiscais, elaborar um plano de ação interligado.
Pasta de acompanhamento da fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • A guarda da documentação de um contrato em um único local; • Permite o fácil acesso as informações quando requisitadas; • Cumprir determinações judiciais de apresentar as documentações.
Padronização de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimora a administração de processos de trabalho, a geração e incorporação de conhecimentos técnicos; • Transferência estruturada de conhecimento que auxilia nas atividades diárias, trazendo melhorias da produtividade e qualidade.
Relatório de Ocorrências (Preferencialmente através de um sistema eletrônico unificado)	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência nos controles internos dos acompanhamentos das contratações terceirizadas; • Gerência nos registros de faltas, descumprimentos trabalhistas, aliado à aplicação de multas, descontos e a sanções; • Redução de desperdício de recursos públicos por serviços não prestados ou prestados com falhas; • Auxilia também na tomada de decisão sobre renovações, rescisões ou futuras contratações.

Fonte: elaborado pelos autores

Sugere-se para futuros trabalhos um *benchmarking in loco* na PETROBRAS, no intuito de observar a aplicação real das diretrizes e práticas institucionalizadas na estatal na área de gestão e fiscalização de contratos terceirizados. Contando também com a visão dos atores envolvidos, o que traria novas possibilidades ao estudo e conseqüentemente outras práticas passíveis de mimetização pela UFSC.

REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto; JUNIOR, Paulo Hayashi. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 604-616, 2013

ALMEIDA, C. W. L. Fiscalização: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do Tribunal de Contas da União**, n. 127, p.53-62, mai.-ago. 2009.

ALVES, L. S. Gestão e fiscalização de contratos públicos. **Revista do TCU**, n. 102, p. 60-69, 2004.

BERNARDES, Juliana Costa; FREIRE, Teresa Cristina Guedes. Terceirização e responsabilidade subsidiária. **Juslaboris**, ago. 2012.

ALPERSTEDT, G.D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G.G.S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v.8, n.15, jan/jun 2006.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 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. Brasília, 31 mar. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 21 jun. 1993.

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

BEZERRA, Marcela de Sá Marques; LIMA, Gilson Brito Alves. Sistematização da gestão do conhecimento: um estudo a partir da experiência na elaboração de um manual de segurança em uma empresa de energia. **Perspectivas em gestão e conhecimento**, João Pessoa, v.1, n.2, p. 232-248, jul/dez.2011

CARLINI, Reginaldo José; VITAL Wanderley, Tales. A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, 2004.

COSTA, A. F. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do Tribunal de Contas do Ceará**, Fortaleza, v. XI, n. 1, p. 105-127, jan-jun. 2013.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 342 p.

CUNHA, Bruno Santos. A administração pública e a nova Súmula n. 331 do TST: a questão da fiscalização e a culpa in vigilando. **Revista do TRT6**, p. 90, 2011.

CUNHA, Y. R. **Terceirização e Terceirizados: um estudo sobre os impactos objetivos e subjetivos da terceirização nos trabalhadores terceirizados que atuam no setor de limpeza de Escolas Estaduais no Município de Marília-SP**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. A terceirização no Serviço Público. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, n. 130, abril/jun. 1996.

FIGUEIREDO, M.; ALVAREZ, D.; ATHAYDE, M.; SUAREZ, J. D.; PEREIRA, R. Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ). **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 55-68, 2007.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

GALLI, Ana Elisa de Aguiar. **A influência do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da Petrobras/Revap**. Mestrado (Administração de empresas) – FGV. São Paulo, 2009.

GASPARINI, Diogenes. Prazo e prorrogação do contrato de serviço continuado. **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 4, 2015.

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escobar Bello. **Sistema de controle de terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia com ênfase em Controladoria) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

LAPA, Joice Regina da Costa Santana. **Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. Mestrado (Administração Universitária) – UFSC. Florianópolis, 2015.

LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University. Boston, 1981.

LIMA, Marcos Ferreira da Costa; SILVA, Marconi Aurélio. Inovação em petróleo e gás no Brasil: a parceria Cenpes-Petrobras e Coppe-UFRJ. **Sociedade e Estado**, v. 27, p. 97-115, 2012.

MALAFAIA, Elisa Monteiro. **Avanço das Práticas de responsabilidade Social Corporativa no Setor de Petróleo: O caso da Petrobras**. Mestrado (Planejamento Energético da COPPE). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTELLI, Ana Laura T. A boa fé objetiva e os limites da rescisão unilateral dos contratos administrativos por razões de interesse público. **Revista de Direito Público**. Londrina. v. 1. n. 6, p. 20-34. jan./abr., 2011

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. 23 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

NETO, A. S.; SCARPIM, J. A. A Terceirização dos Serviços de Manutenção Industrial É Viável?: Algumas Reflexões Iniciais. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011.

OLIVEIRA-JUNIOR, N. J. ; SANTOS, E. A. A necessidade de conhecimentos específicos para o fiel cumprimento do acompanhamento e fiscalização de contratos no âmbito da administração

pública segundo o disposto no art. 67 da Lei nº 8.666/1993. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 6, n. 2, p.500- 495, jul. - dez. 2016.

PETROBRAS. **Compliance, ética e transparência**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>>. Acesso em 10 jun. 2018.

PETROBRAS. **Gerência e fiscalização de contratos de serviços**. Rio de Janeiro, 2009. 72 p.

PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL. **Nova Instrução Normativa de Serviços**. Disponível em <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/in-servico-faq>>. Acesso em 04 set. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores**. São Paulo: STS Publicações e Serviços LTDA, 1998.

SALVINO, M. R.; FERREIRA, S. R.. A terceirização de serviços na Administração Pública e Responsabilidade Trabalhista. **Revista Novatio Iuris**, v. 2, n. 3, p. 119-145, Jul. 2009.

SANTOS, Enoque Ribeiro dos. A nova lei da terceirização: Lei n. 13.429/2017: um cheque em branco ao empresariado. **Revista eletrônica: acórdãos, sentenças, ementas, artigos e informações**, Porto Alegre, RS, v. 13, n. 204, jun.2017.

SANTOS, L. R. L. **Fiscalização de contratos**. Brasília: Cadernos ENAP n. 36. 2013.82p.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **The organization of societal sectors: propositions and early evidence**. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P.(Org.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório Quantitativo de Serviços Terceirizados**. Florianópolis: Departamento de Projetos, Contratos e Convênios, 31 mai. 2018¹.

_____. **A UFSC**. Disponível em:<<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em 01 jun.2018².

_____. **Atribuições e organograma CCT**. Disponível em < <http://dpc.proad.ufsc.br/atribuicoes-do-cct/>>. Acesso em 20 jun. 2018³.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório de Auditoria. RA2015004-02 - Câmpus Campo Mourão**. Disponível em:<<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/audin/relatorio-de-auditoria-da-audin/ra2015004-02>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

VIEIRA, André Luís. Gestão de contratos administrativos. **Revista de Contratos Públicos–RCP, Belo Horizonte, ano**, v. 3, p. 9-32, 2013.