

Ensaio teórico sobre gestão de contratos de serviços terceirizados no setor público

JOSE MARCONDE SOUZA DA SILVA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:
UNIVALI - Universidade do Vale do U:VERSE - Centro Universitário

Área Temática: Gestão de Contratos

Ensaio teórico sobre gestão de contratos de serviços terceirizados no setor público

RESUMO

Gerir o que é público é uma ação complexa, que leva em consideração que para prover serviços essenciais na Administração Pública, deve-se fazer uso de recursos legais, como a contratação de serviços terceirizados, necessitando de uma rigorosa e efetiva gestão destes contratos no esforço de que os serviços não sejam entregues incompletos, pois, assim acontecendo poderá causar perdas ao erário público. Uma das garantias de que o que foi contrato será efetivamente entregue ocorre por meio de um eficiente gerenciamento (gestão e fiscalização) contratual, preceituado na lei nº 8.666/93 e na IN 05/2017. Assim, esse estudo visa compreender a gestão de contratos de prestação de serviços terceirizados no setor público tendo como objetivo geral analisar a gestão de contratos na prestação de serviços terceirizados no setor público, além de identificar os requisitos necessários para que haja um processo licitatório, e saber como acontece a indicação do gestor e fiscal do contrato, apontando quais as atividades específicas do gestor de contratos de terceirização conforme diretrizes do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal, descrevendo como esse processo acontece na prática de gestão de contratos de terceirização pela equipe de gestão e fiscalização de contratos.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de contratos. Serviços terceirizados.

ABSTRACT

Managing what is public is a complex action, which takes into account that in order to provide essential services in the midst of the Public Administration, one must make use of legal resources, such as the contracting of outsourced services, requiring a rigorous and effective management of these contracts in the effort that the services are not delivered incomplete, because, this may cause losses to the public purse. One of the guarantees that what was contract will be effectively delivered occurs through an efficient management (management and supervision) contractual, provided in law no. 8.666/93 and IN 05/2017. Thus, this study aims to understand the management of contracts for the provision of outsourced services in the public sector with the general objective of analyzing the management of contracts in the provision of outsourced services in the public sector, besides identifying the requirements necessary for a bidding process, and to know how the indication of the manager and tax of the contract happens, pointing out the specific activities of the outsourcing contract manager according to guidelines of the Ministry of Planning, Budget and Management of the Federal Government, describing how this process happens in the practice of outsourcing contacts management by the contract management and supervision team.

Keywords: Public Administration. Contract management. Outsourced services.

INTRODUÇÃO

Gerir o que é público não é algo simples, ou algo que possa ser imitado dos modelos de gestão que estão dando certo em outros países ou no setor privado. Não existe uma fórmula que possa ser aplicada e que garanta a obtenção de sucesso. O melhor a ser feito é uma análise criteriosa do contexto e das dificuldades a serem enfrentadas. (TEIXEIRA; MARTELANC; PADRO FILHO, 2009; WALLE, 2016). Buscando contribuir com esse pensamento, Glennon, Hodgkinson e Knowles (2018) ressaltam que existe, na atualidade, um aumento acentuado da

complexidade nas prestações de serviços, pois, vive-se tempos difíceis, onde a Administração Pública é constantemente confrontada no equilíbrio de inúmeros objetivos conflitantes e por vezes não alcança seus objetivos por esta razão.

Porém, promover desenvolvimento econômico e social, dentro de um ambiente onde mudanças profundas acontecem rapidamente, é um grande desafio (MATIAS-PEREIRA, 2018). Assim, o Estado passou a buscar na gestão privada, modelos gerenciais que lhes permitisse a tão sonhada eficiência na gestão. Contudo, a adoção de modelos gerenciais oriundos da gestão privada pela Administração Pública, deixa que prevaleça o acessório ao invés do essencial, prejudicando a sociedade, através da não solução dos problemas sociais (SANTOS, 2017). Considerando-se que a Administração Pública tem objetivos sociais e administrativos a alcançar, e alcançá-los demanda tempo e alto investimento, além de que a situação se torna mais grave quando se considera uma realidade de insuficiência dos recursos, nota-se que o Estado não consegue entregar à sociedade a efetivação dos direitos fundamentais, no que diz respeito aos serviços, de segunda e terceira dimensão, tais como os direitos sociais, econômicos e culturais (MORATO; SILVA, 2016; LEAL; RECK, 2018).

A terceirização de serviços requer da Administração Pública um planejamento extremamente eficiente, para que a execução não seja incompleta, pois quase sempre se pode detectar que os contratos não estão completos, ou seja, os contratos não minuciam as questões que envolvem a fase de execução, como por exemplo: a rigidez de procedimentos burocráticos; dificuldade em se medir o desempenho dos serviços; custos; qualidade e ainda e tão importante quanto as citadas anteriormente, a questão tendenciosa das empresas contratadas reduzirem custos em detrimento da perda da qualidade (BONELLI; CABRAL, 2017).

Diante do exposto, está claro que a Administração Pública se utiliza da contratação de serviços de terceiros para o alcance de seus propósitos e que a atividade de gerenciamento é notoriamente complexa, assim, deverá ser realizada por um gestor e um fiscal capazes, que terão como missão garantir a entrega do que foi pactuado, logicamente poderão dispor de uma equipe que os acompanharão neste labor, pois o fracasso contratual para a Administração Pública, trará consigo graves resultados econômico e sociais (BROWN; POTOSKI; VAN SLYKE, 2016; MIRANDA; SANTOS; ALMEIDA, 2018; NIEBUHR, 2018). Diante de tal contexto surge a pergunta de pesquisa: de que forma a gestão de contratos pode assegurar a efetividade na prestação de serviços terceirizados no setor público?

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, segundo Silva (2017), é todo aparato à disposição do Estado no esforço de atender às necessidades coletivas, e pode ser entendida, segundo Filzek (2015), de duas formas: a primeira diz respeito ao sentido subjetivo, que compreende a importante e complexa atividade de satisfazer as necessidades coletivas do povo; a segunda se refere está relacionada ao conjunto de órgãos e entidades que são utilizados para a execução das funções administrativas. Dessa forma, Laihonen e Mäntylä (2017) enfatizam que a complexidade do gerenciamento dos serviços públicos é tão gigantesca que é necessário usar boas ferramentas de controle, para que o desempenho da própria Administração Pública não seja comprometido.

Diante deste cenário, Henry (2016) observa a Administração Pública como uma grande combinação de teorias e práticas que se destinam à promoção de uma compreensão do que é Governo e sua relação com a sociedade a que governa, isto é, uma relação que se dá por meio de práticas administrativas e do incentivo às políticas públicas, voltadas às necessidades sociais, sincronizando tudo isto com a eficácia, eficiência e um profundo comprometimento com a cidadania e tudo que trata da supremacia do interesse público.

Campelo (2010), Cordeiro *et al.* (2017), Mizael, Murad e Antonialli (2019) e Santos (2017) ressaltam que no mundo, e no Brasil, as três principais práticas administrativas, ou modelos de Administração Pública, podem ser resumidas em: a) Patrimonialista, que tem como

principal característica a não distinção do que é patrimônio público e privado; b) Burocrático, com foco principal no uso da racionalidade e impessoalidade, e com vislumbre em eficiência, redução de custo e qualidade na prestação de serviços públicos; e c) Gerencial ou NPM (*New Public Management*), a qual se encontra em uso na atualidade.

Segundo Rhodes (2016), nos últimos 40 anos o modelo gerencial (NPM) passou por três ondas de reformas: a primeira, com foco no gerencialismo e na gestão profissional, medida de desempenho e gestão por resultados; a segunda, onde os governos adotaram a mercantilização e o neoliberalismo; e a terceira com foco na prestação de serviços e escolhas do cidadão. Esse modelo gerencial está voltado para as necessidades do indivíduo, orientado para resultados e fazendo uso de estratégias como a descentralização, tendo como principais objetivos a redução de custos e a eficiência dos serviços de competência do Governo (NASCIMENTO, 2006). Lopes, Linares e Viñas (2019) afirmam que ao se fazer uso do modelo gerencial, a verdade é que dentre os motivos já propostos está a forte crise financeira e dificuldades de gestão.

Chece (2015) diz que a Administração Pública, assim como o setor privado, enfrenta uma enorme pressão para melhorar a prestação de serviços, reduzir custos e aumentar a eficiência e que, em função da obrigatoriedade de atender objetivos primários, essenciais, sociais e coletivos, a maioria dos governos capitalistas respondeu a esta demanda fazendo uso do modelo gerencial NPM (*New Public Management*), o qual agrega o objetivo de melhoria no desempenho dos serviços públicos. Gomes (2016) argumenta que, quanto a eficiência de serviços, mesmo que se tenha formalizada a utilização de um sistema de gerenciamento teoricamente capaz, mas havendo, por parte da Administração Pública, errônea utilização, incorreções no executar, falhas de procedimentos, atrasos, corrupções, dentre outros fatores, as consequências serão desastrosas. Assim, de nada adiantaria, teoricamente, se ter um modelo de Administração “eficiente”, se na prática ele não funcionar.

É exatamente no intuito de ser mais competente, efetivo e ter um melhor desempenho, que a Administração Pública se baseia no uso de modelos gerenciais, como a NPM (*New Public Management*), que traz uma diversidade de iniciativas para suprir as necessidades do coletivo. Entre estas iniciativas está a descentralização, que é apresentada sob diversas outras formas, como na delegação ou na privatização. Estas mudanças na forma de administrar o que é público tem o propósito de uma redução do papel do Estado na economia e ainda o incremento da terceirização, como prática para redução dos gastos públicos (CAVALCANTE, 2017).

Caroline (2017) diz que o modelo gerencial atual adotado pela Administração Pública, mostra um esforço na transformação na forma de administrar, para que se possa operar de forma comercial; assim, a Administração Pública destruiria o seu objetivo legítimo. Mas, Svärd (2019) argumenta que foi justamente o processo de globalização e a pluralização da prestação dos serviços que forçaram a Administração Pública a tomar para si o uso de parcerias externas no atendimento das demandas coletivas, resultando numa mudança para a administração gerencial.

Ao se falar em serviços públicos, não se pode pensar somente naqueles em que o Estado executa diretamente, mas também naqueles que são delegados, ou terceirizados, no intuito de atender as necessidades da coletividade. O setor privado, a exemplo da Administração Pública, utilizou-se da descentralização e da forma indireta de realizar as tarefas, quando deu início à prática da terceirização, com objetivo claro de flexibilização empresarial; e logo, a terceirização se tornou um fenômeno mundialmente utilizado por todas as economias capitalistas, inclusive no setor público (SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019).

Um fator a ser considerado na Administração Pública é que o custo de produção governamental vem aumentando há pelo menos uma década. Os gastos com pagamento do funcionalismo público, que compõe a maior parte dos custos, tem tido grande impacto nos cofres dos Governos, fazendo com que a terceirização seja considerada uma atraente prática. A terceirização, que já é bastante utilizada em muitos países como forma de redução de gastos, para aquisição de bens e serviços para suprir necessidades públicas, totalizou 9,5% do PIB nos países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) – organização internacional

que reúne 34 países para promoção do desenvolvimento, com sede na França – no ano de 2016 (ANDERSSON; JORDAHL; JOSEPHSON, 2019).

Andersson, Jordahl e Josephson (2019) argumentam que uma importante vantagem para a Administração Pública contratar, por intermédio da terceirização, é a capacidade de escolher entre empresas com características diferentes, pois pesquisas indicam que a má escolha das empresas prestadoras de serviços é uma das principais razões para que a terceirização falhe (ZHU; NG; WANG, 2017). Dessa forma, as empresas contratadas devem possuir as características técnicas necessárias, e quando firmado contrato com a Administração Pública, a empresa deve ser eficiente na execução dos serviços, o que Gewald e Schäfer (2017) chamam de critérios essenciais para o sucesso da terceirização.

Dentro da estrutura de Governo, a oportunidade de redução dos custos, proporcionada pela terceirização é um fator positivo. A terceirização da atividade pode ainda contribuir para uma substancial melhoria na execução das atividades fins. Assim, quando o Governo firma um contrato administrativo, está focando no enxugamento da máquina pública e no efetivo sanar de demandas que envolve o coletivo (GASPARENIENE; VASAUSKAITE, 2014).

Percebe-se então que, no contexto público, terceirizar consiste num acordo contratual onde o Governo compra bens e/ou serviços, com o intuito de sanar uma demanda coletiva, acontecendo assim a transferência de prestação de serviços públicos para uma organização externa, mesmo que mantido o financiamento público de toda atividade. Com isto, pode-se afirmar que terceirizar é a maximização custo/benefício da prestação de serviços, construindo assim a lógica principal da terceirização para os Governos (MORI, 2015; MULGAN, 2015).

TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Delgado e Amorim (2015) afirmam que o neoliberalismo vem ganhando força no Brasil, desde os anos 90, momento em que se percebe que a terceirização é apresentada como uma alternativa de desenvolvimento econômico a baixo custo. Cavalcante (2017) ressalta que foi através do uso do modelo NPM (*New Public Management*) que foi possível alavancar o uso da terceirização na Administração Pública brasileira. Como implementação da prática de reforma do Estado e uso da NPM, cada vez mais a Administração Pública tem buscado melhores alternativas para alcançar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (SANTOS *et al.*, 2016; MENDES, 2019).

A partir da reforma administrativa do Estado e com o uso da administração gerencial (NPM), a terceirização foi intensificada em território nacional, sendo uma característica prática da NPM a descentralização. A ideia é que mesmo com a descentralização consiga se alcançar a eficiência desejada e que prevaleça a supremacia do interesse público (SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019). A descentralização surgiu com o desdobrar da própria estrutura administrativa, quando foram atribuídas atividades para órgãos que compõem a própria gestão que, deixando de proceder com as atividades, deu lugar a uma personalidade jurídica criada para tal fim, mas ainda pertencente à estrutura administrativa do Governo (JUSTEN FILHO, 2014; CARNEIRO, 2016).

Na Administração Pública brasileira, a terceirização é permitida desde que seja utilizada pelo Estado para as atividades que não são consideradas essenciais, como: coleta de lixo, transporte público, limpeza e conservação, vigilância, dentre outras. Vedada ou indelegável é a terceirização de serviços inerentes ao Estado, como: Justiça, segurança pública, defesa nacional, dentre outros (DI PIETRO, 2018; OLIVEIRA, 2016).

A terceirização na Administração Pública brasileira é legítima e acontece quando o Estado concede o repasse de serviços de atividades para empresas que aceitam fazê-lo, dentro das condições pré-determinadas, com o intuito de que seja mantido o equilíbrio econômico. Assim, a Administração fica apenas responsável pela gestão da operação. A terceirização na Administração Pública pode ser entendida, portanto, como o repasse de serviços para execução

através de terceiros, onde o Estado continua responsável por estes (CARVALHO FILHO, 2016; MARINELA, 2017).

A Administração Pública demonstra prezar sempre pela eficiência quando celebra um contrato para prestação de serviços. Essa eficiência não pode faltar, associada a um desempenho que mostre a perfeição (SILVA, 2017). O que se percebe, quanto a este modelo gerencial, é que houve, por parte da Administração Pública, uma forte inspiração nas práticas gerenciais do setor privado, com a justificativa para a utilização no setor público de que sua antiga forma de gestão estava burocratizada e ultrapassada, onde o modelo NPM seria uma forma moderna de gestão pública com foco em uma visão mais gerencial e nos resultados a um custo mais baixo (SILVA; RIBEIRO, 2017).

Logo, pode-se dizer que a terceirização de serviços na Administração Pública brasileira está inteiramente ligada ao modelo gerencial de Governo, e quando os gestores públicos fazem uso desta prática, há intenção clara de diminuição de custos e operacionalização dos serviços (GOMES, 2019; SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019). Assim, a exemplo do setor privado, está claro que a Administração Pública brasileira faz uso da terceirização com foco na política de redução de custos e, ainda, na transferência das responsabilidades trabalhistas e previdenciárias, o que ficou mais evidenciado na gestão do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995–2003), quando da contrarreforma do Estado que envolvia, dentre outras questões, as privatizações e os repasses para terceiros na prestação de serviços.

Cabe observar que, quanto à prestação de serviços públicos, a Administração Pública brasileira pode fazê-los de forma direta ou indireta; diretamente quando executados pela própria Administração; e indiretamente, quando houver, de alguma das formas previstas em lei, a delegação a empresas competentes (DI PIETRO, 2018). Porém, Magalhães, Carvalho e Saraiva (2011) afirmam que, dado o atual contexto brasileiro, dificilmente encontram-se empresas de terceirização realmente qualificadas e competentes, que tenham disponibilidade de capital para realizar investimentos (capacitação e treinamento) nos terceirizados, pagamentos de encargos trabalhistas e previdenciários pontualmente e cumprir com todas as obrigações contratuais.

França (2017) afirma que quando a Administração Pública brasileira submete serviços para contratação, deverá ser feita uma minuciosa averiguação de todas as empresas que irão compor o processo seletivo. Giosa e Morales (2017) explicam que para não haver quaisquer problemas, é necessário que a Administração Pública se antecipe, através de alguns procedimentos analíticos, como por exemplo: diálogo entre gestores, para avaliação da necessidade (ou não) de contratação de serviços terceirizados, quais as atividades que serão delegadas e, por fim, os critérios da licitação em si e as características que se espera da empresa que será contratada.

Miranda, Santos e Almeida (2019) lembram que para haver contratação de empresas que prestarão serviços terceirizados, de atividades para o setor público, por via de regra, deverá acontecer mediante processo licitatório. Ganha aquela que ofertar o menor preço e comprovar a viabilidade técnica para execução dos serviços. No entanto, Paixão e Lourenço Filho (2014) e Fortinni e Motta (2016) ressaltam que, levando-se em consideração que é quase inexistente a capacitação de funcionários terceirizados no setor público, o resultado da terceirização para a Administração Pública poderá ser de um quadro com pessoas desqualificadas, influenciando na qualidade dos serviços.

Para Noronha e Miranda (2020), há aqueles que não são favoráveis a terceirização, valendo lembrar que, desde o início da composição, do que conhecemos como Estado, Governo e Administração Pública, foram constatadas inúmeras mudanças de ordem administrativa, e com estas a exigência de adaptações, visando sempre atender as necessidades sociais coletivas, através dos meios que o Governo consideram mais eficientes, levando em consideração sempre um baixo custo, para que assim haja equilíbrio das contas públicas. Daí a atual e crescente utilização do que se conhece como terceirização nos dias atuais.

E para que se cumpram as determinações legais da prática de terceirizar, bem como, se atinja os objetivos da descentralização dos serviços, com a qualidade, eficiência e redução dos custos esperados, é necessário que haja um bom gerenciamento dos contratos administrativos, ou seja, uma gestão que se faça presente sendo eficiente na fiscalização, junto as empresas com quem a Administração Pública formalizou contrato (BRASIL, 1993).

GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NO SETOR PÚBLICO

Para o setor público, o regramento é muito claro quando define o contrato como sendo “todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculos e a estipulação de obrigações recíprocas”. Determina ainda o que deve conter no contrato com a Administração Pública quando diz que “Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para a sua execução, expressa em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes” e somente assim, será possível fazer um gerenciamento eficiente (BRASIL, 1993, art. 54, § 1º).

Barral (2016) afirma que para ser estabelecido um contrato é necessário que as partes estejam de acordo com as cláusulas constantes, e que, na atualidade, os contratos são firmados conforme a especificidade de cada serviço. Assim, há uma variedade de tipos de contratos tanto para o setor privado, como para o setor público. López, Linares e Viñas (2019) complementam esse pensamento afirmando que, mesmo que o contrato seja bem redigido, a responsabilidade continua sobre a Administração Pública, no que diz respeito ao planejamento, controle e avaliação dos serviços, o que em síntese seria um eficiente gerenciamento do contrato.

Khan e Khan (2017) enfatizam que um gerenciamento eficaz dos contratos pode desempenhar um papel essencial na relação entre contratante e contratado, visto que, o contrato contém toda a métrica do serviço que deve ser entregue, mesmo que consideradas as falhas, devendo-se ainda levar em conta que no decorrer da prestação dos serviços, problemas que não foram previstos, podem surgir. Sabendo disto, percebe-se mais razões pelas quais o gestor contratual e a equipe à sua disposição, devem ter ampla experiência no gerenciamento e capacidade de lidar com questões que envolvam controles e responsabilidades (LEE *et al.*, 2019).

Sharma *et al.* (2015) argumentam que apesar dos inúmeros problemas que podem advir da terceirização, os fatores positivos podem ser infinitamente melhores, desde que os contratos sejam bem administrados. Neste sentido, Souza *et al.* (2018) ressaltam que no setor privado, cada vez mais é possível notar uma percepção de que ao se aplicar recursos, sejam humanos ou financeiros, na gestão dos contratos é fazer com que se tenham garantidos os direitos e deveres constantes no que foi previamente estabelecido. Assim, através de uma gestão de contrato eficiente, é possível fazer da terceirização uma estratégia de negócios.

A Administração Pública deve manter um alto controle do planejamento e da execução dos serviços prestados, o que não é uma tarefa fácil, visto que os contratos podem não ser completos e ainda apresentar falhas de execução, daí a importância da atenção que a gestão do contrato deve ter para que tais falhas sejam em menor número possível (GOUVÊA; PINTO; OLIVEIRA, 2015). É a efetividade na gestão dos contratos, associada com a entrega correta do que foi contratado pelo ente público, que demonstrará a capacidade da Gestão Pública em gerir esse relacionamento, tornando-a eficiente (LONGO; BARBIERI, 2013).

Santos (2014) argumenta que os contratos firmados pela Administração Pública possuem características diferenciadas dos que acontecem na iniciativa privada, sobretudo no tocante às cláusulas exorbitantes, que tem como fundamento as cláusulas de direito público, levando em conta a supremacia do interesse público sobre o privado. Assim, segundo Vieira (2017) e Santos (2018) é importante a atenção para os critérios na hora da indicação do gestor e do fiscal, pois não podem ser designados apenas como um mero cumprimento de

formalidades, mas para fazer com que as ações previstas sejam realizadas de forma eficiente. Logo, o gestor e o fiscal serão os representantes da Administração Pública, responsáveis por gerenciar e promover todas as medidas necessárias à execução das condições contratualmente pré-estabelecidas.

O bom gerenciamento dos contratos administrativos pode trazer uma sensação de segurança e transparência para o Administração Pública, dos investimentos em serviços que atendem as demandas coletivas, afastando assim a ideia de que possa haver qualquer indício de corrupção. Pois, dados os escândalos que ainda são noticiados, fica claro que é possível haver corrupção nos contratos terceirizados pela Administração Pública (ALVES, 2015).

Fortinni e Mota (2016) também se posicionam quanto a corrupção nos contratos administrativos e ressaltam que não seria errôneo, ou equivocado, afirmar que os principais indícios de corrupção acontecem na execução dos contratos, e não no momento da licitação. Logo, o ato de gerenciar a execução dos contratos, através de pessoas competentes e idôneas, pode ser, para além do fator transparência, a garantia de que está sendo entregue o que foi planejado. Acompanhar bem a execução dos contratos, para a Administração Pública, nada mais é do que um mecanismo que vai responsabilizar o prestador dos serviços terceirizados por toda e qualquer falha, se houver, eximindo assim o Estado das responsabilidades trabalhistas, previdenciárias e outras que porventura venham a ocorrer (ANGUELOV, 2016).

Santos (2017) afirma que o gerenciamento eficaz, compreendido através da gestão, fiscalização e controles, existe para que os contratos firmados com a Administração Pública possam garantir a defesa do interesse público, e terão como resultado a eficiência. A gestão eficiente de contratos se apresenta como uma atividade de grande importância, quando se trata da prestação de serviços para o setor público, pois, o foco para além da atividade a ser exercida com efetividade e eficiência, deve voltar-se no resguardar da supremacia do interesse público (NEVES, 2018).

Vale ratificar que o regramento sobre a terceirização é muito claro, quando da execução dizendo que os serviços deverão, e não poderão ser acompanhados pela Administração Pública. Nota-se que o acompanhamento é uma imposição legal e que acontecerá através de servidores do órgão, previamente indicados, desde que preenchidos os requisitos para tal (FORTINNI; MOTTA, 2016; FERNANDES, 2019).

Mesmo que a regra seja acompanhar, no sentido de gerenciar, não está claro a diferenciação entre as atribuições de gestor e fiscal de contratos administrativos. Assim as definições estão sujeitas a muitas interpretações, a falta de clareza não deixa evidente quais as ações que compete a cada um. No entanto, de forma simples, é possível afirmar que, examinada e interpretada a legislação e alguns manuais que tratam sobre o assunto, o gestor gerencia e administra e o fiscal examina e verifica (SUÑE; CASTRO; MAGALHÃES, 2013).

Então, é possível afirmar que existem duas vertentes quanto a atuação no gerenciamento dos contratos administrativos: a gestão e a fiscalização, e esta diferenciação não está clara. O decreto que versa sobre o assunto somente diz que a Administração indicará um gestor do contrato, e que este será responsável pelo acompanhamento. Contém ainda que a fiscalização terá como responsabilidade a execução propriamente. E assim, por falta de legislação, fica a critério da Administração Pública escolher a terminologia, bem como a divisão das tarefas entre o gestor e o fiscal. Mesmo não sendo uma obrigação legal fazer a divisão das tarefas, o Tribunal de Contas do Estado (TCE) tem visto esta prática como boa (GONÇALVES; BARAN, 2020).

Desta forma, entende-se que o gestor é o responsável pelo gerenciamento e/ou monitoramento administrativo do contrato, nomeado entre os servidores de carreira da instituição, com boa reputação e conduta ilibada, com profundo conhecimento do objeto que está sendo contratado detendo de habilidades técnicas necessárias para o exercício da função (GOMES, 2016). Através da Instrução Normativa de 5/2017 pode-se entender que o gestor é a pessoa responsável pelas atividades que dizem respeito a administração do contrato, tendo como foco a coordenação e a gestão das atividades relacionadas a fiscalização. Entende-se

ainda que o objetivo de gestão e da fiscalização deverá ser o cumprimento dos resultados previstos pela Administração Pública (BRASIL, 2017).

Está claro que as ações do gestor devem estar voltadas para a administração do contrato, em ações que visem coordenação e supervisão, com base na legislação vigente e nas devidas documentações, pré elaboração do contrato (termo de referência, edital, planejamento e outros) e pós assinatura do contrato (contrato, documentos de controles da fiscalização e outros) para que sejam tomadas as providências que compete a cada situação (GONÇALVES; BARAN, 2020).

Para além da gestão do contrato, a fiscalização também é exigida no gerenciamento de contratos administrativos, o que acontece através da pessoa do fiscal do contrato, funcionário previamente indicado e nomeado através de portaria própria. Com o propósito de facilitar a fiscalização, a recomendação é que o indicado já comece seus trabalhos no momento dos procedimentos iniciais do planejamento dos serviços a serem contratados, participando assim de todas as etapas, tomando ciência de todo o processo e facilitando assim seus trabalhos quando da fiscalização propriamente (BRASIL, 1993).

Machado (2017) descreve o fiscal do contrato como sendo aquele que representa a administração no acompanhamento das execuções do contrato, tendo que agir de forma a prevenir contratemplos na execução, bem como a observância do cumprimento das regras pela contratada, com foco no alcance dos objetivos pré-estabelecidos pela Administração Pública. O fiscal do contrato tem papel preponderante para o alcance do sucesso do que foi estabelecido, pois, na execução conforme descreve Santos (2018, p. 10) o mesmo é visto “como mão forte do dirigente do órgão ou entidade e, mais importante agente da administração no que se refere ao contrato que supervisiona”. Assim, o fiscal é instrumento estratégico para detectar problemas e apontar possíveis resoluções.

Reforça-se assim, a importância do fiscal do contrato para o sucesso na execução das atividades, conforme acima já citado, entretanto, se o mesmo não atuar com responsabilidade, agindo de forma lesiva, negligente ou imprudente, culposa ou dolosamente, ocasionando prejuízos ao erário público, este poderá ser demandado civilmente, criminalmente é ainda responder por improbidade administrativa, com base no estatuto a que estiver submetido (MOTA, 2017).

Para que não cometa nenhuma ilegalidade o agente fiscalizador deverá ser criterioso, tendo conhecimento necessário para as tomadas de decisões e resolução dos problemas encontrados. O acompanhamento físico diário, semanal e mensal da execução do contrato é uma importante ação para que não ocorram falhas no processo. Ao adotar um procedimento com falhas, está claro o fiscal poderá causar sérios prejuízos ao erário público, e comprovados os fatos, este será responsabilizado pelos danos (SILVA *et al.*, 2019).

Assim, as responsabilidades atribuídas ao gestor e ao fiscal de contrato são essenciais e são estas que vão oportunizar a Administração Pública o sucesso dos serviços contratados, portanto, além de conhecer o objeto contratado, os mesmos precisam ser idôneos e capazes. Árdua é a tarefa daqueles que farão o gerenciamento do contrato, indicados como gestor e fiscal de contratos administrativos, visto que, os servidores nomeados executarão outras tarefas, como servidores efetivos. Além de conhecer suas funções, os servidores indicados deverão ter os conhecimentos técnicos e gerenciais para atuação como fiscal ou gestor (COELHO, 2017).

Devendo ser a execução do contrato gerenciada, pela presença efetiva de um gestor e de um fiscal, é ainda permitida a contratação de terceiros para auxiliá-los. Furtado (2015) diz que, para que seja atendido o princípio da segregação de funções, não é viável que aqueles que participaram do planejamento inicial (elaboração do termo de referência, edital e outros) façam parte da comissão de licitação, que é a responsável pela análise das documentações que ao final do certame, declarará a vencedora da proposta mais vantajosa para a aquisição do serviço, pela Administração Pública.

Não é comum, na Administração Pública, a indicação antecipada do gestor e do fiscal do contrato para serviços que ainda serão licitados, não fazendo assim uma relação com a fase interna à atividade de gerenciamento, o que é um equívoco. A nomeação do gestor e do fiscal ocorre, na maioria dos casos, quando já foi decretada a empresa vencedora do certame, nos momentos em que antecedem a vigência do contrato. Ocorre que, para que se possa ter um eficiente gerenciamento são necessários o conhecimento e a participação de todas as etapas do processo de contratação dos serviços (BARRAL, 2016).

As empresas estarão condicionadas ao recebimento do pagamento pelos serviços prestados à Administração Pública, desde que apresentadas as seguintes documentações: comprovação do percentual dos serviços que foram executados através de planilha de medição, comprovantes de pagamentos das obrigações previdenciárias e trabalhistas (INSS/FGTS), ainda folha e comprovantes de pagamentos com GFIP completa, contendo nominalmente a relação dos funcionários (BRASIL, 2017). Carvalho Filho (2015) enfatiza que o gerenciamento dos contratos se constitui em uma importante ferramenta de gestão, tanto para a própria Administração Pública como para outros poderes, para que haja transparência e comprovação de legalidade e regularidade, mostrando assim, por parte da equipe de agentes públicos incumbidos da missão, zelo e desempenho.

Para aquisição de bens ou serviços, a Administração Pública se utiliza, normalmente, do processo licitatório. O propósito ao licitar a contratação de serviços é para que haja comprovação de que o princípio da isonomia será observado. Ainda que seja selecionada a proposta que demonstrar mais vantagens para a Administração, tal proposta deverá ser apreciada levando-se em consideração os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e probidade administrativa, em conformidade com edital de convocação e com o regramento vigente (BRASIL, 1993).

Assim, a licitação é entendida como o processo que envolve a aquisição e/ou a venda de bens, bem como a contratação de serviços. É por meio da licitação que a Administração Pública permite que aqueles que desejam prestar serviços terceirizados apresentem suas propostas, vencendo àquela que a CPL (Comissão Permanente de Licitação) julgar que há mais vantagens e que consiga demonstrar uma boa capacidade de execução (BITTENCOURT, 2012; DI PIETRO, 2012).

É importante salientar que quando da contratação de serviços, através de processo licitatório, se parte do pressuposto de que todas as empresas participantes do certame são idôneas e tem capacidade técnica, de pessoal qualificado e capacidade financeira para honrar com os encargos e obrigações trabalhistas dos terceirizados, execução dos serviços públicos (SILVA *et al.*, 2019).

No ano de 2002, com o olhar na simplificação e na eficiência do processo licitatório é instituída uma nova modalidade de licitação, para além das que já existiam (Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão), o chamado pregão eletrônico. Entre muitas vantagens desta nova modalidade está a garantia de agilidade, a amplitude dos que poderão concorrer, transparência e publicidade (FREITAS; MALDONADO, 2013).

Um dos propósitos do pregão eletrônico é trazer uma única espécie de licitação, que atenda a todas as demandas do setor público. Assim, não há mais a necessidade de diversas modalidades licitatórias. Em 2005, essa modalidade foi estabelecida como uma exigência para contratações de serviços, realizadas pelos entes públicos, salva inviabilidade justificada, visando sempre a redução dos custos (ZYMLER; DIOS, 2013).

O intuito do pregão eletrônico é reduzir custos, vencendo o certame a empresa que oferecer a menor proposta, após contínuo oferecimento de lances. Somente após as ofertas decrescentes de preços, para o serviço a ser contratado, é que será verificada as documentações da empresa que teve o menor lance. O pregão eletrônico, conforme a própria nomenclatura sugere, acontece em um ambiente tecnológico, eletrônico, criado especificamente para este

propósito, o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIAG) (FURTADO, 2015; ALMEIDA; SANO, 2018).

Mesmo com a utilização do pregão eletrônico na aquisição de bens e serviços por parte da Administração Pública, o processo é bastante complexo, pois é demorado e composto de várias etapas, as quais envolvem diversas áreas como: requisitante, compras, jurídico, contratos, fiscalização e financeiro (FREITAS; MALDONADO, 2013). Em síntese, o processo de contratação de serviços, pela Administração Pública acontece em três fases: Planejamento do que será contratado, a Seleção do fornecedor e a Execução, que envolve o gerenciamento do contrato (FERNANDES, 2017).

Medeiros (2018) afirma que é no planejamento que será possível a prevenção de falhas e conseqüentemente um melhor resultado na efetividade, visto que é nessa etapa que se faz a identificação das necessidades, define-se as quantidades, faz-se averiguações do período de contratação, desenha-se o objeto a ser contratado adequadamente e se faz ampla pesquisa de preços. Em síntese, pode-se dizer que é nessa fase que ocorrerá os estudos prévios, com o gerenciamento de risco e a elaboração do termo de referência. Segundo Raposo *et al.* (2016), ao contratar, a Administração Pública traz impactos econômicos significativos, o que precisa ser bem planejado, para que não ocorram incidentes.

Bastos (2016) afirma que a seleção de fornecedor se dá porque nenhuma organização é autossuficiente, nem mesmo o Estado. É no momento da seleção que os fornecedores são inspecionados, verificadas suas capacidades, qualidades, preços e prazos de entrega, daí a importância de se estabelecer os critérios de seleção. Fernandes (2017) explica que a segunda fase, chamada de fase externa, antecede a contratação da empresa que prestará o serviço, após cumprida todas as formalidades que dizem respeito a apresentação de documentação necessária.

A terceira fase de contratação de serviços públicos, segundo Fernandes (2017) e Lima (2019) é o momento em que a Administração Pública firma contrato, emite a ordem de serviço para a empresa vencedora do certame, recebe os serviços e fiscaliza o objeto entregue. Lima (2019) afirma ainda que o gerenciamento (gestão e fiscalização), conforme preceituado na legislação, deve ser realizado de forma sistemática.

Diante do exposto fica evidenciado que a contratação de serviços para a Administração Pública não é tão simples e exige cautela, devendo possuir uma equipe com uma excelente capacidade técnica, uso de métodos modernos e que sejam adequados, instrumentos de apoio a decisão, uma boa especificação do serviço e, por fim, a efetivação do contrato devidamente gerenciado (FERNANDES, 2017).

Da mesma maneira como é exigida a obrigatoriedade do gerenciamento dos contratos administrativos, a Administração Pública tem o dever de disponibilizar aos cidadãos toda e qualquer informação que venha a reforçar a veracidade da finalidade nas contratações públicas, mostrando assim o considerar aos princípios da transparência associado ao da publicidade. Assim, pesquisas que visam analisar a gestão de contratos na prestação de serviços terceirizados no setor público são de grande importância para a preservação dos princípios administrativos e para que haja um real compreender, dos administrados, da forma como é gerido o bem público (BARRETO, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico, obtido a partir de uma breve pesquisa exploratória realizada em artigos e estudos de vários autores, possibilitou o alcance e elucidação de diversos conceitos relacionados à importância do entendimento acerca da gestão de contratos de serviços terceirizados pela Administração Pública. Além disso, a compreensão da gestão de contratos no setor público permite um melhor controle da contingência da Administração Pública, na medida em que se estabelecem mecanismos para apontar os riscos envolvidos em cada fase do

contrato, orientando o gestor para os cuidados que se deve ter de modo a mitigá-los, evitando, assim, potenciais prejuízos.

Foi possível verificar que a gestão, ou gerenciamento, de contratos se apresenta como um instrumento essencial para a consecução de dois objetivos primordiais do profissional prestador de serviços: I) o controle das contingências; e II) a satisfação do cliente, seja com o resultado desejado do trabalho, física ou materialmente considerado, seja com a conservação e valorização da relação entre o contratante e contratado, decorrente do reconhecimento de sua capacidade técnica e principalmente administrativa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H.. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89-106, jan. 2018.

ALVES, G. A lógica da terceirização e o capitalismo no Brasil: precarização do trabalho na era do neodesenvolvimentismo. **O público e o privado**, nº 25, p. 15–30, 2015.

ANDERSSON, F.; JORDAHL, H.; JOSEPHSON, J. Outsourcing public services: contractability, cost, and quality. **CESifo Economic Studies**, v. 0, n. 0, p. 1–24, 2019.

ANGUELOV, L. G. **Transaction costs explanations for proxy monitoring in municipal services contracting**. Tallahassee: Florida State University, 2016.

BARRAL, D. A. O. **Gestão e Fiscalização de contratos administrativos**. Brasília: ENAP, 2016.

BITTENCOURT, S. **Licitações através do regime Diferenciado de Contratações Públicas: RDC: com ênfase no Decreto nº 7.581, de 11.10.2011, que regulamentou a Lei nº 12.462, de 05.08.2011: Lei do RDC**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487–509, 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 26 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. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL, Ministério da Casa Civil. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 25 nov. 2019.

BROWN, T.; POTOSKI, M.; VAN SLYKE, D. Managing complex contracts: A theoretical approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, p. 294–308, 2016.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, p. 297–324, 2010.

CARNEIRO, P. R. **Terceirização na Esfera Privada: Fenômeno socioeconômico que desafia o Direito do Trabalho e o modelo atual para delimitação de sua legalidade**. 2016. Monografia (Especialização em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho). Instituto Brasiliense de Direito Público. Escola de Direito de Brasília, Brasília, 2016.

CAROLINE, C. Blueprint 2020: A vision for Canada's Federal Public Service that destroys public administration. **Journal of Political Sciences & Affairs**, v. 5, n. 2, p. 1–11, 2017.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: Ipea, 2017.

CHECE, S. G. A critical review of literature on performance measurement in public service. **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, v. 4, n. 6, p. 1–3, 2015.

COELHO, S. P. **Contratos administrativos de terceirização de serviços: os limites de responsabilização do fiscal/gestor de contratos no âmbito da administração pública brasileira**. 2017. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

CORDEIRO, J. P. L.; *et al.* Modelos da Administração Pública Brasileira: Do Patrimonialismo ao Pós-Burocrático. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, edição 05, ano 02, v. 1, p. 299–308, 2017.

DELGADO, M. G. **Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução**. 2. ed. São Paulo: Ltr, 2015

DI PIETRO, M. S. Z. **Terceirização. Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

FERNANDES, W. **Lei da terceirização vai precarizar trabalho, diz presidente do TRT-2**. Agência Brasil. Brasília: EBC, 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2017-03/lei-daterceirizacao-vai-precarizar-trabalho-diz-presidente-do-trt-2>. Acesso em: 10 abr. 2020.

FERNANDES, C. C. Compras Públicas no Brasil: Tendências de Inovação, Avanços e Dificuldades no Período Recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1–19, 2019.

FILZEK, S. **Análise da evolução dos modelos de Administração Pública**. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/44107/analise-da-evolucao-dos-modelos-de-administracao-publica>. Acesso em: 23 jul. 2020.

FORTINI, C.; MOTTA, F. Prevenção a corrupção nas contratações públicas. In: XXX CONGRESSO IBDA, 1, Natal, 2016. **Anais...** Natal: Instituto Brasileiro de Direito Administrativo, p. 15–25, 2016.

FURTADO, L. R. **Curso de licitação e contratos administrativos**. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

FRANÇA, L. C. B. **Relações socioprofissionais de trabalhadores terceirizados: Um estudo de caso numa Universidade Pública Federal**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

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

GASPARENIENE, L.; VASAUSKAITE, J. Analysis of the Criteria of Outsourcing Contracts in Public and Private Sectors: Review of the Scientific Literature. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 274–279, 2014.

GEWALD, H.; SCHÄFER, L. Quo vadis outsourcing? A view from practice. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, v. 10, n. 1, p. 2–17, 2017.

GIOSA, L.; MORALES, V. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 10. ed. São Paulo: Meca, 2017.

GLENNON, R.; HODGKINSON, I.; KNOWLES, J. Learning to manage public service organizations better: a scenario for teaching public administration. **Teaching Public Administration**, v. 37, n. 1, p. 31–45, 2018.

GOMES, A. R. G. A Gestão de Contratos na Administração Pública. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. ano 10, n. 29, p. 100–110, 2016. Disponível em: <http://idoline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 10 jan. 2020.

GOMES, L. M. A Função social da favela. In XXX CONGRESSO IBDA, 1, Natal, 2016. **Anais...** Natal: Instituto Brasileiro de Direito Administrativo, p. 199–215, 2016.

GONÇALVES, K. F.; BARAN, K. P. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos: Consequências para a Administração Pública pela imprudência de servidores**. 2020. Disponível em: <https://www.inovecapacitacao.com.br/gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-administrativos-consequencias-para-a-administracao-publica-pela-imprudencia-de-servidores/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

GOUVÊA, M. A.; PINTO, R. L.; OLIVEIRA, B. Avaliação da qualidade de serviços terceirizados de intervenção em mobiliário e no layout em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 103–124, 2015.

HENRY, N. *Public Administration and Public Affair*. 20. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall/Routledge, 2016.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

KHAN, S. U.; E KHAN, A. W. Critical challenges in managing offshore software development outsourcing contract from vendors' perspectives. **IET Software**, v. 11, n. 1, p. 1–11, 2017.

LAIHONEM, H; MANTYLA, S. Principles of performance dialogue in public administration. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 5, p. 414–428, 2017.

LEAL, R. G.; RECK, J. R. A regulação da contratação pública pelas agências reguladoras: limites e possibilidades. **Revista Digital de Direito Administrativo**, n. 19, p. 49–81, 2018.

LEE, G. R.; *et al.* Outsourcing and organizational performance: the employee perspective. **American Review of Public Administration**, p. 1–14, 2019. No prelo.

LIMA, A. E. S. **Elaboração, contratação e execução de obras públicas**. 2019. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

LONGO, F.; BARBIERI, D. Using relational and transactional MCSs to manage the delivery of outsourced public services: evidence from twelve cases in the USA. **Financial Accountability & Management**, v. 29, n. 1, p. 50–73, 2013.

LOPEZ, C.; LINARES, S.; VIÑAS, J. (2019). Evolutionary positioning of outsourcing in the local public administration. **Intangible Capital**, v. 15, n. 2, p. 157–170, 2019.

MACHADO, S. C. **O papel do fiscal na administração pública**. Cruz das Almas, BA: UFRB, 2017.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO, A. N.; SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 227–244, 2011.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: GEN, 2018.

MENDES, L. L. F. Terceirização na administração pública: a fiscalização como dever jurídico do poder público contratante. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, v. 65, n. 99, p. 311–350, 2019.

MIRANDA, L. B. S.; SANTOS, N. A.; ALMEIDA, F. M. Gestão de Risco de contratos da terceirização no setor público: Uma análise para uma instituição federal de ensino superior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 143–170, 2019.

MIZAEL, G. A.; MURAD, C. G. C.; ANTONIALLI, L. M. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. **TPA – Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 25–37, 2020.

MORATO, J. A. Q.; SILVA, B. C. Planejamento estratégico situacional: um instrumento para formação e gestão de políticas públicas. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 10, n. 2, p. 1–15, 2016.

MOTA, A. F. **Estudos dos fatores relacionados ao desempenho da Fiscalização de Contratos Administrativos no IFNMG – Campus Montes Claros**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

MORI, A. Outsourcing public services: local government in Italy, England and Denmark. In DRAHOKOUPIL, J. (Ed.). **The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks** (pp. 137–155). Brussels: ETUI, 2015.

MULGAN, R. Transparency and the performance of outsourced government services. **Occasional Paper**, n. 5, p. 1–36, 2015.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

NEVES, P. A. **Gestão de contratos e os mecanismos de controle na terceirização de mão de obra: Estudo de caso no IAM/FIOCRUZ/PE**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

NIEBUHR, J. M. **O Fracasso do Contrato Administrativo**. 2018. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/joel-de-menezes-niebuhr/o-fracasso-do-contrato-administrativo>. Acesso em: 03 abr. 2020.

OLIVEIRA, O. R. **A regulamentação da terceirização e a Proteção dos Direitos Fundamentais na relação de emprego**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

PAIXÃO, C. LOURENÇO FILHO, R. Impactos da Terceirização no Mundo do Trabalho: Tempo, Espaço e Subjetividade. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 80, n. 3, p. 58–74, 2014.

RAPOSO, M. H.; *et al.* A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. In: DEZOLT, A. L.; *et al.* (Orgs.). **Compras públicas estaduais: Boas práticas brasileiras** (pp. 204–225). Brasília: CONSAD, 2016.

RHODES, R. A. W. Recovering the craft of public administration. **Public Administration Review**, v. 76, n. 4, p. 638–647, 2016.

SANTOS, A. A. Gestão da contratualização no setor público brasileiro: proposta de diretrizes. **Sistemas & Gestão**, v. 9, p. 328–339, 2014.

SANTOS, Â. F. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, edição 04, ano 2, v. 1, p. 848–857, 2017.

SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. Valores públicos e contratação de serviços terceirizados: desafios no setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 3, p. 1–18, 2019.

SANTOS, O. S.; *et al.* A terceirização dos serviços de administração pública e na educação: um estudo na visão dos usuários desses serviços. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 31, Supl. 2, p. 27–41, 2016.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 226–249, 2018.

SHARMA, A.; *et al.* Cost-benefit framework for K-12 foodservice outsourcing decisions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 45, p. 69–72, 2015.

SILVA, A. E. As implicações da terceirização na Administração Pública Brasileira. **Revista Eletrônica do CONBRAD**, v. 2, n. 1, p. 109–124, 2017.

SILVA, V.; RIBEIRO, W. Terceirização no setor público: um exemplo do direito subjugado à gestão. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 4, n. 1, p. 131–169, 2017.

SOUSA, P. R.; *et al.* Terceirização das atividades florestais na indústria de celulose e papel. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 260–280, 2018.

SVÄRD, P. The impact of new public management through outsourcing on the management of government information: The case of Sweden. **Records Management Journal**, v. 29, n. 1/2, pp. 134–151, 2019.

TEIXEIRA, H. J.; MARTELANC, R.; PRADO FILHO, L. P. C. Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2009. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2009.

WALLE, S. V. (2016). When public services fail: A research agenda on public service failure. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 5, p. 831–846, 2016.

ZYMLER, B.; DIOS, L. C. O Regime Diferenciado de Contratação (RDC) aplicável às contratações necessárias à realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. **Fórum de Contratação e Gestão Pública**, v. 11, n. 125, 2012. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/3079>. Acesso em: 23 jul. 2020.