

Gestão de Contratos de Serviços Terceirizados na Administração Pública: Um Estudo de Caso no Tribunal de Justiça do Estado do Acre

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

SIDNEI VIEIRA MARINHO
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:
A CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Gestão de Contratos de Serviços Terceirizados na Administração Pública: Um Estudo de Caso no Tribunal de Justiça do Estado do Acre

RESUMO

O estudo descreve a gestão de contratos na prestação de serviços terceirizados na Administração Pública no Tribunal de Justiça do estado do Acre, riscos e entrega de serviços com excelência e atendimento à legislação brasileira. É um estudo de caso de corte transversal com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, coleta de dados através de entrevistas roteirizadas semiestruturadas aplicadas a gestores e fiscais de contratos. A originalidade consiste na interface entre resultados obtidos, teorias e legislação brasileira no desempenho de servidores para que a entrega dos serviços não seja comprometida pelo acúmulo de funções; qualificação dos envolvidos e acompanhamento dos processos; importância da criação de manual de protocolos de gestão para evitar dúvidas e apresentar soluções. Como contribuições teóricas e práticas consideram-se discussões, práticas de gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados e resultados que podem aprimorar ações na gestão de contratos administrativos.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas, Gestão de Contratos, Fiscalização de Contratos, Serviços Terceirizados.

ABSTRACT

The study describes the management of contracts for the provision of outsourced services in Public Administration at the Court of Justice in the State of Acre, risks and delivery of services with excellence and in compliance with Brazilian legislation. Cross-sectional case study with a qualitative, exploratory and descriptive approach, data collection through semi-structured interviews containing pre-determined questions applied to contract managers and inspectors. As a result, the following are considered: time spent on management influences monitoring; legal advice guarantees the elaboration of good contracts; material and human resources are essential to ensure effectiveness; cooperation and sharing of experiences among public institutions are alternatives to adopting standard procedures in contract management. The originality lies in the interface of results obtained, theories and Brazilian legislation on the performance of the personnel, to make certain that the delivery of services is not compromised by the accumulation of roles; the qualifications of those involved and the monitoring of the processes; importance of creating a management protocol manual to avoid doubts and present solutions. As theoretical and practical contributions are considered discussions, management practices and inspection of outsourced service contracts and results that can improve actions in the management of administrative contracts.

KEYWORDS: Public Policies, Contract Management, Contract Inspection, Outsourced Services.

INTRODUÇÃO

A globalização econômica promoveu mudanças no mercado, sobretudo em países que adotam o sistema capitalista. Dentre as mais expressivas destaca-se a forma de produção dos serviços e conseqüentemente a terceirização vem tornando-se mais presente nessas economias, responsável, em boa parte, pela geração de emprego e renda (CALDEIRA, L. B.; CALDEIRA, P. Z., 2019). Segundo Rkein e Andrew (2012), a terceirização na Administração Pública vai além de práticas de gestão no setor privado. É vista como oportunidade de transferência de possíveis riscos e como potencial de melhoria da eficiência na prestação de serviços.

Ao adotar a terceirização como modelo gerencial, a Administração Pública brasileira tem como propósito o alcance da eficiência e redução dos gastos públicos, e para que obtenha êxito no alcance dos objetivos, parcerias público-privadas podem ser feitas para prestação de serviços das atividades meio (GIRTH, 2014).

A regulamentação da terceirização, em 1990, mantém o Estado como responsável pela construção e operações da infraestrutura, contratando empresas privadas para execução de serviços e produtos subsidiários. Assim, o Estado deve projetar e executar a obra internamente ou contratar um agente privado para projetar e executar tarefas necessárias, arcando com ônus financeiro dessa contratação e parcelando os devidos encargos fiscais durante o período de vigência do contrato. Assim, o Estado pode, no máximo, transferir para a iniciativa privada a execução de algumas atividades por valor determinado em licitação (AVRICHIR, 2018).

Segundo Grandia e Meehan (2017), apesar do crescente uso dos contratos de serviços terceirizados pela Administração Pública, não há a devida clareza sobre como são implementados, se são bem-sucedidos, quais fatores determinam eficácia e sucesso, como compradores públicos lidam com objetivos da Administração e das empresas prestadoras dos serviços, muitas vezes conflituosos.

O estabelecimento de indicadores pode ser um primeiro passo para a avaliação de serviços terceirizados. Segundo Coelho (2017), a avaliação e o monitoramento da gestão terceirizada pela administração pública dependem de fatores que incluem: fonte para coleta dos dados, capacitação dos responsáveis pela avaliação e a decisão gestora. Como será utilizada a avaliação para melhorar a gestão depende das ações que decorrem da análise dos resultados obtidos (COELHO, 2017).

O gerenciamento dos contratos na Administração Pública objetiva garantir o fornecimento dos serviços conforme pactuado. Para que o planejado aconteça, um gestor e um fiscal integrantes do quadro de servidores efetivos acompanham a execução do contrato. No Brasil, destaca-se o Tribunal de Justiça, órgão do Poder Judiciário que faz parte da Administração Pública em sentido orgânico e formal, cujo propósito é proteger direitos da minoria que não foram considerados (MACDONALD, 2020). Logo, o Poder Judiciário pode utilizar meios legais para alcançar seus objetivos tornando a terceirização uma estratégia capaz de auxiliar nas demandas existentes.

Neste contexto, objetivou-se descrever a gestão de contratos na prestação de serviços terceirizados na Administração Pública no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Acre (TJAC) que utiliza a terceirização para o cumprimento de suas funções para com a sociedade e a justiça.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório descritivo em que se analisou de forma profunda e exaustiva o objeto de estudo (GODOY, 1995; YIN, 2015), com abordagem qualitativa com o objetivo de compreender, descrever, interpretar, determinar significados, analisar atitudes e comportamentos, investigar influência humana e ainda verificar as percepções (FANTIATO, 2015) relacionadas aos contratos de serviços terceirizados na Administração Pública no Tribunal de Justiça do estado do Acre.

Contribui, de forma geral, para a compreensão das práticas dos processos de gestão de contratos administrativos de serviços terceirizados em órgãos públicos e, especificamente, àqueles que, embora não sejam objeto principal da atividade, são imprescindíveis para a excelência das operações do TJAC tais como jardinagem, limpeza, manutenção, construções, instalações e segurança.

TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A Administração Pública é consubstanciada por um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que atuam para atender as necessidades da coletividade (JUSTEN, 2018), e para que o seu desempenho não seja comprometido, é necessário que a gestão dos serviços, pela sua amplitude, utilize ferramentas de controle (LAIHONEN; MÄNTYLÄ 2017).

Um fator a ser considerado na Administração Pública é o custo de produção governamental que vem aumentando há pelo menos uma década. Gastos com pagamento do funcionalismo público tem forte impacto nos cofres dos Governos, fazendo com que a terceirização seja considerada uma prática viável. A terceirização, já utilizada em muitos países como forma de redução de gastos para aquisição de bens e serviços, totalizou 9,5% do PIB nos países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento (OECD) (ANDERSSON; JORDAHL; JOSEPHSON, 2019).

O pioneirismo da terceirização na Administração Pública se dá com a publicação do Decreto-Lei nº 200/67 versando sobre a reforma administrativa do Estado, prevendo a administração indireta caso houvesse a necessidade, desde que fosse voltada para execução de atividades não essenciais do Governo (ALVES, 2020). Entretanto, a publicação da Lei nº 5.645/70 surge para dirimir dúvidas quando a ampliação dos serviços delegados a terceiros já previstos no Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1970).

Em 1997, o Decreto Federal nº 2.271 de 07 de julho veio dispor sobre contratação de serviços terceirizados pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, em que deixa claro que as atividades de apoio podem ser executadas de forma indireta, com restrição às atividades que venham abranger funções que estejam contempladas no plano de cargos da Administração Pública, exceto os já extintos (MENDES ; FERREIRA, 2020).

Com o implemento da administração gerencial a partir da reforma administrativa do Estado, intensificou-se a terceirização no Brasil que, embora buscando atender necessidades coletivas e a prevalência do interesse público (SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019), em 2011 o Tribunal Superior do Trabalho (TST) promoveu um debate nacional sobre os aspectos jurídicos e seus efeitos abordando a temática (COSTA, 2017).

Segundo Guimarães, Soares e Santos (2021) é visível que o intuito no uso desta prática da terceirização no Brasil, dado o contexto histórico, é baixar custos, reduzir pessoal efetivo e a internalização da contratação de terceiros. Percebe-se que o fator humano não se apresenta como prioritário e o foco está exclusivamente no fator econômico, dado o baixo custo da mão de obra.

Para que se cumpram as determinações legais da prática de terceirizar e que os objetivos da descentralização dos serviços sejam atingidos com qualidade e redução dos custos esperados, é necessário haver um bom gerenciamento dos contratos administrativos através da gestão presente na fiscalização em conformidade com a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 (Brasil,1993).

GESTÃO DE CONTRATOS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NO SETOR PÚBLICO

No gerenciamento de contratos é importante a atenção para os critérios na indicação do gestor e do fiscal, que não podem ser designados como mero cumprimento de formalidades, mas para fazer com que as ações previstas sejam exercidas por profissional qualificado e treinado (VIEIRA, 2017). Como são muitas as responsabilidades, gestor e fiscal devem ter qualificação adequada, tanto no que tange a legislação como na capacitação técnica, visto que atuações deficientes podem causar prejuízos ao erário público e consequente responsabilização culposa ou dolosa desses atores por possíveis irregularidades (BARRAL, 2018).

O gerenciamento contínuo através da gestão, fiscalização e controles existe para que os contratos firmados com a Administração Pública garantam a defesa do interesse público. Contratos bem elaborados e a vigilância do gestor e do fiscal no gerenciamento desses contratos poderá evitar possíveis incidentes, razão pela qual o legislador fala em obrigatoriedade do gerenciamento na Administração Pública (SVARD, 2019).

O gestor deverá ser nomeado entre servidores de carreira da instituição com boa reputação, conduta ilibada, profundo conhecimento do objeto contratado e ser detentor de habilidades técnicas necessárias para o exercício da função (GOMES, 2016). A Instrução Normativa de nº 5/2017 preceitua que o gestor será responsável pelas atividades que dizem respeito a administração do contrato, tendo como foco a coordenação e a gestão das atividades relacionadas a fiscalização (BRASIL, 2017).

Além da gestão do contrato, a fiscalização também é exigida no gerenciamento de contratos administrativos, o que acontece com a nomeação de um funcionário para exercer o cargo de fiscal do contrato. Seu papel é preponderante para o alcance do sucesso do que foi estabelecido, sendo visto como mão forte do dirigente do órgão ou entidade e importante agente da Administração na supervisão dos contratos (SANTOS, 2018).

Para aquisição de bens ou serviços o processo se dá por meio licitatório, em que se considera a proposta que lhe proporciona mais vantagens (RIBEIRO; MIRANDA; AZEVEDO 2020). Considerando o preceito legal que trata do princípio da livre concorrência e para garantir oportunidades a todos os participantes do certame, cada etapa deve ser planejada para que todos os interessados tenham os mesmos direitos e oportunidades (SANTOS; KLEIN, 2020).

A contratação de serviços para a Administração Pública é complexa. Uma equipe técnica, métodos adequados, instrumentos de apoio à decisão, boa especificação do serviço e a efetivação do contrato devidamente gerenciado (FERNANDES, 2019) são fatores que permitem atender as necessidades da sociedade com qualidade e preço que atendam diretrizes legais.

A terceirização traz consigo fatores positivos e negativos, segundo Borba (2018). O autor aponta como vantagens o aumento da produtividade, aprimoramento do produto ou serviço, maior flexibilidade, menor custo, possibilidade de aumento do foco no negócio principal, redução de custos operacionais, transformação de custos fixos em variáveis, comprometimento com resultados e qualidade e solução para problemas que envolvam falta de funcionários efetivos.

Entre as desvantagens, Borba (2018) aponta redução de salários, contrato de trabalho de menor duração, dependência financeira de outra empresa/governo, empresas terceirizadas com trabalhadores mais frágeis (mulheres, negros, jovens migrantes e imigrantes), segurança dos trabalhadores (estatísticas apontam que dos acidentes de trabalho no Brasil, 70% a 80% são com funcionários terceirizados), equipe sem treinamento e descumprimento da legislação trabalhista por parte da empresa contratada.

A boa gestão de contratos na Administração Pública pode reduzir custos e contribuir para que se tenha a melhoria da qualidade do serviço prestado, desde que haja controle eficiente de

todas as observâncias contidas, que podem ser desde a vigência do contrato até a documentação exigida para pagamento dos serviços (OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2020).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo de caso exploratório descritivo utilizou como técnica de coleta de dados entrevista com roteiro semiestruturado em que o interlocutor, de posse da pauta com os assuntos, pode fazer outros questionamentos que não estavam no roteiro básico para que se tenha uma real compreensão da fala do entrevistado (MORÉ, 2015).

As entrevistas seguiram o seguinte roteiro: i) Dados pessoais e caracterização do gestor/fiscal (PEREIRA, 2017; TERRA, 2019); ii) Processo de indicação do gestor/fiscal de contratos de serviços terceirizados (CUNHA, 2017; PEREIRA, 2017); Prática de gestão/fiscalização contratual dos serviços terceirizados (MOTA, 2017; NEVES, 2018); PEREIRA, 2017); Percepção do nível de importância atribuída a gestão de contratos de serviços terceirizados (MOTA, 2017; MANARINO, 2017; NEVES, 2018); Sugestões e outras percepções (MOTA, 2017).

As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2020 com 05 gestores e 11 fiscais de contratos de prestação de serviços terceirizados para o TJAC atuantes no ano de 2020.

Com base nas categorias da pesquisa, elaborou-se um roteiro com 39 perguntas para entrevista semiestruturada com seções de questões fechadas e de múltipla escolha. Os campos para escolha dos entrevistados foram: “pouco”, “razoável”, “considerável” e “avançado” conhecimento, em escala polarizada em quatro categorias evitando o ponto centro relativo à categoria dos indecisos conforme preconiza Cunha (2017). O roteiro contemplou ainda questões abertas, respondidas livremente pelos respondentes, consubstanciado nos seguintes constructos: i) Quantidade de contratos gerenciados/fiscalizados (PEREIRA, 2017); ii) Atuação no setor público (anos) (BONELLI; CABRAL, 2018); iii) Participação na definição do objeto da prestação dos serviços (PEREIRA, 2017); iv) Indicação para atuar como gestor/fiscal de contratos (CUNHA, 2017); v) Conhecimento e domínio da legislação (PEREIRA, 2017); vi) Treinamento para exercer as atribuições de gestor/fiscal (PEREIRA, 2017); vii) Uso de resolução para procedimentos na gestão/ fiscalização de contratos (PEREIRA, 2017); viii) Ferramentas/instrumentos de controle e acompanhamento (PEREIRA, 2017; MANTOVANI, 2019); ix) Registro de ocorrências (PEREIRA, 2017); x) Atividades desempenhadas como gestor/fiscal (NEVES, 2018; MANTOVANI, 2019); xi) Dificuldade no exercício da função de gestor/fiscal de contratos (NEVES, 2018); xii) Itens fiscalizados (MANTOVANI, 2019); xiii) Em relação a conduta da empresa terceirizada (BONELLI; CABRAL, 2018); xiv) Memória corporativa (LIN; PERVAN; MCDERMID, 2007); xv) Políticas de transparências e desempenho (AKKERMANS; VAN OPPEN; WYNSTRA; VOSS, 2019); xvi) Riscos da terceirização (MIZAEI; MURAD; ANTONIALLI 2020); xvii) Incentivos a eficiência na gestão/fiscalização contratual (MOTA, 2017); xviii) Programa de qualificação/capacitação para gestores e fiscais (MANARINO, 2017; TERRA, 2019); xix) Percepção da Importância para a efetividade na prestação de serviços (CUNHA, 2017); xx) Desempenho e redução de custos (BONELLI; CABRAL, 2018); xxi) Vantagens e Desvantagens da terceirização (OLHER; COSTA; TEIXEIRA, 2015).

ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para análise dos dados foi a “Análise de conteúdo” levando em conta a natureza do trabalho e o comportamento dos agentes envolvidos (BARDIN, 2011), definida em 3 categorias, cada uma delas com subcategorias, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Categorias e subcategorias para discussão dos resultados

Categorias	Subcategorias	Forma de discussão dos resultados
Indicação para atuar como gestor/fiscal	Dados pessoais e caracterização	Análise com base na teoria existente e a luz da Lei nº 8.666/93 e IN nº 05/17, também uso da frequência simples.
	Participação do planejamento do contrato que atua	
	Participação na definição do objeto	
	Indicação para atuar como gestor/fiscal	
	Conhecimento e domínio da legislação	
	Treinamento para exercer as atribuições	
Práticas de gestão e fiscalização	Recursos recebidos para atuar	
	Uso de resolução para procedimentos	
	Ferramentas/instrumentos de controle e acompanhamento	
	Registro de ocorrências	
	Atividades desempenhadas como gestor/fiscal	
	Dúvidas no exercício da função de gestor/fiscal	
	Execução e entrega do objeto	
	Dificuldades na gestão/fiscalização	
	Itens fiscalizados	
	Conduta da empresa terceirizada	
	Memória corporativa	
	Políticas de transparências e desempenho	
	Riscos da terceirização	
	Gestão de risco	
Mitigação de riscos		
Importância atribuída as funções de gestão e fiscalização	Incentivos a eficiência na gestão/fiscalização	
	Programa de qualificação/capacitação	
	Percepção da Importância na gestão e fiscalização	
	Desempenho e redução de custos	
	Vantagens e Desvantagens da terceirização	
	Sugestões de melhorias	

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A análise buscou compreender quais os mecanismos são utilizados pelos gestores e fiscais para garantir a efetividade dos serviços que se voltam a prestação de serviços terceirizados no Tribunal de Justiça do Acre que incluem fornecimento de rede de internet, conserto de veículos, manutenção de condicionadores de ar, serviço de jardinagem, fornecimento de água mineral potável, contratação de empresas de engenharia para reparos, serviço de limpeza e manutenção de elevadores dentre outros.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa apresentam, primeiramente, as variáveis “dados pessoais e caracterização e o processo de identificação do gestor/fiscal de contratos de serviços terceirizados”. Sobre o perfil dos gestores e fiscais de contratos de serviços terceirizados do TJAC, verificou-se que em relação ao gênero, 82% dos entrevistados são do sexo masculino e 18% do sexo feminino.

No tocante ao nível de escolaridade, os resultados apontam que 65% dos participantes possuem especialização. Este resultado é positivo, levando em consideração que a formação e/ou especialização pode representar desempenho superior no exercício da gestão de contratos. Em relação ao tempo de serviço prestado como servidor do TJAC, o resultado demonstra que 28% dos entrevistados têm até 5 anos de serviços, 27,27% de 5 a 10 anos, 18,18% de 11 a 15 anos, 18,18% de 21 a 25 anos, e 9,09% com mais de 26 anos de serviços. Percebe-se que os servidores possuem capacidade para realizar as suas atribuições e domínio para atuação no campo. Neste sentido, o tempo em que o servidor atua em uma organização pode ser garantia do desenvolvimento de competências e habilidades para o domínio de suas atribuições (BONELLI; CABRAL, 2018).

Em relação ao tempo que exerce a função de gestor ou fiscal o resultado encontrado se mostra satisfatório, levando em consideração que a maioria dos entrevistados (72,73%) têm mais de 3 anos de atuação, tempo que lhes permite uma maior experiência e conhecimento do objeto a ser fiscalizado.

Em relação a quantidade de contratos sob a responsabilidade dos entrevistados, considerando o período compreendido entre 01 de janeiro a 30 de dezembro de 2021 o resultado foi que 63,64% dos entrevistados afirmam que têm mais de 5 contratos sob sua responsabilidade, 27,27% com 3 contratos e apenas 9,09% com apenas 1 contrato.

Não há na legislação um parâmetro do quantitativo de contratos ou de terceirizados que deve estar sob a gestão de um servidor, no entanto, é necessária a atenção para que não haja sobrecarga. Cabe, nesse caso, um bom senso da Administração, levando em consideração a complexidade do contrato e o volume dos trabalhos. Nota-se que para 63,64% dos entrevistados é possível que exista sobrecarga no gerenciamento e nas funções como servidor, somadas a estas.

Conforme levantado, o TJAC dispõe de uma gerência exclusiva para contratos, responsável por todos os procedimentos que dizem respeito a recepção de solicitações dos serviços, elaboração, formalização, publicidade, registro e arquivo de todos os contratos. Todas as ações da gerência de contratos são acompanhadas e validadas pela assessoria jurídica do TJAC através de parecer jurídico de suporte na gestão.

Quanto a participação dos gestores e fiscais na elaboração do contrato e definição do objeto, constatou-se que i) gerenciam somente contratos que serão executados nas gerências onde estão lotados como servidores; ii) dos 11 entrevistados, 10 afirmaram que participaram diretamente do planejamento e da elaboração do contrato, bem como da definição do objeto a qual gerenciam.

Conforme Barral (2018), embora não seja prática na Administração Pública, a indicação antecipada do gestor e do fiscal faz-se necessária para uma boa gestão, bem como a participação em todas as etapas do processo de contratação dos serviços. Neste sentido o resultado mostra-se satisfatório, pois a participação dos gestores e fiscais, no âmbito do TJAC, acontece desde a identificação da necessidade de contratação.

Em relação a indicação para atuar no gerenciamento de contratos, os resultados mostram que o TJAC tem como prática: i) a indicação dos gestores dos contratos é feita pela presidência; ii) o gestor (diretor) procederá com a indicação dos fiscais; iii) os servidores para o

gerenciamento de contratos estão lotados na diretoria em que o serviço será entregue; iv) os serviços contratados devem ser entregues na diretoria solicitante.

Quanto a conhecimentos específicos nas áreas que envolvem licitações, contratos públicos e questões previdenciárias e trabalhistas, os resultados apontaram que no TJAC a maioria dos servidores não têm conhecimentos avançados sobre licitações públicas, 9% apenas afirmar ter avançado conhecimento e 46% considerável conhecimento. Os percentuais se repetem sobre conhecimento em contratos públicos. Quando o conhecimento é sobre questões previdenciárias e trabalhistas, 64% dizem ter razoável conhecimento e 9% pouco conhecimento. Uma possível causa é que há uma diretoria de logística, uma gerência de contratações e uma assessoria jurídica, que se empenham em ter o domínio da matéria e assim dar o suporte aos gestores e fiscais.

Questionados sobre as capacitações exigidas para assumir a função de gestor/fiscal, os resultados apresentados foram que 54,55% dos entrevistados responderam que não lhe foi exigida nenhuma capacitação e 45,45% disseram que lhe foi exigida capacitação. Percebe-se que não houve um padrão na indicação dos gestores de contratos. A IN nº 5/2017 e a Lei nº 8.666/93, não apresentam exigências quanto a capacitações que devam ter o indicado.

Os resultados da variável prática de gestão/fiscalização sobre os recursos recebidos para atuar como gestor/fiscal, é possível inferir que todos os entrevistados receberam todos os recursos materiais necessários e 72,73% afirmam ter recebido recursos humanos, auxiliares para ajudar nos trabalhos de gestão. Segundo a IN nº 5/2017, não há um quantitativo de servidores auxiliares que deva ser disponibilizado para as atividades de gestão ou fiscalização e, as atividades podem ser exercidas por apenas um único servidor.

Quanto ao uso de resolução no gerenciamento de contratos administrativos, conforme as entrevistas, revelam uma falta de sistematização quando o assunto é procedimentos padrão. Se há uma sistematização, ela não foi mencionada e nem é conhecida pelos respondentes da pesquisa. Resultado similar a este foi encontrado na pesquisa de Pereira (2017) que afirma que a falta de sistematização, no que tange a resolução para procedimentos de gestão e fiscalização de contratos, denota ausência de informação à gestão. Conforme Espinoza (2016), é importante o órgão da Administração Pública manter um manual de gestão de contratos.

Com o relato dos entrevistados foi possível saber quais ferramentas são utilizadas para o gerenciamento de contratos, a saber: i) SEI (Sistema Eletrônico de Informações); ii) Planilhas de controles do Microsoft Excel; iii) JUSTCONT (Sistema para registro e controle de vigências de contratos) e iv) Documentos do Microsoft Word. A IN nº 5/2017, no art. 47º, traz orientações para que a execução do contrato deva ser acompanhada utilizando instrumentos de controle que compreendam a mensuração dos aspectos do objeto contrato.

Diante do que foi levantado podemos inferir que esses procedimentos, no âmbito do TJAC, não estão inscritos em manuais e cada fiscal utiliza seus instrumentos próprios, sendo comum entre eles a utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Em relação ao registro das ocorrências, todos os entrevistados apontam o uso do SEI como local de registro. Barral (2018) afirma que é importante o fiscal proceder com os registros diários das ocorrências, preferencialmente que seja dada ciência ao preposto da empresa contratada, pois assim contribuirá não somente com a Administração Pública, mas com a sociedade, visto que, um trabalho não executado como planejado refletirá nos serviços prestados ao cidadão.

Segundo os entrevistados, as principais ocorrências são: i) documentação incompleta para atesto de nota fiscal; substituição de pessoal, que pode prejudicar a continuidade dos serviços; envio de funcionários em menor quantitativo que o contratado; solicitação de envio de pessoal de área técnica; não entrega dos serviços, conforme contrato; falta cumprimento de prazos; atraso de pagamento dos salários dos funcionários terceirizados; certidões negativas de débitos vencidas e alteração do projeto (do que foi contratado).

Segundo os entrevistados as principais políticas de transferências para os atos de gestão são: i) o SEI que é público; ii) os relatórios mensais das prestações de serviços que são elaborados, bem como notas técnicas e disponibilizadas ao TCE; iii) publicação do Diário Oficial da justiça; e, iv) publicação dos estudos técnicos preliminares, e todas as informações dos contratos no portal de governança e gestão do TJAC. Diante dos resultados conclui-se que o TJAC, exerce uma política de transparência das atividades de gestão dos contratos administrativos, observando o disposto no princípio constitucional da publicidade, pois a transparência é considerada fragmento desta (SANTOS; VISENTINI, 2018).

Sobre os resultados quando o assunto é gerenciamento e mitigação de riscos dos contratos, conclui-se que não há, por parte dos entrevistados, uma compreensão única sobre o assunto, falta aprofundamento dos responsáveis pela gestão de contratos, no âmbito do TJAC. Os resultados apresentam uma frequência de 63,63% dos entrevistados que afirmam não ter conhecimento de ações para a mitigação dos riscos.

Questionados sobre a percepção dos incentivos que recebem para o gerenciamento de contratos, os resultados se apresentam satisfatórios, 36% dizem que sempre e 55% frequentemente. O TJAC além de disponibilizar recursos materiais e humanos para auxiliar na gestão de contratos conta com uma escola de capacitação no qual ocorre o “Planejamento de cursos, a partir das solicitações do gestor” (Fiscal 1). Assim, todos os incentivos providos para a gestão de contratos se mostram importantes, pois os trabalhos de fiscalização possibilitam detectar possíveis irregularidades. Conforme Inamine, Erdmann e Marchi (2012), os recursos, sobretudo os tecnológicos, fornecidos aos responsáveis pela gestão de contratos podem promover eficiência e a redução de custos nos processos de aquisição na Administração Pública.

Sobre programa de qualificação/capacitação os resultados demonstram que há uma continuidade de qualificações e treinamentos, no entanto, a programação fica a critério da escola do servidor com base nas solicitações dos gestores (diretores) de cada diretoria. Dos entrevistados, 90,90% afirmam que há continuidade nos treinamentos/capacitações.

Aos participantes da pesquisa foi questionado sobre a percepção do nível de importância atribuída a gestão de contratos de serviços terceirizados para que haja efetividade na prestação dos serviços. Conforme os entrevistados, 81,85% percebem como muito importante e 18,18% como importante. Se as atividades de gestão não forem feitas com a atenção devida, causando prejuízos aos cofres públicos, poderá o responsável responder civil, penal e administrativamente, a depender dos prejuízos causados (GOMES, 2016).

Quando questionados sobre as sugestões e outras percepções, os resultados apontam uma frequência de 81,82% para a percepção de que há maior desempenho com o uso da terceirização como ferramenta administrativa de apoio. O resultado se repete quando a percepção é para a redução dos custos. Em relação as vantagens da terceirização, estão o menor custo, presença de mão de obra qualificada e flexibilidade de substituição de funcionários.

A pesquisa de Young (2007) aponta como resultado de sua pesquisa que as vantagens em terceirizar estão em redução dos custos, focar nas competências essenciais, aumento da flexibilidade da força de trabalho e aumento do poder de administração sobre a força do trabalho. Olofsson, Aspelin, Bohlin e Blomqvist, (2019) apontam como uma importante vantagem da terceirização a possibilidade de elaboração de um contrato específico, permitindo que a Administração não tenha maiores problemas em terceirizar.

Em relação as desvantagens da terceirização, os resultados apontam para a falta de entrega dos serviços e atrasos, eventual falta de qualidade nos serviços, possível substituição de bons colaboradores e baixos salários para os funcionários terceirizados. Os resultados apresentados no presente trabalho vão ao encontro dos resultados das pesquisas realizadas por Young (2007) que apresenta como desvantagens a falta de especialização e problemas de recrutamento, podendo ocasionar dificuldade na prestação dos serviços.

Conforme depoimento do fiscal 6, as instituições acumulam uma experiência grande e é muito importante que haja cooperação entre as instituições públicas, para que as experiências nessas relações contratuais, na fiscalização, sejam compartilhadas. O entrevistado manifesta que sente falta de interação entre os órgãos para questões de própria experiência na gestão contratual, e que cada uma atua isoladamente.

Os resultados desta pesquisa constataam que para que haja a seguridade na efetividade da prestação de serviços terceirizados para a Administração Pública, faz-se necessário constante capacitação de fiscais, gestores e demais agentes, ainda que estes tenham a seu dispor todos os meios necessários para o bom exercício de suas atribuições

Em suma, gestão de contratos na prestação de serviços terceirizados na Administração Pública, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Acre ocorre pela participação efetiva dos gestores e fiscais em todo o processo de aquisição do objeto (serviços); e que estes têm conhecimento do objeto fiscalizado/contratado, no entanto são necessárias mais capacitações quando o assunto é legislação aplicada aos contratos públicos, legislação tributária e trabalhista. A inexistência de um manual de procedimentos padrão pode dificultar os trabalhos. Os resultados demonstram que pode estar havendo sobrecarga de serviços para os servidores responsáveis pelo gerenciamento, como por exemplo, muitos contratos sob sua responsabilidade.

CONCLUSÕES

Os dados exploratórios do estudo ajudam a explicar os principais fatores que implicam na boa empregabilidade dos recursos, bem como as responsabilidades que recaem sobre gestores e fiscais na entrega dos serviços predeterminados pela Administração Pública.

O presente estudo de caso sobre a gestão de contratos de prestação de serviços terceirizados na Administração Pública apurou que, neste caso específico, o Tribunal de Justiça do Estado do Acre apresentou as conformidades estabelecidas na legislação, em que os gestores são, em sua maioria, indicados pelo presidente, os fiscais são indicados pelos gestores, e que estes exercem suas atividades no setor onde estão lotados e os serviços serão prestados.

Em relação as práticas de gestão, apurou-se que o TJAC disponibiliza todos os recursos necessários para o desempenho das ações que envolvem a gestão de contratos. Observou-se que há uma possível sobrecarga de serviços e que não há uma normativa de procedimentos padrão para gestores e fiscais, o que, conforme Espinoza, Amaral e Silva (2016), pode se tornar uma dificuldade na definição de padrões a serem seguidos.

Os resultados apresentados evidenciam que há uma percepção de que no TJAC frequentemente viabiliza incentivos em prol da qualificação na gestão de contratos através de recursos humanos e materiais fornecidos aos gestores e fiscais promovendo formação e capacitação continuada por meio da escola do servidor.

Apurou-se que o TJAC apresenta um quadro de gestores e fiscais capazes de exercer um bom trabalho, no entanto em alguns aspectos é necessária atenção para o alcance da eficiência administrativa, tais como o uso de um manual de procedimentos padrão e maior capacitação sobretudo nas questões que envolvem as questões previdenciárias e trabalhistas e gestão de risco contratual.

Apesar dos apontamentos que evidenciam que é possível melhorar a gestão de contratos, no âmbito do TJAC, a equipe de gestores e fiscais se mostra capaz e capacitada, e com isso, é possível afirmar que há fluidez na prestação de serviços.

Como principal contribuição, a pesquisa apresenta os resultados empíricos das discussões, como indicações para atuar como gestor/fiscal, práticas de gestão e fiscalização e a importância atribuída as funções de gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados, que servem de base para futuras pesquisas.

Como outras contribuições consideram-se a interface entre os resultados obtidos, as teorias e a legislação brasileira, especialmente a avaliação dos trabalhos desempenhados por servidores para que a entrega dos serviços não seja comprometida pelo acúmulo de funções (TERRA, 2019); a qualificação dos agentes envolvidos e o acompanhamento dos processos (CUNHA, 2017), a importância da criação de protocolos de gestão na forma de manual de gestão como forma de sanar dúvidas e trazer soluções práticas e acessíveis para os possíveis problemas que possam a vir existir (ESPINOZA; AMARAL; SILVA, 2016).

Da mesma forma considera-se a relação entre as práticas e ao que preconiza a legislação vigente no Brasil, fator relevante evidenciado, sobretudo, no contexto da pandemia da Covid 19 nos anos de 2020 e 2021 no país em que contratos foram alvo de investigações.

A legislação que regulamenta a atividade terceirizada abarca um conjunto de normas e preceitos consubstanciados pelo Decreto-Lei 200/67 (Específico para a Administração Pública) de 1967, na Lei nº 5.645 que dispõe de explicações sobre quais atividades seriam, preferencialmente, de execução indireta de 1970, na Lei nº 8.666/93 (Lei das Licitações) de 1993, na regulamentação do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos com a Administração Pública, na Lei nº 8.863 de 1994 que dispõe sobre alteração da lei nº 7.102/83 (Acrescentando o Setor Público), no Decreto 2.271 de 1997 que dispõe sobre a contratação de serviços, fala das atividades a serem executadas e estabelece limites do uso da terceirização no setor público, nos Decretos nº 5.450 de 2005 e nº 5.504, 2008 – Instrução Normativa 02, 2017 – Instrução Normativa 05, no Decreto nº 9.507/2018 – revogando o Decreto 2.271/97 que trata da restrição para a Administração Pública direta, autárquica e fundacional e a flexibilidade para as estatais que trata de maneira clara as atividades acessórias e atividades fins da Administração Pública, vetando a terceirização.

Assim, com a devida antecedência, o controle eficiente da vigência dos contratos significa que serão providenciados documentos necessários para a renovação ou para uma nova contratação que compreende pesquisa de mercado, consulta à contratada pelo interesse ou não na renovação, coleta das certidões exigidas, entre elas a de Negativas de Débito do INSS [CND], FGTS e Fazenda Federal, bloqueio orçamentário para provisionamento de recursos para custeamento das despesas e consulta à área jurídica. Essas providências poderão acarretar redução de despesas ou não contribuir para que elas aumentem. (OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2020).

Por fim, conclui-se que a gestão de contratos públicos deve ser pautada pela boa empregabilidade dos recursos advindos dos contribuintes que se beneficiarão direta ou indiretamente do objeto contratado, logo, os gestores e fiscais devem ter a percepção de que recairá sobre estes a responsabilidade da efetiva entrega dos serviços contratados.

REFERÊNCIAS

- AKKERMANS, H. et al. Contracting outsourced services with collaborative key performance indicators. *Journal of Operations Management*, v. 65, n. 1, p. 22–47, jan. 2019.
- ALVES, A. P. G. A evolução histórica das licitações e o atual processo de compras públicas em situação de emergência no Brasil. *REGEN Revista de gestão, negócios e economia*, v.1, n. 2, p. 40-46. 2020.
- ANDERSSON, F.; JORDAHL, H.; JOSEPHESON, J. Outsourcing public services: Contracting, cost, and quality. *CESinfo Economic Studies*, p. 1-24. DOI: 10.1093/cesifo/ifz009. 2019.
- AVRICHIR, A. S. Uma Análise de Incentivos Contratuais em Arranjos de Parceria de Atendimento ao Cidadão. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 6, p.1214-1236. 2018.

BARRAL, D. A. O. *Gestão e Fiscalização de contratos administrativos*. Brasília: ENAP. 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2011.

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.

BORBA, M. Fº. *Gestão da qualidade no Serviço de Administração: uma proposta para a Fiocruz*. 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) Brasília. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP, 2015. Disponível em: <https://silo.tips/queue/gestao-da-qualidade-no-servio-de-administraao-uma-proposta-para-a-fiocruz-brasil?&queue_id=-1&v=1650314245&u=MjgwND03ZjU6ZjQ4MDoyYmM0OmMwNTQ6ZWU3OjVINmU6Y2NmNQ==>. Acesso em: 21 ago. 2020.

BRASIL. Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 mar. 1967 (suplemento) Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 28 set. 2020.

BRASIL. Decreto 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, p. 14293, 08 jul.1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm#:~:text=DECRETO%20No%202.271%2C%20DE%207%20DE%20JULHO%20DE%201997.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, p. 5, 01 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm> Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005. Instrução Normativa 02, 2017 – Instrução Normativa 05, no Decreto nº 9.507/2018 – revogando o decreto 2.271/97. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, p. 3-4, 24 set. 2018. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.507 de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela união. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 24 set. 2018, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm> Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 2, de 9 de outubro de 2017. Regulamenta o § 14 do art. 21 da Portaria Interministerial MP MF CGU nº 424, de 30 de dezembro de 2016, para estabelecer regras e diretrizes de acessibilidade a serem observadas nas obras e serviços de engenharia custeados com recursos de convênios e contratos de repasse. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 10 out. 2017. Seção 1, p. 47. Disponível em <<https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-n-2-de-9-de-outubro-de-2017>>. Acesso em 18 set. 2020.

BRASIL. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 26 mai. 2017. Seção 1, p. 90. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 5.645, 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 11 dez 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm#:~:text=L5645&text=LEI%20N%C2%BA%205.645%2C%20DE%2010%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201970.&text=Estabelece%20diretrizes%20para%20a%20classifica%C3%A7%C3%A3o,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs>. Acesso em: 19 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 7.102, 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 21 jun. 1983, p. 10737. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7102.htm>. Acesso em 15 set. 2020.

BRASIL. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 22 jun. 1993, p. 8269. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em 15 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.863, 28 de março de 1994. Altera a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 29 mar. 1994, P. 4553 Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8863.htm> Acesso em: 15 set 2020.

CALDEIRA, L. B.; CALDEIRA P. Z. Comparação de custos com motoristas em universidade federal: servidores públicos vs terceirizados. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 780-790. 2019.

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. 53 f.. Trabalho de conclusão de curso (Especialista em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/18563> Acesso em 16 set. 2020.

COSTA M. S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. *Cad. EBAPE*. BR, Rio de Janeiro, v.15, n. 1, p. 115-131, Artigo 7. 2017.

CUNHA, A. K. B. G. *A atividade de fiscalização de contratos de terceirização em uma instituição federal de ensino superior*. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2017. Disponível em:<<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/21873>> Acesso em: 30 ago. 2020.

ESPINOZA, L. M. de A.; AMARAL, M.; SILVA, S. Gestão do Conhecimento para fiscais de contratos na Administração Pública. In: *Congresso nacional de excelência em gestão*. Anais. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <http://ter.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/490/2016/01/TFC_LILIAM-MARCYA-DE-ANDRADE-ESPINOZA.pdf> Acesso em: 12 ago. 2020.

- FANTIATO, M. *Métodos de pesquisa*. Programa de Pós-graduação em sistema de informação. São Paulo: USP. 2015. Disponível em: <<https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 15 set. 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.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.
- GOMES, A. R. G. A Gestão de Contratos na Administração Pública. Id onLine. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*. Ano 10, v. 29. 2016. Disponível em:<<file:///D:/Downloads/386-1044-1-PB.pdf>> Acesso em 15 ago. 2020.
- GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C.S.; SANTOS, E.A. Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização no setor público: estudo de caso em uma autarquia federal. *Revista de gestão e secretariado*, v. 12, n.1, p. 356-377. 2021.
- GRANDIA, J.; MEEHAN, J. Public procurement as a policy tool: using procurement to reach desired outcomes in society. *International Journal of Public Sector Management*, v. 30, n. 4, p. 302–309. 2017.
- GIRTH, A. M. What Drives the Partnership Decision? Examining Structural Factors Influencing Public-Private Partnerships for Municipal Wireless Broadband. *International Public Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 344-364. 2014. DOI: 10.1080/10967494.2014.935240
- INAMINE, R.; ERDMANN, R. H.; MARCHI, J. J. Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público. *RAUSP Management Journal*, v. 47, n.1, p. 124-139. 2012.
- JUSTEN, M., Fº Curso de direito administrativo. *Revista dos Tribunais*, 10. ed. São Paulo. 2018.
- LAIHONEM, H.; MÄNTYLÄ, S. Principles of performance dialogue in public administration. *International Journal of Public Sector Management*, v.30, n.5, p. 414-428. 2017.
- LIN, C.; PERVAN, G.; MCDERMID, D. Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector. *Information Technology and People*, v. 20, n. 2, p. 161-183. 2007.
- MACDONALD, P. B. C. O papel representativo do poder judiciário em um estado democrático de direito. *Revistas dos departamentos de filosofia da Universidade Federal do Paraná*. Curitiba, São Carlos, v. 17, n. 2, p.154-169.2020.
- MANARINO, M. P. *Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora em um estudo comparativo*. 2017. 87f. Dissertação (Mestrado profissional. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora). Universidade Federal de Juiz de Fora, 2017. Disponível em:<<http://mestrado.caeduff.net/gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-de-terceirizacao-de-mao-de-obra-o-caso-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora-em-um-estudo-de-caso/>> Acesso em: 18 set. 2020.

- MANTOVANI, G. V. *Fiscalização administrativa de contratos terceirizados no HU-UFGD*. 2019. 79 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/937>> Acesso em: 10 set. 2020.
- MENDES, L. L. F.; FERREIRA, F. P. M. Outsourcing Contracts in Public Administration: dynamics of using the linked account at the Regional Labor Court of Minas Gerais. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 9, n. 11. 2020.
- MIZAEL, G. A.; MURAD, C. G. C.; ANTONIALLI, L. M. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. *Teoria e prática em Administração*, v. 10, n. 1, p. 25-37. 2020
- MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. Trabalho completo em *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, v.3, p. 126-131. Atas CIAIQ. 2015.
- MOTA, A. F. *Estudos dos fatores relacionados ao desempenho da Fiscalização de Contratos Administrativos no IFNMG – Campus Montes Claros*. 2017.103f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2017. Disponível em:<<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/24524>> Acesso em: 15 ago. 2020.
- 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. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2017. Disponível em:<<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/29587>> Acesso em: 24 set. 2020.
- OLHER, B. S.; COSTA, I.S.; TEIXEIRA, Í. M. *Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal: estudo de caso no Instituto Federal do Sudeste de MG Campus Rio Pomba*. Holos, [S.I], v. 5, p. 322-337, out. 2015. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547288027.pdf>> Acesso em 16 set. 2020.
- OLIVEIRA, W. F. M. DE.; LEONE, R. J. G.; SOUZA, L. A. de. As variáveis para uma gestão de contratos eficiente: o caso de uma empresa pública federal. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 12, n. 2. 2020. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351562414002>> Acesso em: 30 set. 2020.
- OLOFSSON, P.T.; ASPELIN, P.; BOHLIN, J.; BLOMQVIST, L. The impact of contracts on outsourcing computed tomography examinations from a Swedish public university hospital to a private radiology unit. *Radiography*, 2019. S1078817418302566–DOI:10.1016/j.radi.2018.12.014. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30955688/#:~:text=CT%2Dexaminations%20in%20the%20with,of%20reducing%20patient%20waiting%20time.>> Acesso em 12 set. 2020.
- PEREIRA, G. F. A. *Sistema de gestão de contratos continuados: uma análise das limitações enfrentadas na gestão da universidade federal de juiz de fora*. 2017.124f Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. 2017. Disponível em:< <http://mestrado.caedufjf.net/sistema-de-gestao-de-contratos-continuados-uma-analise-das-limitacoes-enfrentadas-na-gestao-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora/>> Acesso em: 29 ago. 2020.
- RIBEIRO, R. B.; MIRANDA, G. J.; AZEVEDO, R. R. A baixa legitimação da qualificação econômico-financeira (qef) percebida pelos stakeholders nas licitações públicas. *Advances in*

Scientific and Applied Accounting, v. 1, n. 1, p. 185–205. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.14392/asaa.2020130310>>. Acesso em 15 set. 2020.

RKEIN, A.; ANDREW, B. H. Public sector commercial orientation and the social contract: a study of performance management in a non-competitive environment. *Pacific Accounting Review*, v. 24, n. 3, p. 292-313. 2012.

SANTOS, M.; VISENTINI, M. S. Elaboração de um ranking da transparência e compreensão das práticas de gestão de municípios integrantes do COREDE Missões-RS. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 10, n. 4, p. 239-247. 2018.

SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de. Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 11, n. 3, jul./set. 2019. Não paginada. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351559268009>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SANTOS, R. G.; KLEIN, L. O processo licitatório como meio idôneo para os contratos vantajosos na Universidade Federal do Paraná. *Revista de Administração*, v. 18, n. 32, p. 39-51. 2020.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 69, p. 2, p. 227-249. 2018.

SVARD, 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, p. 134-151. 2019. DOI:10.1108/rmj-09-2018-0038.

TERRA, E. A. *A percepção dos fiscais quanto ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG*. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2019. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIFAL_fb25adf424c9327a56d88d69264242ab> Acesso em: 22 ago. 2020.

VIEIRA, A. L. Gestão de contratos administrativos. *Revista de Contratos Públicos – RCP*, Belo Horizonte, ano 3, v. 5, p. 131-166. 2017.

YIN, R. K. *O Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman. 2015.

YOUNG, S. Outsourcing: two case studies from the Victorian public hospital sector *Australian Health Review*, v. 31, n. 1, 140-9. 2007. DOI:10.1071/AH070140