

# PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONTRATOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS POR MEIO DA GESTÃO POR PROCESSOS

**Vanessa Stevan Ture**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, SP, Brasil

O objetivo deste trabalho é contribuir para a melhoria da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados do campus São Carlos, da Universidade Federal de São Carlos, por meio da gestão por processos. Do ponto de vista metodológico, o estudo é classificado como pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa do problema e caracterizado como estudo de caso. Para atingir o objetivo proposto, foi feito um trabalho de mapeamento e análise da situação atual do processo de contratação de serviços terceirizados na universidade, tendo como embasamento as legislações vigentes que orientam sobre este tipo de contratação. Como complemento da coleta de dados, realizou-se uma entrevista estruturada com fiscais de contratos. Assim, foram geradas dezesseis propostas de possíveis melhorias, sugerindo a aplicação de ferramentas de gestão por processos, que podem resultar na construção de situações futuras, na padronização de instrumentos de fiscalização, sugestões de planejamento e modelos de procedimentos para gestão de contratos.

**Palavras-chave:** gestão de contratos, fiscalização contratual, terceirização, gestão por processos

## **PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE CONTRATOS EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE SÃO CARLOS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

El objetivo de este trabajo es contribuir a la mejora de la gestión e inspección de los contratos de servicios de terceros en el campus de São Carlos de la Universidad Federal de São Carlos a través de la gestión por procesos. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se clasifica como investigación exploratoria, con un enfoque cualitativo del problema y se caracteriza como un estudio de caso. Para lograr el objetivo propuesto, se llevó a cabo un mapeo y análisis de la situación actual del proceso de contratación de servicios de terceros en la universidad, con base en la legislación actual que proporciona orientación sobre este tipo de contratación. Como complemento de la recopilación de datos, se realizó una entrevista estructurada con inspectores de contratos. Así, se generaron dieciséis propuestas de posibles mejoras, sugiriendo la aplicación de herramientas de gestión por procesos, que pueden resultar en la construcción de situaciones futuras, en la estandarización de instrumentos de inspección, sugerencias de planificación y modelos de procedimientos para la gestión de contratos.

**Palabras clave:** gestión de contratos, inspección contractual, tercerización, gestión por procesos

## **IMPROVEMENT PROPOSALS IN CONTRACT MANAGEMENT AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SÃO CARLOS THROUGH PROCESS MANAGEMENT**

The aim of this work is to contribute to the improvement of the management and inspection of outsourced service contracts at the São Carlos campus of the Federal University of São Carlos through process management. From a methodological point of view, the study is classified as exploratory research, with a qualitative approach to the problem and characterized as a case study. In order to achieve the proposed objective, a mapping and analysis of the current situation of the hiring process of outsourced workers at the university was carried out, based on the current legislation that provides guidance on this type of hiring. As a complement to the data collection, it was carried out a structured interview with contract inspectors. Thus, sixteen proposals for possible improvements were generated, suggesting the application of management tools for processes, that can result in the construction of future situations, in the standardization of inspection instruments, planning suggestions and models of procedures for contract management.

**Keywords:** contract management, contractual inspection, outsourcing, process management

## 1. INTRODUÇÃO

O uso do recurso público deve ser feito sempre com muito critério, transparência, com acompanhamento e prestação de contas. É nesse contexto, que a gestão de contratos se demonstra essencial, pois tem como finalidade administrar todas as etapas de execução de um contrato administrativo. Dentre essas etapas, a fiscalização e o acompanhamento são itens imprescindíveis para o cumprimento das cláusulas contratuais.

Muitos serviços tornam-se objeto de contratos administrativos celebrados com empresas privadas e, entre eles, o de serviço terceirizado é o que traz maior complexidade para a administração pública, seja do ponto de vista do acompanhamento e monitoramento, seja no cumprimento das legislações e normas trabalhistas, podendo levar à responsabilização subsidiária do tomador de serviços (MARINHO *et al.*, 2018).

Quando a gestão e a fiscalização de contrato não são eficazes, potencializam-se os riscos de danos. Desta forma, pensando no aperfeiçoamento contínuo da fiscalização e do acompanhamento contratual das terceirizadas, a utilização da gestão por processos como instrumental se torna pertinente, pois conforme aponta Ferro (2018), a gestão por processos pode contribuir para melhorias, além de auxiliar no gerenciamento eficiente de suas tarefas e práticas, e mesmo não detectando todos os processos críticos, permite identificar os potenciais gargalos que poderão surgir.

Assim, o objetivo desta pesquisa é propor melhorias na gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados do campus São Carlos, da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, utilizando a gestão por processos.

Além desta introdução, para fundamentar o tema estudado, o referencial teórico apresenta conceitos como: terceirização na administração pública; gestão de contratos e as principais legislações relacionadas à contratação de serviços terceirizados e fiscalização contratual; conceitos de gestão por processos e suas ferramentas. Nos procedimentos metodológicos, são apresentados os métodos que foram adotados nesta pesquisa. Em análise, tem-se a descrição da situação atual do processo de contratação de terceirizadas na UFSCar e os dados coletados com as entrevistas. As propostas de melhorias e adequações são listadas como resultado. Por fim, este estudo apresenta algumas discussões da literatura sobre problemas na gestão e fiscalização de contratos. As considerações finais apresentam as principais conclusões obtidas com a pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Terceirização na administração pública

Os gestores públicos têm que lidar com recursos públicos e otimizar a aplicação desses recursos em políticas que atendam às necessidades da sociedade (CATELLI; SANTOS, 2004). Esses autores ainda apontam que, nas últimas décadas, surge um governo empreendedor que considera o cidadão como um cliente e busca, deste modo, padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência, conforme constam nos princípios da administração pública.

E é no meio do cenário de limitação estatal e modernização organizacional que a terceirização das atividades ganhou destaque. Segundo Marcelino (2007) e D'Ângelo (2015), esse modelo de contratação se tornou o mais importante recurso estratégico das empresas para gestão e redução dos custos com a força de trabalho.

A flexibilidade e o foco são as principais características que uma empresa competitiva deve ter a partir da década de 1990, tornando a reestruturação - resultado da terceirização - um fenômeno universal (PAGNONCELLI, 1993).

Para Chiavenato (2003), a terceirização ocorre quando se transfere atividades não essenciais para terceiros ou fornecedores que consigam fazê-las melhor e mais barato. O autor afirma, ainda, que esse modelo “representa uma transformação de custos fixos em custos variáveis. Na prática, uma simplificação da estrutura e do processo decisório das organizações e uma focalização maior no *core business* e nos aspectos essenciais do negócio” (p. 585).

## 2.2 Gestão de contratos

Contrato é todo acordo jurídico firmado entre as partes, para criar obrigações e direitos recíprocos (FURTADO *et al.*, 2019). Nesse sentido, no que diz respeito à área pública, esses autores explicam que contratos administrativos são firmados quando a administração pública necessita adquirir algo, contratar algum tipo de serviço ou obra para atender o interesse público, e firmam um acordo com um fornecedor, prestador de serviços ou outra entidade administrativa, nas condições estabelecidas pela própria administração.

A gestão de contratos em uma empresa pública se tornou imprescindível, devido à complexidade dos diferentes tipos de contratações, bem como aos valores elevados destinados às empresas contratadas. Em contratos com empresas terceirizadas, a gestão é ainda mais complexa, pois os gestores públicos precisam delegar para o setor privado atividades que antes eram realizadas pela própria instituição, tendo que, além disso, administrar a relação com essas empresas prestadoras do serviço terceirizado, para que assimilem as restrições burocráticas existentes na administração pública (BONELLI; CABRAL, 2018).

Para assegurar que a gestão de contratos seja realizada com êxito, a fiscalização contratual desempenha um papel importante. A gestão e a fiscalização possuem um conjunto de ações que tem a finalidade de aferir o cumprimento dos resultados previstos nas cláusulas contratuais e pela legislação, além de garantir o alcance do objetivo contratado. Essas ações devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática nas organizações públicas.

Proporcionando “uma alternativa para compatibilizar as regras dos contratos firmados pela administração pública com o sistema estabelecido pela Constituição Federal de 1988” (LIMBERGER; TEIXEIRA, 2016, p. 960), a Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993, institui por meio do art. 67 que “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da administração especialmente designado” (BRASIL, 1993).

Um dos grandes equívocos cometidos na designação dos fiscais de contratos é pensar no desempenho da sua função como um simples acompanhamento (VIEIRA, 2017). Ao contrário, o fiscal deve ser visto como parte da estratégia do órgão (SANTOS, 2018), para que o objeto contratado seja executado e concluído com sucesso. Ele também possui competências que são essenciais para administrar de maneira produtiva as relações com as empresas e avaliar os comportamentos destas, para garantir um constante alinhamento entre interesses públicos e privados (CABRAL, 2017).

Para regularizar a contratação de serviços sob o regime de execução indireta na administração pública Federal, a Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, define os procedimentos de todas as fases deste tipo de contratação. Esta instrução normativa apresenta várias medidas para um melhor acompanhamento e fiscalização na contratação de serviços com empresas terceirizadas, como o detalhamento das fases no processo de contratação, a formação de equipe de planejamento, gerenciamento de riscos, controles internos, divisão do conjunto de atividades da fiscalização, dentre outros itens (BRASIL, 2017).

Em 1º de abril de 2021 foi publicada a Lei nº 14.133, a qual tem por finalidade substituir a Lei nº 8.666/93. A Lei nº 14.133/2021 traz novas orientações para as áreas de licitações e contratos, exigindo dos gestores e fiscais mais capacidade para gerenciar e acompanhar a execução contratual.

Furtado *et al.* (2021) afirmam que novas diretrizes de licitações e contratos foram necessárias, por meio da Lei nº 14.133/2021, pois a legislação precisava se adequar às novas realidades do mundo contemporâneo, principalmente no que se refere aos avanços tecnológicos, que exigem maior celeridade nos processos e melhores resultados.

### 2.3 Gestão por processos

O estudo de processos é uma demanda que sempre esteve presente nas organizações, mas somente nos anos 1980 e 1990 os conceitos da gestão de processos de negócios (BPM - *Business Process Management*) foram abordados mais intensamente (DE SORDI, 2014; PAIM *et al.*, 2009).

Existem várias definições na literatura para o conceito processo, conforme apresentado no Quadro 1.

Uma estruturação por meio de processos permite o entendimento das várias fases de uma atividade, além de possibilitar clareza, objetividade, e, conseqüentemente, promover visibilidade nas tarefas e conhecimento da organização (NOGUEIRA *et al.*, 2012).

**Quadro 1 – Definições de processo**

Referências	Definições
Hammer (2013, p.4)	A definição de processo foi aprimorada com a reengenharia e significa “um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente”
Oliveira (2013)	Um conjunto estruturado de atividades contínuas que tem uma relação entre si, com a finalidade de atender e superar as necessidades e as expectativas de clientes externos e internos da empresa
Pereira <i>et al.</i> (2015)	Um conjunto de atividades que são organizadas para transformar entradas em saídas e assim atender a um cliente
Santos (2013)	Uma seqüência de passos que são dependentes entre eles e que são executados para se atingir um objetivo

Fonte: elaboração própria.

O termo gestão por processos refere-se a uma abordagem administrativa que surgiu com as mudanças das empresas, ou seja, com a competitividade e a busca por melhoria de qualidade. Nela, ocorrem alterações na estrutura organizacional e a gestão é orientada por processos, pela interação com clientes e por estar relacionada a demandas de tempo e agilidade na produção e entrega de produtos (OLIVEIRA, 2013; PAIM *et al.*, 2009).

## 2.4 Ferramentas de gestão por processos

O mapeamento de processos de negócio é um modelo do tipo esquemático (PEREIRA *et al.*, 2015), que “representa e explicita de forma simplificada, a realidade da estrutura das atividades e dos recursos que permitem a organização funcionar” (PAIM *et al.*, 2009, p. 186). Por meio do desenho de um processo, é possível ver a especificação das atividades. Sem esse detalhamento, haverá apenas atividades individuais desconexas (HAMMER, 2013).

Ao fazer o levantamento e a diagramação de um processo com a situação atual, é possível ter o mapeamento *as is*. Com base neste mapeamento inicial validado pelos seus atores, é possível identificar oportunidades de melhorias e, conseqüentemente, proceder a um redesenho do processo.

Santos (2013) enfatiza que o redesenho possibilita a racionalização do fluxo do trabalho. A partir desse momento, o mapeamento é chamado de *to be*, ou seja, com as melhorias adicionadas no redesenho, obtém-se a situação futura ou a situação mais adequada.

O *Event Driven Process Chain* (EPC) ou Cadeia de Processos Dirigida por Eventos foi a notação utilizada para modelar os processos nesta pesquisa. O EPC é representado por uma cadeia de eventos e funções, e os conectores lógicos, ou também chamados operadores lógicos, por alguns autores, são usados para tomada de decisão (AMJAD *et al.*, 2018) e permitem unificar (*join*) e separar (*split*) os fluxos (PEREIRA *et al.*, 2015). Para um maior entendimento, o Quadro 2 apresenta como devem ser utilizados os conectores lógicos em uma notação EPC.

**Quadro 2 – Conectores lógicos de EPC**

Operador	Símbolo	Formando um Join	Formando um Split
OR		Qualquer evento, ou combinação de eventos, irão ativar uma atividade	Um ou mais caminhos serão habilitados com o resultado da atividade
XOR		Um, e somente um, evento ativa uma atividade	Um, e somente um, caminho será habilitado com o resultado da atividade
AND		Somente após a execução de todos os eventos que a atividade será ativada	Divide o processo em dois ou mais caminhos em paralelo.

Fonte: Santos Junior, Almeida e Guizzardi (2009).

Como ferramenta computacional, este estudo teve o auxílio do ARPO, que foi criado pela empresa brasileira KLUG Desenvolvimento de Software<sup>1</sup>. Este *software* possibilitou a elaboração de todos os mapeamentos e auxiliou no gerenciamento de um processo de melhorias.

Existem diversas outras ferramentas que auxiliam na identificação dos problemas e respectivas causas, as quais, a partir de análises, possibilitam a implantação de soluções. Para esse estudo, foram selecionadas algumas ferramentas com maior aplicabilidade no objeto da pesquisa e que foram sugeridas para serem aplicadas nas propostas, sendo: *Brainstorming*, Diagrama de Pareto, Matriz GUT, Votação Múltipla, 5 Porquês, 5W2H, Matriz de Responsabilidades, Ciclo PDCA e Indicadores de Desempenho. Além das ferramentas sugeridas para suporte da gestão por processos, merece registro a ferramenta denominada de *benchmarking*, que pode auxiliar no processo de implementação de adequações, realizando “comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência” (SILVA; FONSECA, 2009, p. 76).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que a classificação do tipo de pesquisa varia de acordo com o enfoque dado pelo autor, a natureza de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste estudo é aplicada (MARCONI; LAKATOS, 2015), por estar voltada para a realidade de uma instituição federal de ensino superior e tem como objetivo contribuir para a resolução de problemas enfrentados na fiscalização e no acompanhamento contratual.

Outro item importante para determinar um trabalho é o propósito da pesquisa. Dessa forma, pode-se classificar esta pesquisa como de natureza exploratória, pois é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral de um determinado fato (GIL, 2014), além de aumentar a familiaridade do pesquisador com uma situação, modificar e esclarecer conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2015).

Como método de pesquisa, optou-se em realizar um estudo de caso, devido à necessidade de realizar uma análise da gestão atual dos contratos com as empresas terceirizadas no campus São Carlos, da UFSCar, focada na execução dos mesmos e, assim, detectar os eventuais gargalos e os processos críticos.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro do seu contexto de realidade, podendo ser utilizado na administração e como estratégia de pesquisa nos estudos organizacionais e gerenciais. Trata-se de um método caracterizado por pesquisas que levam a um estudo profundo e exaustivo sobre um fato, pessoa, grupo ou instituição e permite o conhecimento detalhado do objeto de pesquisa (GIL, 2014; BERTO; NAKANO, 1998).

Além da pesquisa bibliográfica, também foi realizada uma pesquisa documental para o levantamento das legislações vigentes sobre a terceirização no serviço público e sobre a gestão e fiscalização contratual, bem como a consulta, por meio de sistema eletrônico, aos contratos administrativos vigentes de prestação de serviço com empresas terceirizadas da UFSCar.

1 <https://www.klugsolutions.com>

Destarte, decidiu-se que seria feito uma entrevista estruturada com vinte e uma questões abertas para seis fiscais de contratos com empresas terceirizadas, com intuito de conhecer a realidade da fiscalização e os desafios enfrentados nas suas atribuições.

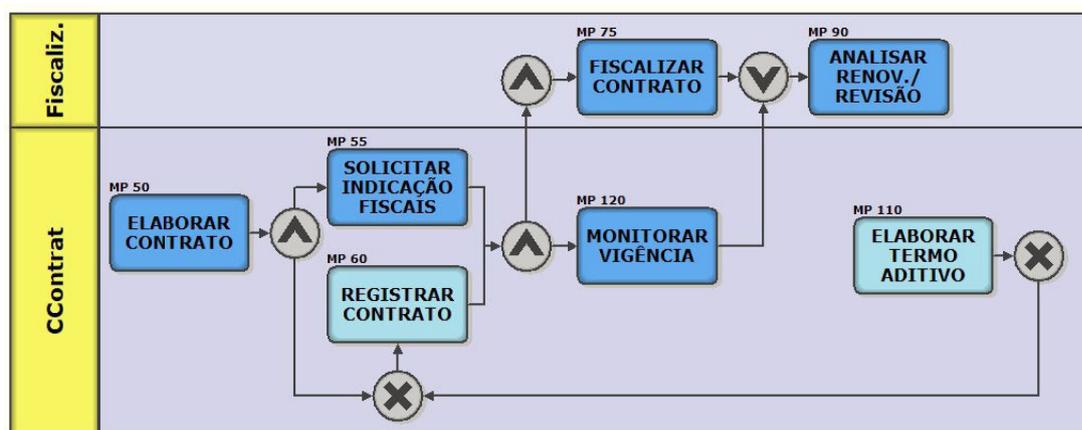
Para análise dos dados coletados, foi utilizada a abordagem qualitativa, através da qual o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, compreendendo os fenômenos pela sua descrição e interpretação (BERTO; NAKANO, 1998).

#### 4. ANÁLISE

Com o objetivo de entender e apresentar como acontecem os processos relacionados à contratação de empresas terceirizadas no campus da UFSCar na cidade de São Carlos, foi feito o mapeamento dos respectivos processos de negócios por meio da notação EPC.

Com isso, foi gerado um mapeamento de macroprocessos extenso, pois além de envolver vários departamentos da universidade, principalmente os da pró-reitoria de administração (ProAd), também são necessárias várias ações para que o contrato seja efetivamente executado conforme planejado. Desse modo, para uma análise focalizada, somente foram considerados aqui os macroprocessos desenvolvidos na Coordenadoria de Contratos (CContrat) e na fiscalização, por constarem as etapas principais para o presente estudo. Esses macroprocessos são representados na Figura 1.

Figura 1 — Macroprocessos referentes à CContrat e à fiscalização



Fonte: elaboração própria.

Os sete macroprocessos elencados na Figura 1 foram detalhados e analisados. Desse conjunto, foi possível identificar algum tipo de melhoria em cinco: MP 50 – elaborar contrato, MP 55 – solicitar indicação dos fiscais, MP 75 – fiscalizar contrato, MP 90 – analisar a renovação/ revisão contratual e MP 120 – monitorar a vigência contratual.

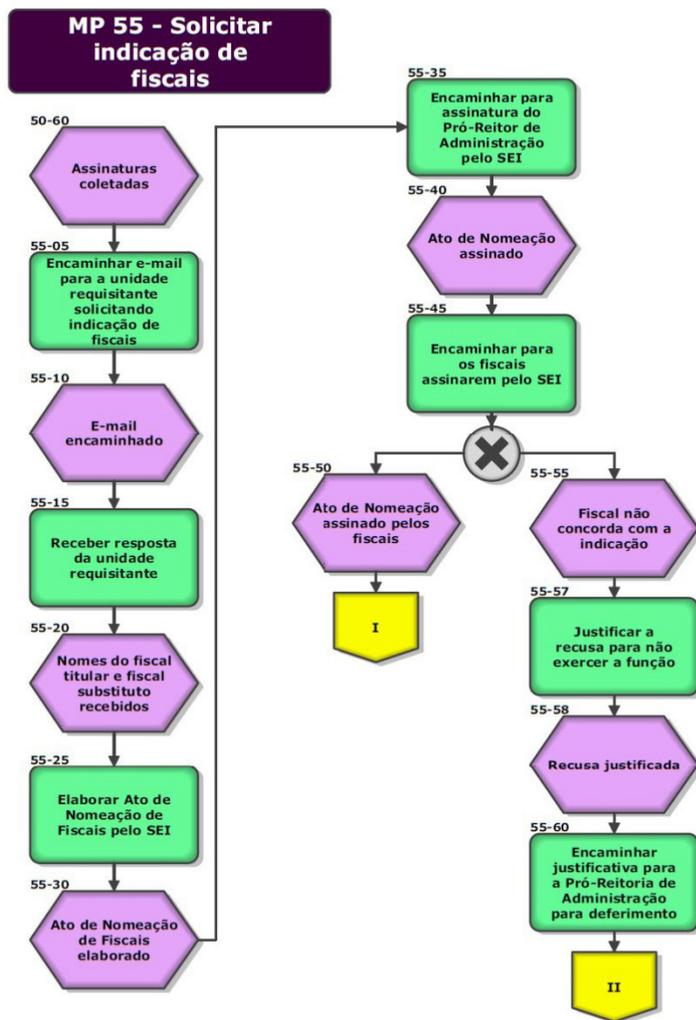
Para exemplificar o trabalho realizado com o detalhamento de cada um dos setes macroprocessos destacados acima, as Figuras 2 e 3 apresentam o mapeamento do MP 55 – solicitar indicação dos fiscais pertencente à coordenadoria de contratos.

É necessário explicar que a representação numérica (XX-YY), descrita no mapeamento MP-55 (Figuras 2 e 3), deve ser entendida como XX sendo um macroprocesso e YY representando um processo ou evento. Destaca-se, ainda, que o mapeamento a seguir é extenso e ocupa mais do que uma página, por isso foi dividido em duas figuras. O mapeamento será descrito a seguir.

Antes de iniciar o processo referente à solicitação de indicação dos fiscais na UFSCar (MP-55), é preciso coletar as assinaturas do Pró-Reitor de administração e das testemunhas no contrato elaborado (50-60), para que, posteriormente, a CContrat possa encaminhar um e-mail para a unidade requisitante solicitando a indicação do fiscal titular e do fiscal substituto (55-05).

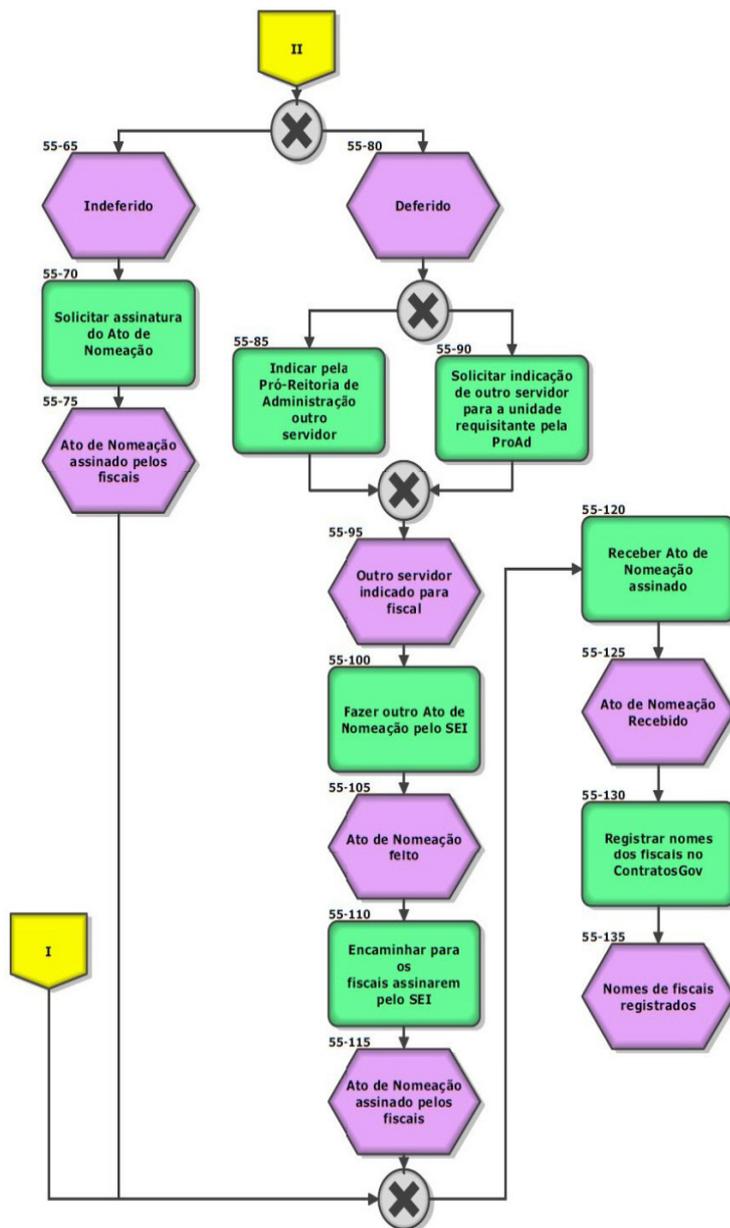
Ao receber a resposta com os nomes e respectivos CPF dos servidores que irão exercer essa função (55-15), a CContrat elabora um ato de nomeação de fiscais (55-25) que é encaminhado para o Pró-Reitor de administração assinar (55-35) e, após enviado para os fiscais nomeados assinarem, torna-se uma forma de dar ciência sobre a indicação (55-45). Todas essas assinaturas são coletadas pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Figura 2 — MP 55 – Solicitar indicação de fiscais (Parte 1 de 2)



Fonte: elaboração própria.

Figura 3 — MP 55 – Solicitar indicação de fiscais (Parte 2 de 2)



Fonte: elaboração própria.

No entanto, pode acontecer de o servidor não concordar com a indicação, seja por não possuir conhecimento técnico suficiente para o objeto do contrato ou por já acompanhar outros contratos e se sentir sobrecarregado, dentre outros motivos. Dessa forma, ele pode justificar esta recusa (55-57) para o Pró-Reitor de administração que poderá aceitar ou não o pedido (55-65 e 55-80). Se o Pró-Reitor não concordar com a justificativa, ele irá solicitar que o fiscal assine o ato de nomeação (55-70). Caso considere a justificativa plausível, poderá indicar outro servidor (55-85) ou solicitar que a unidade requisitante indique um novo nome (55-90). Com isso, outro ato de nomeação será feito pela CContrat (55-100) e encaminhado novamente para assinatura (55-110).

Ao ser devolvido o ato de nomeação com as assinaturas dos fiscais (55-120), a CContrat registra os nomes dos fiscais no sistema ContratosGov (55-130) para que os mesmos possam ter acesso a todos os dados referentes aos contratos, bem como arquivos, seguro garantia, termos aditivos, além do que, será por meio deste sistema que o fiscal lançará e atestará as notas fiscais.

Complementando a pesquisa sobre o objetivo aventado, foi realizada a entrevista com os fiscais de contratados terceirizados, que auxiliou na elaboração dos mapeamentos das atividades inerentes à fiscalização e nas sugestões de melhorias. A síntese dos dados obtidos a partir dos questionamentos é apresentada no Quadro 3, sendo que a coluna 1 apresenta o perfil do fiscal, de acordo com as questões do roteiro de entrevista; e a coluna 2 discrimina os seis fiscais entrevistados, que são representados por letras.

**Quadro 3 — Resumo dos dados coletados nas entrevistas com os fiscais**

CARACTERÍSTICAS DO PERFIL	FISCAIS					
	A	B	C	D	E	F
Possui ensino superior	X	X	X	X	X	X
Atua como fiscal desde que iniciou as atividades na UFSCar	X	X	X			
Acompanha mais de um contrato	X	X	X	X	X	X
Tem dificuldades com a documentação trabalhista dos colaboradores	X	X	X	X	X	X
Foi informado sobre as atribuições de fiscal na indicação						
Recebeu algum tipo de capacitação	X	X	X		X	
Conhece a legislação que regulamenta a fiscalização contratual	X			X	X	
Considera-se preparado para a tarefa de fiscalização	X	X		X	X	

Fonte: elaboração própria.

Como perfil profissional, todos possuem pelo menos o ensino superior e metade da amostra já atua como fiscal praticamente o mesmo tempo que tem de serviço na UFSCar. Em média, cada um desses fiscais já acompanhou formalmente cinco contratos de variados tipos e objetos, sendo que nem todos receberam capacitação para estar exercendo as atividades de fiscalização.

Quando questionados sobre se a empresa cumpre satisfatoriamente as obrigações contratuais, todos responderam que, no que se refere à parte técnica, normalmente não encontram problemas, mas, no quesito de documentação trabalhista, a maioria das empresas não apresenta toda documentação necessária para comprovação dos pagamentos dos encargos trabalhistas e previdenciários.

Uma reclamação frequente nas entrevistas se refere à dificuldade em conferir a documentação administrativa (comprovação trabalhista e previdenciária), pois, segundo os relatos, a maioria dos contratos possui muitos colaboradores e, como consequência, muita documentação deve ser averiguada por um único fiscal, ficando inviável fazer uma averiguação detalhada, já que esses servidores que exercem a atribuição de fiscais também têm suas funções em cada departamento no qual é alocado. Outra alegação é que o servidor que é fiscal tem o conhecimento técnico, mas não de documentação trabalhista, fiscal e previdenciária.

Um outro fator que complica o desenvolvimento das atribuições desses fiscais é que todos possuem pelo menos dois contratos de terceirizadas para fiscalizar atualmente, sendo um reflexo da falta de servidores na universidade. Assim, essas situações acabam sobrecarregando os servidores que atuam na fiscalização, pois, além das atribuições de fiscais, os mesmos têm que realizar as atividades referentes ao departamento no qual estão alocados na UFSCar.

Além disso, a realização das entrevistas permitiu constatar outras dificuldades ou gargalos, como: falta de capacitação; falta de padronização dos instrumentos de fiscalização; e falta de conhecimento das atribuições de fiscal. Além disso, os relatos comprovaram o que foi observado nos mapeamentos, isto é, que a UFSCar não aplica todas as orientações da IN nº 05/2017 – instrução normativa essencial para a gestão dos contratos discutido nesta pesquisa.

## 5. RESULTADOS

A partir da análise dos mapeamentos dos sete macroprocessos da contratação de empresas terceirizadas no campus São Carlos da UFSCar e das informações obtidas por meio das entrevistas, identificou-se novas alternativas e possibilidades para um melhor acompanhamento e fiscalização neste tipo de contratação.

Identificou-se, ainda, que a IN nº 05/2017, orientadora sobre a forma de contratação de serviços como os de terceirizadas, ainda está em fase de adequação à realidade da UFSCar.

Como resultado desta pesquisa, foram elaboradas dezesseis possíveis propostas de melhorias e adequações que foram detalhadas a partir da seguinte estrutura: (i) nome da proposta, (ii) objetivo e (iii) as potenciais ferramentas de suporte de gestão por processos que podem auxiliar na aplicação da proposta.

E para um melhor entendimento e visualização do leitor, essas propostas foram divididas em três categorias: (i) propostas para adequação à IN nº 05/2017, (ii) propostas sugeridas pelos entrevistados e (iii) propostas de elaboração própria.

### (i) Propostas para adequação à IN nº 05/2017

**1) Proposta:** formação de equipe de planejamento contratual.

**Objetivo:** formar uma equipe de planejamento para cada novo processo de contratação de serviço na administração pública, pois será por meio do trabalho desse grupo de servidores que serão feitos os estudos preliminares e o gerenciamento de riscos que auxiliarão na elaboração do termo de referência ou projeto básico, colaborando para que não ocorra a perda de dinheiro na execução dos serviços e aprimorando as contratações. O art. 6º da nova Lei nº 14.133/2021, ao definir os itens relacionados ao processo licitatório, consolida as orientações sobre a fase de planejamento, apresentadas nos artigos 20 ao 23 da IN nº 05/2017.

**Potenciais ferramentas de suporte:** 5W2H para ser feito o planejamento dessa proposta e o Mapeamento *to be* (EPC) como proposta de solução.

**2) Proposta:** indicação do fiscal técnico na fase do planejamento.

**Objetivo:** possibilitar que o fiscal técnico indicado acompanhe e participe de todas as etapas da contratação, identificando problemas antes da elaboração do edital. A competência e experiência do fiscal técnico possibilitará a construção de um termo de referência ou projeto básico adequado para a fase da gestão contratual, identificando os principais riscos que possam comprometer a efetividade do contrato.

**Potencial ferramenta de suporte:** 5 Porquês.

**3) Proposta:** aplicação do gerenciamento de riscos no processo de contratação.

**Objetivo:** elaborar mapa de riscos para cada contratação e fazer atualização do mesmo, conforme necessidade, em todas as fases de contratação, com o intuito de mitigar problemas em todo processo de contratação.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Ciclo PDCA, Matriz de Responsabilidades para definir os responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e ações de eventualidades, e *Benchmarking* para identificar as melhores práticas relacionadas ao gerenciamento de riscos.

**4) Proposta:** investir nas melhorias dos controles internos para o acompanhamento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada.

**Objetivo:** adotar um tipo de controle interno que evite que os colaboradores terceirizados deixem de receber seus direitos trabalhistas, previdenciários e com FGTS da empresa. Como tratamento desse risco, a IN nº 05/2017 indica dois procedimentos: a conta-depósito vinculada e o pagamento pelo fato gerador. São medidas também citadas no art. 121, §3º da Lei nº 14.133/2021.

**Potencial ferramenta de suporte:** Matriz de Responsabilidades para definir quem irá implantar e cuidar do procedimento adotado pela UFSCar, e analisar o cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS; e *Benchmarking* para facilitar a implementação de um controle interno na universidade.

**5) Proposta:** adequar as atribuições existentes na fiscalização e no acompanhamento de contratos em atendimento à IN nº 05/2017.

**Objetivo:** redistribuir as atribuições de fiscalização e acompanhamento, de forma a se obter uma maior eficiência frente ao volume de trabalho que a figura do fiscal atualmente exerce, e diminuir o acúmulo de contratos em um único servidor. Considerando a complexidade da contratação de serviços terceirizados, a IN 05/2017 propõe por meio do art. 40 que as atribuições de fiscalização e acompanhamento sejam divididas em cinco figuras – gestor, fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial e fiscal pelo público usuário (BRASIL, 2017).

**Potencial ferramenta de suporte:** Matriz de responsabilidades.

**6) Proposta:** reunião com o preposto no início da vigência contratual.

**Objetivo:** apresentar ao preposto - representante da empresa contratada - plano de fiscalização, informações acerca das obrigações contratuais, o método de aferição dos resultados, sanções aplicáveis, entre outros assuntos importantes para uma prestação de serviço satisfatória. Essa reunião inicial deve ser registrada em ata e ela é importante, pois demonstra a postura da UFSCar em relação ao que se espera da empresa sobre o serviço prestado.

**Potencial ferramenta de suporte:** 5W2H para planejar com o preposto como proceder durante o contrato.

(ii) **Propostas sugeridas pelos entrevistados**

**7) Proposta:** criação de uma comissão para fiscalização administrativa.

**Objetivo:** acompanhar os contratos de terceirização no que diz respeito às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas dos colaboradores da empresa contratada. Os fiscais entrevistados relataram sobre as dificuldades encontradas para exercer a função como fiscal administrativo, devido à grande quantidade de documentação que deve ser conferida, e por possuírem conhecimento técnico e não de documentação trabalhista, fiscal e previdenciária. Dessa forma, como sugestão de um dos fiscais entrevistados, seria mais viável que essa conferência administrativa fosse feita por meio de um setor ou comissão, com pessoas que têm conhecimento sobre este tipo de documentação, evitando a responsabilização solidária e/ou subsidiária da universidade em encargos previdenciários e trabalhistas das contratações de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, por falha comprovada na fiscalização contratual, conforme impõe o Art. 121, § 2º da Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021).

**Potenciais ferramentas de suporte:** 5W2H para estruturar a criação dessa comissão, o Ciclo PDCA para acompanhar e melhorar esse serviço, e o *Benchmarking* para identificar as melhores práticas da fiscalização administrativa em outras universidades.

**8) Proposta:** padronização do instrumento de controle da fiscalização técnica.

**Objetivo:** padronizar o instrumento de controle da fiscalização técnica, tendo em vista que, atualmente, os fiscais que acompanham *in loco* a execução do objeto do contrato não possuem um instrumento padrão de controle. De acordo com os relatos das entrevistas com os fiscais, cada um executa suas funções à sua maneira e o instrumento de fiscalização é adaptado conforme cada fiscal acha melhor, sendo que, muitas vezes, não sabe se realmente esse acompanhamento está abrangendo todas as exigências solicitadas pelas legislações.

**Potencial ferramenta de suporte:** EPC adaptado, traduzindo como será esse procedimento e *Benchmarking* para identificar os instrumentos de controle de fiscalização utilizados em outras instituições.

**9) Proposta:** padronização do instrumento de controle da fiscalização administrativa.

**Objetivo:** padronizar o instrumento de controle da fiscalização administrativa, pois, similarmente com a situação da proposta 8, o fiscal administrativo quando inicia o exercício das suas atividades não tem um modelo padrão para seguir. Apesar da maioria dos fiscais entrevistados relatarem que possuem um *check-list* para execução dessa função, alguns manifestaram dificuldades, como, por exemplo, se as documentações trabalhistas e afins recebidas da empresa a respeito dos colaboradores terceirizados realmente são itens que comprovam o pagamento destes encargos. Com o apoio da IN nº 05/2017 e seus anexos, a padronização de um instrumento possibilitará que o servidor nesta função siga o que a legislação determina.

**Potencial ferramenta de suporte:** EPC adaptado, traduzindo como será esse procedimento e *Benchmarking* para identificar os instrumentos de controle de fiscalização utilizados em outras instituições.

**10) Proposta:** pesquisa de satisfação por unidades/centros em que o serviço terceirizado contrato é executado.

**Objetivo:** dar suporte à fiscalização no acompanhamento da prestação de serviço da contratada, já que o campus São Carlos da UFSCar é muito extenso e fica difícil para o fiscal técnico averiguar diariamente o serviço prestado. Assim, esta proposta é importante para dar suporte ao fiscal na coleta de informações locais e avaliação, com a participação de representantes de cada unidade ou centro em que o serviço terceirizado é prestado. Trata-se de uma forma também de atender o art. 40 da IN nº 05/2017, que propõe sobre a fiscalização pelo público usuário.

**Potenciais ferramentas de suporte:** *brainstorming* com os fiscais para montar um questionário de satisfação, a partir de suas experiências. Outra alternativa a ser considerada seria a ferramenta Diagrama de Pareto para ser aplicada posteriormente, priorizando os problemas a serem resolvidos.

**11) Proposta:** reuniões com a empresa durante a execução do contrato.

**Objetivo:** garantir os resultados previstos nas cláusulas contratuais, mantendo o diálogo com a empresa durante o decorrer do prazo de vigência contratual. A minoria dos fiscais entrevistados nesta pesquisa relatou que já faz este trabalho de se reunir periodicamente com as empresas e acredita que essas reuniões só trazem benefícios, principalmente porque auxiliam a alcançar os resultados almejados na contratação. Com isso, a intenção dessa proposta é que essas reuniões entre os fiscais e o preposto da empresa sejam de caráter colaborativo e ocorram preliminarmente de forma trimestral, sendo possível discutir problemas e apresentar os resultados das avaliações obtidas com a proposta 10. Todas essas reuniões devem ser registradas em atas.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Matriz de GUT após o levantamento dos problemas feito na proposta 10 e 5W2H com a apresentação dos resultados na reunião seguinte. É necessário ter uma sincronização entre a pesquisa de satisfação e as reuniões com a empresa.

**(iii) Propostas de elaboração própria**

**12) Proposta:** capacitação para o acompanhamento de contratos de serviços terceirizados.

**Objetivo:** oferecer capacitação contínua para os gestores e fiscais. A falta de capacitação para gestores e fiscais é um gargalo observado no cotidiano da UFSCar. Esse gargalo foi reafirmado por meio dos mapeamentos da pesquisa, bem como por meio dos relatos nas entrevistas, pois todos os fiscais que foram questionados sobre se teriam alguma sugestão para que o processo de fiscalização alcançasse maior eficiência- todos os seis fiscais - responderam entre outros itens “a capacitação”. O ideal é que, antes de o servidor ser designado para a função de gestão ou fiscalização, o mesmo seja capacitado e, posteriormente, seja mantido atualizado sobre as alterações afins. Trata-se de uma determinação disposta na Lei nº 14.133/2021, em que a administração pública deve tomar providências “previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual” (BRASIL, 2021, inciso X, § 1º do art. 18).

**Potenciais ferramentas de suporte:** 5 Porquês para definir qual a profundidade da necessidade de capacitação e 5W2H para estruturar aplicação do curso, sendo uma forma de planejamento.

**13) Proposta:** elaboração de um manual de procedimentos para a gestão e para a fiscalização de contratos de serviços terceirizados.

**Objetivo:** desenvolver um manual de orientação e divulgar da forma mais ampla possível, pois atualmente não existe na UFSCar nenhum material completo, principalmente no que se refere ao acompanhamento e fiscalização de contratos com empresas terceirizadas.

**Potencial ferramenta de suporte:** 5W2H para planejar a elaboração do manual e *Benchmarking* para ter referências dos manuais de procedimentos elaborados em outras instituições.

**14) Proposta:** reuniões semestrais entre gestores e entre fiscais para troca de experiência.

**Objetivo:** compartilhar experiências, sugerir melhorias e instrumentos para uma boa gestão, bem como para uma fiscalização e acompanhamento mais eficiente do contrato de serviço terceirizado. Considerando que os gestores e fiscais atuam em áreas diferentes dentro da universidade, as reuniões possibilitariam divulgar trabalhos ou instrumentos que são utilizados em um lugar e que podem ser padronizados em outros. O monitoramento de indicadores de desempenho (Proposta 16) é uma pauta importante que também pode ser levada para discussão nessas reuniões.

**Potenciais ferramentas de suporte:** *brainstorming* para levantar os problemas, votação múltipla para decidir quais são os mais importantes para discussão em cada reunião e 5W2H como plano de ação para uma melhor gestão e fiscalização.

**15) Proposta:** coleta de assinaturas do contrato por meio eletrônico.

**Objetivo:** agilizar o início contratual e cooperar para a diminuição de gastos na universidade, adotando a assinatura eletrônica da empresa no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Os benefícios de todo o processo ser realizado de forma eletrônica são: a praticidade, a rapidez na devolução do documento assinado e, principalmente, a economia para a universidade, tanto no envolvimento do servidor público, como no uso de papel, gasto com impressão e valor de postagem com AR no correio.

**Potencial ferramenta de suporte:** mapeamento *to be* (EPC) como proposta de solução.

**16) Proposta:** criar indicadores de desempenho para os processos de gestão de contratos.

**Objetivo:** identificar indicadores de desempenho para aferição das atividades mais relevantes ou críticas que impliquem na qualidade, particularmente no que diz respeito aos prazos e aos recursos financeiros, e nos resultados na gestão de contratos de serviços terceirizados. Ao analisar a situação atual por meio dos mapeamentos, foram observados gargalos que dificultam o fluxo de desenvolvimento do trabalho. Para isso, os indicadores de desempenho podem auxiliar para um monitoramento da evolução dos resultados da gestão desses contratos e servir como referência para o processo de tomada de decisão e criação de estratégias de melhoria.

**Potencial ferramenta de suporte:** indicadores de desempenho.

## 6. DISCUSSÕES

Com base na análise dos mapeamentos detalhados neste estudo, foi possível identificar gargalos e a falta de adequação da UFSCar no que diz respeito a algumas orientações da IN nº 05/2017. Como já informado, o processo de contratação de empresas terceirizadas é extenso na instituição estudada. No entanto, nele não se observa uma fase de planejamento, que é um assunto de destaque na IN e serve de alicerce para a contratação (FURTADO *et al.*, 2021).

Na etapa do planejamento serão elaborados documentos como os estudos preliminares e o gerenciamento de riscos. De acordo com Marciapé Neto e Braga (2012), a visão de riscos na gestão possibilita ver o que é essencial, pois a preocupação com os meios e os fins podem ajudar a organização com uma abordagem preventiva.

A equipe nomeada para esta fase deve ser composta por servidores que tenham conhecimentos técnicos do objeto, licitações, contratos, entre outros (BRASIL, 2017, art. 22), e orienta-se, inclusive, a participação do fiscal nesta equipe (BRASIL, 2017, art. 21). Para Santos (2018), a presença do fiscal, antes mesmo de o contrato ser assinado, possibilita uma contribuição técnica, pois ele pode auxiliar para a mitigação e erros trazidos por incompatibilidade entre o projeto básico e a planilha orçamentária levada à licitação.

Outras adequações necessárias para uma gestão e fiscalização mais eficiente, de acordo com a IN nº 05/2017, que ainda não são realizadas pela instituição estudada são: controles

internos para tratar do inadimplemento da empresa referente a obrigações trabalhistas dos colaboradores terceirizados; divisão do conjunto de atividades da fiscalização; e reuniões com o preposto da empresa. No que diz respeito a este último item, Santos (2018) ressalta que o fiscal deve sempre dialogar com a empresa contratada para buscar melhores formas de solução.

Conforme Marinho *et al.* (2018), a fiscalização é o ponto mais vulnerável dos contratos administrativos e, por isso, é fundamental que a organização implemente ações direcionadas à conversão de conhecimento, melhorando assim a eficiência no monitoramento contratual.

A capacitação do fiscal é necessária, já que “o dinamismo da temática das licitações e contratos é marcado pelas constantes alterações legais, infralegais e jurisprudências e exige do fiscal atualização permanente” (VIEIRA, 2017, p. 11).

Como consequência da falta de conhecimento, as práticas desempenhadas pela fiscalização “não estão em consonância com os recentes desenvolvimentos das práticas administrativas públicas, reverberando em maus resultados na gestão contratual” (SANTOS, 2018, p. 242).

A falta de padronização de instrumentos de fiscalização é considerada uma fragilidade presente também nas rotinas dos fiscais de outras universidades, como apresenta o estudo de Marinho *et al.* (2018). Segundo os autores, esse problema ocasiona:

[...] dificuldades no acompanhamento do nível de qualidade dos serviços prestados por empresas terceirizadas, seja por não realizarem os registros de forma sistemática, seja por não disporem de instrumentos eficientes que possam auxiliá-los no monitoramento da execução contratual (MARINHO *et al.*, 2018, p. 451).

A literatura sobre os problemas elencados neste trabalho é ainda escassa. No entanto, com base nos poucos estudos apontados, é possível depreender que o tema gestão e fiscalização de contratos administrativos é bastante crítico e precisa de melhores práticas para garantir a eficiência administrativa na consecução do interesse público.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As propostas elaboradas trazem adequações no âmbito da universidade analisada, ao regulamentar o processo de contratação de empresas terceirizadas de acordo com as leis, principalmente, por meio das orientações da IN nº 05/2017.

Apesar de o foco do estudo ter sido a melhoria de serviços terceirizados com mão de obra exclusiva, no geral, as propostas apresentadas contribuiriam para a melhoria da gestão e fiscalização dos contratos de serviços com ou sem mão de obra exclusiva.

Verificou-se, neste caso estudado, que a gestão por processos aplicada na gestão de contratos da UFSCar viabiliza o domínio do conhecimento dos processos organizacionais. A análise dos processos por meio dos mapeamentos traz vantagens, pelo fato de ser de fácil compreensão, e

pode também desenvolver a observação de gargalos que impacta sobre os resultados operacionais da universidade, o que leva à possibilidade de aperfeiçoamento dos mesmos.

Como contribuição desta pesquisa, as entrevistas realizadas com os fiscais de contratos terceirizados de São Carlos comprovaram o quanto é importante esta função na instituição pública para o desempenho e realização dos serviços contratados. Assim, com a proposição de diretrizes voltadas para os fiscais e o gestor do contrato, o intuito é de se obter uma maior eficiência e desempenho em prol da instituição pública, mas também de reforçar a necessidade da UFSCar em desenvolver ações efetivas que orientem e capacitem os servidores designados para exercer essas funções.

Além disso, foi possível observar a intenção de se adotar medidas de controles para que os colaboradores terceirizados recebam seus direitos, sendo uma forma de evitar prejuízo ao erário, bem como uma maneira de a UFSCar ter um olhar humanizado para essas pessoas que auxiliam para a efetivação das atividades fins da instituição.

Dessa forma, como resultado da análise realizada na gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados do campus São Carlos da UFSCar foi identificada a necessidade de definir procedimentos, de padronizar instrumentos, bem como adequar fluxos de processos e capacitar os envolvidos no acompanhamento contratual.

Após um processo de revisão, consultando base de dados e sites acadêmicos, procurou-se a aplicação de gestão por processos na gestão de contratos no âmbito do setor público brasileiro, o que resultou em uma literatura bastante reduzida referente a este assunto. Com isso, este estudo desenvolvido possivelmente poderá auxiliar no desdobramento de outros trabalhos similares para a administração pública, com o intuito de melhorar o serviço prestado. Diante do exposto, toma-se a liberdade de sugerir, ainda, para pesquisas futuras, a análise dos resultados atingidos por meio das propostas discutidas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

AMJAD, A. *et al.* Event-Driven Process Chain for Modeling and Verification of Business Requirements-a Systematic Literature Review. *Ieee Access*, v. 6, p. 9027-9048, 2018. ISSN 2169-3536. Disponível em: <Go to ISI>://WOS:000427572800001 >. Acesso em: 01 out. 2019.

BERTO, M. V. S.; NAKANO, D. N. Metodologia de Pesquisa e a Engenharia de Produção. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Enegep), 18, 1998, Niterói. *Anais...* Niterói: Associação Brasileira de Engenharia de Produção (Abepro), 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art174.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art174.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2018.

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

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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2018.

BRASIL. *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021*. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 03 mai. 2021.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Instrução Normativa nº 05, 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: 02 jul. 2018.

CABRAL, S. Reconciling conflicting policy objectives in public contracting: the enabling role of capabilities. *Journal of Management Studies*, v. 54, n. 6, p. 823-853, 2017.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão política. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

D'ÂNGELO, C. L. S. *Reflexos da terceirização no serviço público federal: análise de elementos do contrato de serviços de limpeza da Universidade Federal de São Carlos frente à reforma do Estado*. 2015. 136 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7255/DissCLSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 set. 2018.

DE SORDI, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FERRO, S. C. C. *Proposição de melhorias do processo de compras em departamentos acadêmicos da Universidade Federal de São Carlos através da gestão por processos*. 2018. 200 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10537>. Acesso em: 01 nov. 2018.

FURTADO, M. R. *et al.* A nova lei de licitações e contratos administrativos. 1. ed. Vila Velha: Consultre, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/?asin=B093DXR91M>. Acesso em: 27 abr. 2021.

FURTADO, M. R. *et al.* *Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática*. 7 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HAMMER, M. *O que é gestão de processos de negócios?* In: BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, p. 3-16, 2013.

KLUG DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE. *KLUG Solutions: desenvolvedora do software ARPO*. Disponível em: [www.klugsolutions.com](http://www.klugsolutions.com). Acesso em: 04 mai. 2019.

LIMBERGER, T; TEIXEIRA, A. V. Transparency mechanisms and management of public contracts in Brazil: three case studies on the Federal Public Administration. *Revista Quaestio Iuris*, v. 9, n. 2, p. 959-979, 2016.

MARCELINO, P. R. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. *Pegada – A Revista da Geografia do Trabalho*. v. 8. n. 2, p. 55-71, dez. 2007.

MARCIAPE NETO, M. G.; BRAGA, M. V. A. Gestão dos riscos no setor público: ampliando os horizontes. *Revista Ideias em Gestão*, Brasília, n.10, p. 16–19, nov. 2012.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MARINHO, R. de C. P. *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018.
- NOGUEIRA, S. L. *et al.* Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão de contratos de uma empresa de transporte. *Sistemas & Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 350-365, set. 2012.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PAGNONCELLI, D. Managed outsourcing: a strategy for a competitive company in the 1990s. *Management Decision*, v. 31, n. 7, p. 15-22, 1993.
- PAIM, R. *et al.* *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PEREIRA, N. A. *et al.* *Gestão por processos*. São Carlos: Pixel, 2015.
- SANTOS, J. G. Proposta de melhoria do processo de contratação de serviços de TI e da gestão dos contratos na administração pública federal. *Revista Eixo*, v. 2, n. 1, p. 17-38, 2013.
- SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 2, p. 226-249, 2018.
- SANTOS JUNIOR, P. S.; ALMEIDA, J. P. A.; GUIZZARDI, G. *Uma interpretação para os elementos de EPCs com base em uma ontologia de fundamentação*. In: 3rd Workshop on Business Process Modeling Management (WBPM), 15th Brazilian Symposium on Multimedia Systems and the Web (WebMedia), Fortaleza, 2009.
- SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. Controle gerencial por meio do *benchmarking*: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 20, n. 2, p. 65-98, 2009.
- VIEIRA, A. L. Fiscalização de contratos administrativos: síntese e contexto. *Revista Fórum de Contratação e Gestão Pública*, Belo Horizonte, ano 16, n. 183, p. 9-17, 2017.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### **Vanessa Stevan Ture**

<https://orcid.org/0000-0001-7904-0416>

Mestra em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).  
Graduação em Letras - Espanhol pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).  
Servidora Federal na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal de São Carlos.  
vanessastevan@ufscar.br