

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS

SANDRA OLIVEIRA MAYER BARROS

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES NO PROCESSO DE
GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS: O CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

São Carlos
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS

SANDRA OLIVEIRA MAYER BARROS

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES NO PROCESSO DE
GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS: O CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Orientador: Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

São Carlos
2015

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

B277mc Barros, Sandra Oliveira Mayer.
Mapeamento das competências dos gestores no processo de gestão de contratos terceirizados : o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior / Sandra Oliveira Mayer Barros. -- São Carlos : UFSCar, 2015.
92 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2015.

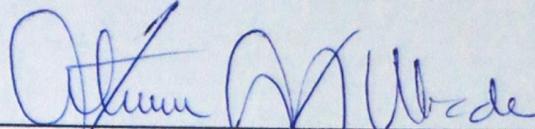
1. Administração pública. 2. Terceirização. 3. Contratos.
4. Mapeamento de competências. I. Título.

CDD: 350 (20^a)

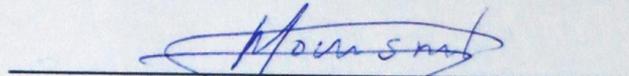


Folha de Aprovação

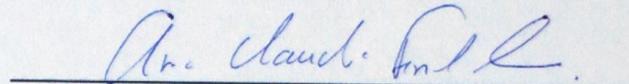
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Sandra Oliveira Mayer Barros, realizada em 07/08/2015:



Profa. Dra. Cristina Lourenco Ubeda
UFSCar



Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar



Profa. Dra. Ana Claudia Fernandes Terence
UNESP

A Luiz e Lorenzo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A meu marido e meu filho, por todo o carinho, apoio e compreensão.

Aos meus pais e irmãos.

À minha tia Heloisa, pelo apoio precioso.

À minha orientadora Dra. Cristina Lourenço Ubeda por toda a dedicação, conhecimento, paciência, amizade e exemplo que possibilitou o desenvolvimento e conclusão desta dissertação.

Aos professores das bancas de qualificação e defesa pela rica contribuição no refinamento do estudo e pela importante avaliação desta dissertação.

A todos os professores do PPGGOSP pela significativa contribuição ao meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

E finalmente à UFSCar por me proporcionar esta oportunidade de desenvolvimento acadêmico e pessoal.

*Quando uma criatura humana desperta
para um grande sonho e sobre ele lança
toda a força de sua alma, todo o
universo conspira a seu favor.*

Johann Goethe

RESUMO

BARROS, Sandra Oliveira Mayer. Mapeamento das competências dos gestores no processo de gestão de contratos terceirizados: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

Esta pesquisa tem como objetivo realizar o mapeamento de competências de gestores de contratos terceirizados e identificar as competências individuais para o processo de gestão de contratos terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para tanto, apresenta historicamente as características da Gestão Pública no Brasil; a definição e a contextualização da terceirização, além de detalhar o processo de gestão de contratos terceirizados. A pesquisa também aponta as competências individuais no processo de gestão de contratos terceirizados e com a realização do mapeamento das competências na IFES estudada, aponta as necessidades de capacitação baseadas nas competências. A pesquisa traz um estudo de caso de uma IFES. Como instrumentos de coleta de dados são utilizados a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores para conhecer o processo de gestão de contratos terceirizados e a aplicação de questionários para identificar *gaps* de competências. Os resultados trazem um panorama do processo de gestão de contratos terceirizados na IFES estudada e o mapeamento de competências individuais dos gestores de contratos de terceirizados na IFES, permitindo que sejam detectadas as necessidades de capacitação e treinamento baseada nas competências. Como direcionamentos, a pesquisa aponta os seguintes necessidades: adoção de treinamentos específicos para a função de gestor de contratos de terceirizados, padronização dos procedimentos e rotinas para a gestão de contratos terceirizados na instituição; e criação de um modelo de competências para gestores de contratos de serviços terceirizados.

Palavras-chave: Gestão Pública. Terceirização. Gestão de Contratos Terceirizados. Competências. Mapeamento de competências.

ABSTRACT

This research aims to conduct mapping of competencies in outsourced contract managers to identify competencies to the process of management of outsourced contracts in a Federal Institution of Higher Education (IFES). Therefore, historically it presents the characteristics of Public Management in Brazil; the definition and context of outsourcing, in addition to detailing the outsourced contract management process. The survey also points out the important competencies in performing outsourced contracts management process and performs the mapping of competencies in the study IFES, pointing out the training needs based on competencies. The research brings a case study in the research IFES. As data collection instruments are used documentary research, semi-structured interviews with managers to know the process of management of outsourced contracts and the application of questionnaires to identify gaps in competencies. The results provide an overview of the outsourced contract management process in the IFES study and mapping of individual competencies of outsourced contracts managers in IFES, allowing them to be identified training needs and competencies-based training. How directions, the research shows the following requirements: adoption of specific training for outsourced contracts manager function, standardization of procedures and routines for the management of outsourced contracts in the institution; and creating a competency model for managers of outsourced service contracts

Keywords: Public Administration. Outsourcing. Outsourced Contract Management. Competencies. Mapping competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do processo de gestão de contratos terceirizados na administração pública	30
Figura 2 - Acompanhamento da execução do contrato pelo representante da Administração.....	34
Figura 3 – Organograma da Prefeitura Universitária – <i>campus</i> São Carlos	50
Figura 4 - Organograma da Prefeitura Universitária – <i>campus</i> Sorocaba.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico da Gestão Pública no Brasil.....	21
Quadro 2 – Histórico legal da terceirização no Brasil	25
Quadro 3 - Competências necessárias aos gestores de contratos terceirizados.....	41
Quadro 4 - Rotinas dos gestores de contratos de terceirizados	59
Quadro 5 – O processo de gestão de contratos terceirizados e as competências dos gestores.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Histórico do número de terceirizados na UFSCar.....	52
Tabela 2 - Competências praticadas pelos gestores de contratos terceirizados.....	63
Tabela 3: Competências consideradas importantes (necessárias) pelos gestores de contratos terceirizados.....	64
Tabela 4: Necessidade de capacitação baseada nas competências – <i>campus</i> São Carlos	68
Tabela 5: Necessidade de capacitação baseada nas competências – <i>campus</i> Sorocaba	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de necessidade de capacitação – Campus São Carlos	70
Gráfico 2 - Grau de necessidade de capacitação – Campus Sorocaba.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANASPS - Associação Nacional dos Servidores da Previdência e da Seguridade Social

CCJ - Comissão de Constituição e Justiça

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

MARE - Ministério da Administração e da Reforma do Estado

MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

TCU - Tribunal de Contas da União

TST - Tribunal Superior do Trabalho

UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos	17
1.3 Relevância da pesquisa	17
1.4 Estrutura do trabalho	18
2 GESTÃO PÚBLICA E TERCEIRIZAÇÃO	20
2.1 Histórico da gestão pública	20
2.2 A inserção da terceirização na gestão pública	23
2.3 A gestão do contrato terceirizado	27
3 O PROCESSO DE GESTÃO DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS E COMPETENCIAS DOS GESTORES	30
3.1 As fases do processo de gestão de contratos terceirizados	30
3.1.1 A contratação do serviço terceirizado	31
3.1.2 A execução do contrato terceirizado	32
3.1.3 O controle da execução do contrato de terceirizados	33
3.2 Designação do gestor	35
3.3 Competências do gestor de contratos terceirizados	38
3.4 A influência das competências individuais na gestão dos contratos terceirizados	39
3.5 O mapeamento de competências dos gestores de contratos terceirizados.....	42
4 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	44
4.1 Características da pesquisa	44
4.2 Composição da amostra e coleta de dados.....	45
4.3 Questões norteadoras da pesquisa	47
4.4 Estratégia de análise dos dados.....	47
5 ESTUDO DE CASO	49
5.1 A organização pesquisada	49
5.2 A gestão de contratos terceirizados na UFSCar	54
5.3 A gestão de contratos terceirizados e as competências dos gestores na UFSCar	

.....	57
5.4 Competências praticadas e competências necessárias nos gestores de contratos terceirizados	61
5.5 Necessidade de capacitação baseada nas competências	66
CONSIDERAÇÕES	75
REFERENCIAS	78
APÊNDICE	86

1 INTRODUÇÃO

Até o início do século XX, o Estado tinha caráter de figura central e reguladora nos âmbitos político, econômico e social, mas que privilegiava os interesses estatais de acordo com o estágio de desenvolvimento de determinado ciclo do capitalismo (CARVALHO NETO, 1997; PESSÔA, 2001; ALVES, 2008). Entretanto, a crise do capital da década de 1970, somou-se, nos fins dos anos 80 à globalização econômica provocando um aumento das políticas de fundo neoliberal levando a figura do Estado ser posta em dúvida (FREITAS; MALDONADO, 2013).

Ainda segundo Freitas e Maldonado (2013, p. 1266):

A nova concepção de Estado que então surgia se caracterizava por maior regulação e menor intervenção estatal na economia, pela redução dos gastos com políticas sociais e pela introdução de modelos gerenciais no âmbito da Administração Pública, especialmente desgastada junto à opinião pública por sua ineficiência, lentidão, excessiva burocracia e custos crescentes.

Neste cenário, despontaram duas tendências: a limitação Estatal na economia e a terceirização das atividades não-produtivas (públicas ou não) (KAKABADSE; KAKABADSE, 2001; PESSÔA, 2001; ALVES, 2008). Ao transferir atividades auxiliares a empresas ou pessoas mais especializadas o Estado poderia diminuir seus custos e despesas (ALVES, 2008). Ademais, com essa transferência de atividades, há a possibilidade de agilidade, flexibilidade e especialização na prestação dos serviços, além de permitir que focalize seus recursos na essência das atividades (MARTINS, 2003; SEKIDO, 2010).

Desta forma, a terceirização torna-se um importante meio de gestão por pressupor que empresas prestadoras de serviços serão contratadas por dispor de tecnologia e recursos próprios, permitindo que o gestor público possa ocupar seu tempo em suas atividades principais, garantindo qualidade e produtividade à Administração (SHI; KUNNATHUR; RAGUNATHAN, 2005; FREITAS; MALDONADO, 2013).

A implementação da terceirização na administração pública transferiu a necessidade de controles sobre os serviços utilizados pelas organizações, de uma esfera interna para outra que vai além dos domínios da própria organização, ou seja, além do controle sobre os processos já usuais, próprios e internos da organização pública, a mesma passa a ter que controlar as condutas de um ente alheio à empresa. Aumentou-se, assim, a sofisticação dos mecanismos usados nos controles, buscando maior eficácia para o processo (SILVA, 2008).

Atualmente, a terceirização é adotada na busca de equacionar e tornar a máquina estatal mais eficiente. Contudo, a gestão dos contratos terceirizados encontra obstáculos, tais como: o caráter inflexível das normas que regem o funcionamento dos processos dentro da organização, a pouca clareza de objetivos, a falta de profissionalização dos atores envolvidos, a escassez de recursos financeiros, insuficiência de planejamento interno e externo de comparação entre serviços de mesmas características e finalmente, a competência e capacitação dos gestores (MALIK; VECINA NETO, 1990).

Para fins de terceirização no setor público, adota-se a posição de contratar a empresa que oferece o menor preço. Ocorre que, para vencer a disputa, algumas das empresas apresentam propostas inexecutáveis, com lucro mínimo, criando um possível cenário de inadimplência (SEKIDO, 2010). Segundo Sekido (2010, p.19):

Muitas vezes essas empresas atrasam salários e até deixam de depositá-los, por não conseguirem mais arcar com as obrigações ou mesmo por má-fé, casos em que chegam a abandonar os empregados sem deixar vestígios - e por isso muitos doutrinadores vêm defendendo a tese do melhor preço e não do menor preço.

Neste sentido, os gestores deparam-se constantemente com os desafios apresentados pelo exercício da função e para sobrepor-se a estes desafios eles devem exercer suas atribuições de forma a melhor utilizar os recursos existentes e viabilizar o alcance dos resultados esperados. Ademais, tendo em vista que os conceitos acerca da terceirização de serviços ainda não estão completamente delimitados e em constantes mudanças, o entendimento e a aplicação deste instituto suscitam inúmeras dificuldades as quais, por vezes, acabam sendo dirimidas pela jurisprudência através da justiça trabalhista, porque grande parte dos litígios envolve a garantia dos direitos trabalhistas dos empregados envolvidos nas contratações (SEKIDO, 2010).

Cumprir também outros desafios no processo de gestão de contratos terceirizados, tais como a instituição de uma padronização mínima dos serviços e procedimentos internos, a construção de uma base de dados, elaboração de estudos de serviços terceirizados e a implementação de ações de capacitação como forma de desenvolver competências nos gestores de contratos terceirizados (MARTINS, 2003).

Por isso, a gestão por competências pode trazer contribuições para o levantamento do *gap* ou lacuna de competências, a fim de minimizar o quanto possível a disparidade entre as

competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já acessíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Desta forma, o mapeamento das competências necessárias ao alcance do planejamento estratégico organizacional, é condição para que os gestores possam reduzir ou eliminar os *gaps* ou lacunas de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

É importante frisar que, ao se proceder ao mapeamento de competências, este processo deve ser realizado levando-se em consideração as peculiaridades do ambiente organizacional, as características do processo analisado e os traços de cada gestor de contrato terceirizado (LIMA, 2013).

Nesta seara, a identificação de competências presentes nos gestores e a indicação das competências necessárias no processo de gestão de contratos terceirizados podem contribuir para uma gestão eficiente e sistemática de contratos terceirizados.

Ademais, a relação entre as competências presentes e as consideradas importantes na gestão de contratos terceirizados, gera uma equação que pode ser usada para definir as necessidades e estabelecer prioridades de capacitação dos gestores (BRANDÃO, 2012)

1.1 Problema de pesquisa

Considerando que a finalidade do processo de terceirização é delegar poderes para que outras empresas especializadas desenvolvam com maior eficiência e qualidade os serviços de apoio, pode-se concluir que caso este objetivo seja bem cumprido, as organizações estarão desobrigadas de atividades que não estão diretamente relacionadas ao seu escopo principal, e poderão se aplicar melhor à sua atividade-fim, satisfazendo assim o usuário final que sempre deseja ser atendido com muita presteza e eficiência (GRANZIERA, 2002).

Nesta pesquisa, a Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) estudada busca com a terceirização parceiros que reduzam seus problemas operacionais e um atendimento mais rápido aos seus usuários, atuando apenas na função de apoio, o que não irá influir em sua atividade principal (LASSALI, 2011). Entretanto, se não for bem elaborada e gerida, a terceirização no setor público pode colocar em risco a atividade-meio, ocasionando uma revisão constante dos instrumentos contratuais, retrabalho e problemas trabalhistas.

Assim, visando examinar o cenário da gestão de contratos terceirizados e reconhecer as competências dos gestores de contratos terceirizados, o trabalho pretende responder à questão de pesquisa:

Como realizar o mapeamento das competências de gestores necessárias no processo de gestão de contratos terceirizados na Instituição Federal de Ensino Superior estudada?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é realizar o mapeamento das competências de gestores necessárias no processo de gestão de contratos terceirizados na IFES estudada.

Como objetivos específicos têm-se:

- Detalhar o processo de gestão de contratos terceirizados;
- Apontar as competências necessárias para o processo de gestão de contratos terceirizados;
- Propor um mapeamento das competências de gestores aliado às necessidades do processo de gestão de contratos terceirizados na IFES.

1.3 Relevância da pesquisa

Segundo dados do Tribunal de Contas da União (TCU), apresentado no Portal de notícias ANASPS divulgados em 2011, em vez de reduzir o número de terceirizados no setor público, como manda o Decreto nº 2.271/1997, o governo elevou o contingente. Em 2010, mesmo com a determinação de que o ano de 2009 seria o prazo final para trocá-los por servidores concursados, as despesas cresceram para R\$ 15,5 bilhões. O descumprimento à lei fez com que, na Esplanada dos Ministérios algumas pastas, como a de Esporte, gastem mais com terceirizados do que com o pagamento do funcionalismo.

Ainda em relação aos aspectos legais da terceirização, tramita no Congresso Nacional desde 2004 o Projeto de Lei 4.330/2004 que, já aprovado pela Câmara dos Deputados em abril de 2015, aguarda para ser apreciado no Senado Federal: ele libera a terceirização para a atividade-

fim (principal) da empresa – o que hoje é proibido – e permite subcontractações sem limite (ANASPS, 2011).

À medida que o número de terceirizações aumenta, cresce também o número de reclamações trabalhistas contra a administração pública. Segundo o Tribunal Superior do Trabalho (TST), atualmente o poder público responde por 26,1 mil ações, um aumento de 721% em relação aos números de oito anos atrás. Boa parte dessas ações, com o passar do tempo, acaba se transformando em problemas maiores: apenas em 2010, foram pagos R\$ 278,5 milhões em precatórios judiciais trabalhistas, de acordo com dados da Advocacia Geral da União disponibilizados no portal Brasil Econômico (2011).

Isso leva a crer que o aumento da terceirização de funcionários em ministérios, autarquias e demais órgãos da União, aliado à falta de cuidado no momento da escolha de empresas prestadoras de serviço e no gerenciamento do contrato terceirizado, transformou o governo federal em líder absoluto de um ranking que, desde 2003, vem sendo divulgado pelo TST: o dos empregadores líderes em reclamações trabalhistas tramitando na terceira instância (BRASIL ECONÔMICO, 2011). A prevenção destas adversidades passa pelo gerenciamento dos contratos terceirizados e de consequência, pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor de contratos terceirizados (SEKIDO, 2010).

É neste ponto que reside a importância das contribuições desta pesquisa, já que a identificação das competências proposta neste estudo pode permitir a identificação das competências que necessitam de desenvolvimento e que são fundamentais para a consecução da gestão eficiente dos contratos terceirizados na Administração Pública (BRANDÃO, 2012).

A IFES pesquisada, assim como muitos órgãos da administração pública, está movendo esforços para aumentar sua eficiência através da terceirização. Este estudo se propõe a apontar as competências que possam influenciar na gestão de contratos terceirizados

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho conta com Introdução, Revisão Bibliográfica, Método e Desenvolvimento da Pesquisa, Estudo de Caso e Considerações. Neste capítulo de Introdução, aponta-se um quadro geral sobre o aumento da terceirização na Administração Pública brasileira, delimita-se o

problema de pesquisa nas competências dos gestores e propõe-se um estudo sobre estas competências numa Instituição Federal de Ensino Superior.

No capítulo 2, faz-se uma revisão histórica da gestão pública, apontando as mudanças evolutivas de gestão - da burocracia ao gerencialismo. Apresenta-se a inserção da ideia da eficiência na Administração Pública e da descentralização administrativa, que criou as bases para a terceirização no setor público. Aponta-se ainda o histórico legal da terceirização no Brasil, sua definição, elementos caracterizadores e finalidade.

No capítulo 3, são apontadas as fases do processo de contratação do serviço terceirizado, a fim de traçar um panorama da gestão de contratos terceirizados. Demonstra-se a importância da figura do gestor de contratos no exercício de suas atribuições e destacam-se algumas competências que devem ser desenvolvidas pelo gestor no exercício de sua função.

No capítulo 4, elencam-se as bases metodológicas para a análise; em específico, tipo de pesquisa, método de pesquisa, instrumentos de coleta de dados, local de levantamento de dados, universo e amostra de pesquisa. Relacionam-se também as fases da pesquisa, forma de análise dos dados e as questões norteadoras da pesquisa.

No capítulo 5, é apresentado o estudo de caso de uma IFES. Para tanto, são descritos seu histórico e estrutura organizacional, bem como, o processo de gestão dos contratos de terceirizados com suas etapas e rotinas. Sugere-se a adoção de um modelo de competências para o gestor de contratos terceirizados. Identificam-se quais as competências presentes nos gestores e as competências consideradas importantes pelos gestores com o escopo de traçar um mapa de necessidades de desenvolvimento de competências.

O último capítulo traz as conclusões da pesquisa.

2 GESTÃO PÚBLICA E TERCEIRIZAÇÃO

O objetivo deste capítulo é fazer uma revisão histórica da gestão pública. Destacam-se o histórico legal da terceirização no Brasil para apontar as suas principais mudanças e os elementos que levaram à inserção da terceirização na gestão pública brasileira. Apresentam-se também as bases gerais da gestão de contratos terceirizados.

2.1 Histórico da gestão pública

No início do século XX, período em que as demandas do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) predominaram, houve uma crescente demanda por melhorias na prestação de serviços públicos, sobretudo, na saúde e na educação. Tal demanda ampliou sobremaneira as atribuições do Estado e tornou frágil demais o modelo burocrático de gestão; isto porque os custos das novas funções estatais neste modelo se tornaram inviáveis (PIMENTA, 1995). Também a intervenção na economia em prol de uma justa concorrência, somada ao custo da manutenção do próprio Estado, quase sempre lento, caro e ineficiente, tornaram evidente uma incompatibilidade entre o modelo burocrático e as demandas do Estado de Bem-Estar Social (ABRÚCIO, 1997).

Isto posto, o antigo Estado teve de redefinir seu papel visando a superação dos gastos públicos na área social e buscando equilibrar a economia que entrara em crise (ABRÚCIO, 1997).

Novos padrões gerenciais foram criados para driblar o obsoleto modelo weberiano em países anglo-saxões (Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia e Grã-Bretanha), e no Japão com Yasuhiro Nakazone (DO NASCIMENTO; LIMA, 2001). Ainda segundo Abrúcio (1997), o *New Public Management*, modelo gerencial ou Novo Gerencialismo, que surgiu em governos neoliberais como Thatcher e Reagan, adquiriu importância mundial, indo além das fronteiras europeias e do Terceiro Mundo.

Segundo Abrúcio (1997, p. 7):

O modelo gerencial e suas aplicações foram e estão sendo discutidos em toda parte. Modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos “consumidores”, métodos típicos do *managerialism*, são hoje parâmetros fundamentais a partir

dos quais diversos países, de acordo com as condições locais, modificam as antigas estruturas administrativas.

O novo gerencialismo se sobrepõe ao modelo weberiano, adotando a lógica da produtividade (predominante nas organizações privadas), corte de gastos (incluindo o corte de pessoal), aumento da eficiência, atuação mais flexível do aparato burocrático e a busca pelos resultados, idealizado pelos reformadores do início dos anos 80 (CAIDEN, 1994; BRESSER PEREIRA, 1996; ABRÚCIO, 1997).

A descentralização e a desconcentração passam a ser os balizadores estruturais da nova administração, sendo delineadas pelo princípio da eficiência. O setor público dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha adotaram a lógica do *managerialism* a partir da eleição dos governos conservadores (ABRÚCIO, 1997).

No Brasil, a administração pública também passou pela transformação da burocracia para o gerencialismo com a busca pela eficiência através da remodelagem dos processos, conforme revisto no quadro 1.

Quadro 1 – Histórico da Gestão Pública no Brasil - Continua

Período	Modelo de Gestão Administrativa	Principais características
1500 - 1936	Colonial (1500 - 1822)	<ul style="list-style-type: none"> - Senhores feudais e relações intimamente pessoais; - <i>Res publica</i> não era diferenciada da <i>res principis</i> (os bens públicos se confundiam com os bens do príncipe); - Poder legitimador é o poder tradicional.
	Imperial (1822 – 1889)	
	Oligárquico (1889 – 1936)	
1936	Burocracia - Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)	<ul style="list-style-type: none"> - Tem como maior expoente Max Weber; - Formalidade, impessoalidade e profissionalismo; - Objetivo de combater o patrimonialismo; - Pretende elaborar uma estrutura profissional com critérios de técnica e mérito; - Poder legitimador racional-legal; - Foco: processos administrativos; - Funcionou bem quando o Estado era mínimo.
1967	Gerencialismo – DL n.200/67	<ul style="list-style-type: none"> - Surge para dar eficiência ao modelo burocrático através da importação de mentalidade, procedimentos e métodos da iniciativa privada, com o resguardo da finalidade pública do Estado; - Foco: Resultados.
1988 (Constituição)	Burocracia – Art. 37 CF - LIMP	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno aos princípios burocráticos com a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade.

Período	Modelo de Gestão Administrativa	Principais características
Federal)		
1998	Gerencialismo – Emenda Constitucional n. 19 - LIMPE	- Retorno ao gerencialismo, ao acrescentar o princípio da Eficiência como um dos Princípios basilares da Administração Pública.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Bresser Pereira (1996) e Abrúcio (1997).

Vê-se então que a administração pública passou do patrimonialismo à burocracia a partir da segunda metade dos anos 30. Esta burocracia a princípio foi capaz de diminuir as práticas patrimonialistas e tal efetividade foi possível porque a burocracia foi elaborada no início do século XX, período em que o Estado tinha um menor número de atribuições (BRESSER PEREIRA, 1996).

De acordo com Mendes (2000), os questionamentos à burocracia são o ponto principal do Novo Gerencialismo, pois a hierarquização e centralização das instituições burocráticas permitem que as pessoas se reconheçam em seu próprio órgão, despertando um corporativismo avivado em detrimento do todo institucional.

Sobre a reforma estrutural do estado e sua transição, Bresser Pereira (1998, p. 33) aduz:

A administração pública gerencial envolve, [...], uma mudança na estratégia de gerência, mas essa nova estratégia deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada. A ideia geral é descentralizar, delegar autoridade. Mas é preciso ser mais específico, definir claramente os setores que o Estado opera, bem como as competências e as modalidades de administração mais adequada a cada setor.

Para Gonçalves (2013), é sempre importante considerar que a descentralização é um fenômeno complexo e profundo, fundamentado na transferência de atribuição, vestida na pessoa distinta do Estado, investida de poderes, com vista ao exercício de atividades de administração públicas ou no desempenho de funções de utilidade pública.

Outrossim, para Gonçalves (2013):

O modelo gerencial preza pela flexibilização e distanciamento do Estado da economia, restando a este as funções essenciais, a exemplo dos serviços vinculados ao exercício dos poderes de polícia. Por fim, tem-se que no modelo gerencial o provimento de produtos e serviço é designado à iniciativa privada, desde que observados a qualidade e os preços justos.

Para Pimenta (1995), os processos que exigem descentralização na sua implantação carregam os seguintes fatores norteadores:

- Entendimento da verdadeira missão dos órgãos envolvidos;
- Divulgar conceitos de planejamento estratégico;
- Tornar responsável o funcionário público de forma cooperativa, participando-o e motivando-o;
- O conceito Cliente X Estado como Provedor deve ser internacionalizado;
- Gestão da qualidade e
- Difundir nos órgãos instrumentos que verdadeiramente promovam melhorias nas questões de controle de qualidade.

Desta forma, ao se observar o histórico da gestão pública, chama a atenção a mudança das atribuições do Estado, já que as demandas sociais levaram à reformulação do modelo burocrático para o modelo gerencial levando, por consequência à quebra do paradigma da centralização e da burocratização, tendo como escopo a busca pela eficiência. É neste cenário de descentralização e desburocratização que residem as raízes da flexibilização das relações de trabalho e da terceirização na gestão pública.

2.2 A inserção da terceirização na gestão pública

A crise do capital da década de 1970, somou-se, nos fins dos anos 80 à globalização econômica provocando um aumento das políticas de fundo neoliberal levando a figura do Estado ser posta em dúvida (FREITAS; MALDONADO, 2013). Ainda segundo Freitas e Maldonado (2013, p. 1266):

A nova concepção de Estado que então surgia se caracterizava por maior regulação e menor intervenção estatal na economia, pela redução dos gastos com políticas sociais e pela introdução de modelos gerenciais no âmbito da Administração Pública, especialmente desgastada junto à opinião pública por sua ineficiência, lentidão, excessiva burocracia e custos crescentes.

Neste cenário, despontaram duas tendências: a limitação Estatal na economia e a terceirização das atividades não-produtivas (públicas ou não) (KAKABADSE; KAKABADSE, 2001; PESSÔA, 2001; ALVES, 2008). O Estado se concentra na execução só de atividades-fins, deixando à terceiros - iniciativa privada - as atividades-meio por serem consideradas não

estratégicas. Assim, promove a diminuição do quadro de funcionários, seja com programas de demissão voluntária, seja pela exoneração daqueles sem estabilidade (SHI; KUNNATHUR; RAGU-NATHAN, 2005; FREITAS; MALDONADO, 2013).

Esta intenção de concentrar o foco das organizações em suas atividades fim, desponta no início dos anos 60, momento em que as estruturas organizacionais passam a ser remodeladas, gerando reflexos na organização do trabalho a partir do uso de novas tecnologias e do surgimento de novos relacionamentos entre as empresas (LIMA, 2013; DE LIMA; SILVA; MOLINARO, 2013).

Do ponto de vista organizacional e estratégico, esta tendência das organizações em concentrar o foco na atividade fim, cria as bases da terceirização de atividades que não fazem parte do seu *core business*, baseando a cadeia de valores em redes de unidades, ligadas por relacionamentos que podem ser reformulados de modo flexível, conforme a mudança da circunstância; daí então, essas unidades menores e especializadas respondem melhor às exigências e mudanças externas (CHILD, 2012).

Kakabadse e Kakabadse (2001) identificam quatro razões pelas quais a terceirização vem sendo adotada em organizações do setor público. São elas: (a) para garantir especialização; (b) para melhorar gestão de custos; (c) para melhorar a qualidade do serviço e (d) para permitir que a organização se concentre mais nas suas atividades principais.

Na terceirização, pressupõe-se que a empresa será contratada por ter tecnologia própria e moderna e permitirá que o gestor público possa ocupar seu tempo em suas atividades principais, garantindo qualidade e produtividade à Administração (SHI; KUNNATHUR; RAGU-NATHAN, 2005; FREITAS; MALDONADO, 2013). Trata-se de uma ferramenta para contar com pessoal em quantidade e com as qualificações requeridas das funções-meio (PESSÔA, 2001).

Com a instituição da terceirização, verificou-se a necessidade de normas reguladoras visando sua organização e seu gerenciamento (ALVES, 2008), como bem pontua Pessoa (2001, p.22):

Priorizou-se nos países da América Latina o processo de debates sobre otimização dos recursos (incluindo os humanos), objetivando o estabelecimento de mecanismos gerenciais e administrativos que possibilitem sua utilização de forma a obter o maior aproveitamento possível. A compreensão de que se

deveria melhorar o processo de gerenciamento dos recursos físicos, como um dos pontos prioritários para o melhor e maior aproveitamento da rede de prestação de serviços de terceirizados direcionou estudos a partir da década de 1980 acerca desta temática.

No setor público, a terceirização é empregada desde o final da década de 1970 nas tarefas de apoio e no âmbito federal (PESSÔA, 2001; KIAN, 2006). Observa-se que nos anos conturbados da década de 80, por muitos considerados como a década perdida, quando a inflação era elevada, crises econômicas e dívida externa galopante impediram o crescimento do país, porém acabaram por incentivar a terceirização, que se tornou a mentora da busca pelos menores custos e mais eficiência (ABRÚCIO, 1997). Ademais, a adoção dos princípios de economicidade, eficiência e qualidade dentro do setor público orientaram a reforma administrativa do estado brasileiro fomentando o crescimento da terceirização no serviço público nos anos seguintes (ABRÚCIO, 1997; SILVA, 2011).

Os encargos sociais sempre foram um peso ao Estado e visando dirimir essas questões, a terceirização vem sendo uma prática muito favorável, pois transfere a outros aquilo que poderia estar onerando o Estado; o Estado deixa de ser o empregador e conseqüentemente a responsabilidade direta pelos encargos sociais (KAKABADSE; KAKABADSE, 2001; KIAN, 2006).

Especificamente no Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) só passou a contemplar a temática da terceirização do trabalho em 1966, sendo que em 1967 o Decreto-lei 200 tratou do tema com mais clareza. O quadro 2 aponta algumas contribuições das leis que regulamentam a terceirização.

Quadro 2 – Histórico legal da terceirização no Brasil - continua

PERÍODO	LEGISLAÇÃO	CONTRIBUIÇÕES
Até 1966	CLT	Regia as formas de contratação de mão de obra pela administração pública.
1967	Decreto-lei 200/1967	Com o conceitual de planejamento, coordenação, supervisão, delegação de competência (descentralização e desconcentração) e controle, organizou a reforma administrativa (FERRAZ, 2007). A execução dos serviços no âmbito da administração pública esta circuncidada pelas “atividades-meio” (limpeza, segurança, manutenção e outras), por não terem correspondência ao objeto-fim do serviço público.
1970	Lei nº5.465/70	Apresentou uma série de atividades que deveria ser feita preferencialmente pelos terceirizados ao serviço público.
1986	Decreto lei 2.300/86	Dispôs sobre licitações e contratos da Administração Federal

PERÍODO	LEGISLAÇÃO	CONTRIBUIÇÕES
		pela contratação de terceiros para execução de diversos serviços dentro do serviço público.
1986	Súmula n. 214 Tribunal Federal de Recursos	Como ainda a administração Pública contratava muito pela CLT, o empregado vinha a pleitear o vínculo de emprego diretamente com o tomador dos serviços. A Súmula veio elucidar a questão: “A prestação de serviços em caráter continuado, em atividades de natureza permanente, com subordinação, observância de horário e normas da repartição, mesmo em grupo tarefa, configura relação empregatícia” – desconfiguração da terceirização já que seu objetivo inicial era impedir que o Estado se avolumasse, principalmente pelos gastos representados pela folha de pagamento (SILVA, 2011).
1988	Constituição Federal, art. 37, inciso XXI	Permitiu a contratação de serviços terceirizados pela Administração Pública desde que atrelada a licitações.
1992	Lei n. 8.429/92 – Lei de Improbidade Administrativa	Impede a contratação por parte dos gestores públicos de forma irresponsável e desnecessária ou de má fé, responsabilizando-o com o ressarcimento dos prejuízos que venha a causar ao erário público.
1993	Lei Federal n.8.666/93	Regulamentou a contratação de serviços terceirizados (provenientes de licitação) pela Administração Pública o que majorou o número contratos no país.
1993	Súmula 331 do TST	<p>Projetou um divisor entre a terceirização lícita e ilícita. Enquanto esta tem como peculiaridade a contratação para o trabalho prestado em atividade de cunho finalístico da empresa, (os serviços singularizados, que são privilegiados e essenciais à dinâmica empresarial), aquela se destaca pela contratação de trabalhos relacionados à atividade-meio do tomador, desde que não haja a subordinação direta e a pessoalidade e. Caso haja o reconhecimento de atividade terceirizada ilícita tem-se como corolário a formação de vínculo de emprego diretamente com a tomadora de serviços, e dessa forma fica reconhecida a responsabilidade subsidiária do tomador. A ligação empregatícia continua em primeiro lugar com o prestador, responsável direto pelas obrigações trabalhistas.</p> <p>Para evitar o apadrinhamento e uma eventual contratação de mão de obra terceirizada ruim por parte de maus administradores, o item II do Enunciado esclarece a inexistência de vínculo com o Poder Público, onde a regra constitucional do art. 37, II – aponta para a obrigatoriedade da realização de concurso público.</p>
1995	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado	Criou oportunidades de carreira dentro do serviço público em nível superior e também pela extinção de cargos com exigência de nível médio e intermediário.
1997	Decreto Federal n. 2.271/97	Tornou legítima a terceirização, aplicável à administração direta, autárquica e fundacional, salvaguardando apenas aquelas que não impliquem a atividades exercidas pelas próprias entidades e estabeleceu um rol de atividades que preferencialmente deveriam ser terceirizadas, sendo elas, além das já citadas aqui como limpeza, segurança, vigilância,

PERÍODO	LEGISLAÇÃO	CONTRIBUIÇÕES
		também transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.
1997	Instrução Normativa/MARE n.º 18/97	Disciplinou a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG.
2008	Instrução Normativa n.º 2/2008 pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.	Veio cobrir as lacunas de regras específicas sobre planejamento e acompanhamento das contratações de serviços de terceiros pela Administração, constatadas em diversas deliberações do Tribunal de Contas da União – TCU como aspectos relevantes, porém não tratadas na IN/MARE n.º 18/97. Alguns pontos que não foram alvo da IN n.º 2, foram tratados nas Instruções Normativas n.º 3, 4 e 5/2009 pela SLTI.
2015	Projeto de Lei 4.330/2004 (ainda em discussão)	As empresas poderão contratar trabalhadores terceirizados em qualquer ramo de atividade para execução de qualquer tarefa, seja em atividade-fim ou meio. Anulando os termos da Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de não se constituir em normas, as deliberações do TCU também podem ser consideradas como fonte no histórico da terceirização.

Para este estudo, adota-se o termo terceirização como a relação contratual direta entre: 1. o tomador de serviços - *contratante*, 2. a empresa fornecedora destes serviços - *contratado* e 3. a pessoa da empresa contratada - *funcionário*.

2.3 A gestão do contrato terceirizado

A gestão de contratos na administração pública tem previsão expressa na Lei n. 8.666/93 e Decreto n. 2.271/97.

A Lei n. 8.666/1993, nos artigos 54 a 88, elenca: o rol das atividades de gestão de contratos em disposições preliminares (cláusulas, garantias, prazos e execução, prorrogação, prerrogativas e nulidade); a formalização de contratos (celebração, arquivamento e publicação); a alteração do contrato (alterações unilaterais e amigáveis, acréscimos e supressões de valores); a execução do contrato (designação do gestor, fiscalização, direito e obrigações das partes, recebimento do objeto e prorrogação); a inexecução e rescisão do contrato (motivos, rescisão unilateral e amigável e consequências) e, por fim, as sanções administrativas (multa, advertência, suspensão e declaração de idoneidade) (NERY; NERI, 2010).

O problema mais comumente associado à gestão dos contratos terceirizados no setor público é: a falta de controle dos contratos para um projeto bem sucedido de terceirização, que envolve um pensamento estratégico e pessoal qualificado (KAKABADSE; KAKABADSE, 2001; CHEN, 2002; SHIN; KUNNATHUR; RAGU-NATHAN, 2005). Como resultado desse desarranjo no setor de contratos, pode ocorrer o pagamento de multas e/ou restituição de valores indevidamente pagos aos contratados (NERY; NERI, 2010)

Para Nery e Neri (2010, p. 29):

É na implementação das medidas administrativas na fase de execução, que a Administração Pública Brasileira apresenta enormes vícios e imperfeições, pois, na fase precedente, da licitação, há disputa e os concorrentes se auto fiscalizam. Na fase de execução, a contrato deverá ser executado obedecendo-se ao pactuado e à lei, respondendo o gestor e o contratado, pelas suas falhas na inexecução total ou parcial.

Dentro das esferas beneficiadas pela boa gestão de contratos, pode-se elencar (NERY; NERI, 2010, p. 30):

- Administrativa: reduz os riscos decorrentes de ineficiência, negligência, incapacidade e improbidade na execução de contratos;
- Fiscal: cumpre as obrigações fiscais, resguardando o patrimônio público contra multas ou penalidades advindas de sonegação fiscal por parte do contratante;
- Técnico: contribui para a mais adequada execução dos serviços e obras contratadas e para a realização de obra ou serviços previstos nos projetos básico e executivo;
- Financeiro: resguarda a administração pública contra possíveis fraudes e dilapidação do patrimônio público, permitindo maior controle orçamentário;
- Econômico: assegura maior exatidão dos custos e qualidade da execução dos serviços, compras e obras, na defesa do interesse público.

Neste sentido, a temática da competência pode ser apontada como uma alternativa de direcionamento dos programas de gestão das relações de trabalho. O uso do conceito de competência no trabalho legitima-se, pela necessidade de se examinar novas alternativas que estimulem as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, ajustadas aos requisitos do desenvolvimento econômico contemporâneo, realçado pelo rápido avanço tecnológico e a constante exigência de fomentar produtividade (SHI; KUNNATHUR; RAGU-NATHAN, 2005).

A abordagem da competência faz parte de uma alternativa empreendedora da administração de organizações públicas e abranda a gestão quando observada do ponto de vista organizacional e de recursos humanos (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HILL; JONES, 1998).

Por fim, a abordagem da competência individual na estratégia de gestão dos contratos terceirizados confere um padrão diferenciado e sistematizado aos mesmos, posto que o gestor capacitado e competente terá melhores chances de realizar todas as atividades necessárias à gestão do contrato de forma a obter a consecução dos resultados previstos na estratégia organizacional (GUIMARÃES, 2000; SHI; KUNNATHUR; RAGU-NATHAN, 2005; DO AMARAL, 2014).

3 O PROCESSO DE GESTÃO DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS E AS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

Este capítulo apresenta as etapas do processo de gestão de contratos de terceirizados. A partir da descrição das três etapas deste processo, destaca-se a importância do gestor. Expõe a temática das competências para entender a participação dos gestores nos contratos terceirizados; para tanto, propõe-se o uso do mapeamento de competências para apresentar uma reflexão sobre as necessidades de desenvolvimento.

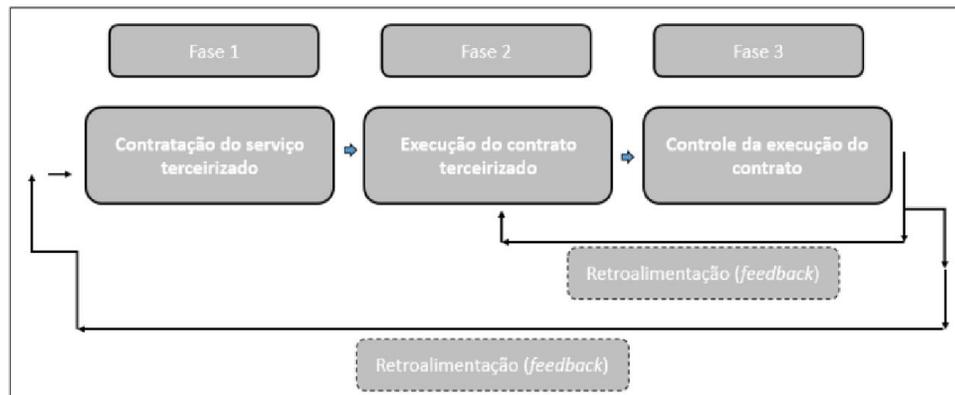
3.1 As fases do processo de gestão de contratos terceirizados

Um processo envolve um conjunto de atividades que toma *inputs*, adiciona valor a eles e fornece *outputs* a um público específico. Para Gonçalves (2000, p.07):

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem u um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

No setor público, é possível identificar três fases do processo de gestão de contratos terceirizados, conforme figura 1. Uma vez decidido que o serviço será terceirizado, o processo tem seu início.

Figura 1 - Fases do processo de gestão de contratos terceirizados na administração pública



Fonte: Elaborado pela autora com base em Da Silva; De Medeiros (2006) e Meirelles (2013).

Tais fases, a partir da abordagem sistêmica, podem ser analisadas a partir dos seguintes elementos: entradas, saídas, processo, retroalimentação e contexto de inserção. A retroalimentação ou *feedback* é a funcionalidade no sistema que confere as saídas com um critério ou padrão previamente prescrito vigorando a ideia de que todo sistema deve ser sequencialmente e permanentemente avaliado, por conta da necessidade de contínuos ajustes para a reorientação do processo produtivo (DA SILVA; DE MEDEIROS, 2006).

É possível observar que em sua forma previsto legalmente, o processo de gestão de contratos terceirizados não apresenta uma etapa formalizada caracterizada como retroalimentação (*feedback*), fornecendo à terceirização um caráter estanque, o que pode criar uma insegurança no processo e falta de alinhamento entre prescrito e o efetivo.

Sendo assim, cada fase do processo de gestão de contratos terceirizados tem suas particularidades e são detalhadas a seguir.

3.1.1 A contratação do serviço terceirizado

A Fase 1 - contratação do serviço terceirizado - se dá pelo instrumento de licitação. Existem seis modalidades de licitação. Cinco delas são determinadas pela Lei de Licitações e Contratos (Lei n. 8.666 de 1993) que as elenca em seu artigo 22: Concorrência; Tomada de Preços; Convite; Concurso e Leilão. A sexta modalidade surgiu com o advento da Lei n. 10.520 de 17 de julho de 2002 e foi denominada Pregão.

O Pregão é usado para aquisição de bens e serviços comuns, que segundo o parágrafo único do Art. 1º da própria Lei, são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possa ser objetivamente definida pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado. Frisa-se que esta espécie de licitação é utilizada pela Administração Pública para contratação de empresas de terceirização de serviços de caráter continuado (BRASIL, 1993, 2002).

O decreto n. 5.450/05, conforme seu Art. 4º e § 1 criou a obrigatoriedade do uso desta modalidade de licitação, de preferência na forma eletrônica, exceto nos casos em que se comprovar a inviabilidade de assim se realizar, o que deverá ser devidamente fundamentada pela autoridade competente.

O pregão pode ser usado para qualquer que seja o valor estimado da contratação e, embora esta modalidade esteja disciplinada pela Lei n. 10.520/02, seu art. 9º estabelece que,

aplicam-se subsidiariamente a ela, as normas da Lei n. 8.666/93 (DI PIETRO, 2007). Desta forma, a fase 1 compreende a solicitação interna de compra, obra ou serviço, o desenvolvimento do edital, a homologação e assinatura do contrato.

3.1.2 A execução do contrato terceirizado

A Fase 2 - execução do contrato terceirizado – inicia-se com a assinatura do contrato de serviços terceirizados, após a finalização do processo licitatório. Neste momento, cabe então à administração apontar a pessoa encarregada pela gestão do contrato. É a lei que determina que seja indicado formalmente um gestor da Administração Pública a fim de acompanhar tudo que se relacionar ao contrato. Esta pessoa passa a representar o contrato e acompanhar seu progresso a fim de manter sua ordem, bem como corrigir desvios de execução, aplicar penalidades e, em última instância, reaver o objeto do contrato.

O contrato de serviços terceirizados nada mais é que um contrato administrativo. Sendo o contrato um ajuste de vontades, este gera obrigações às partes envolvidas. Assim, essa obrigação é também limitada pelo acordado, afinal, ninguém contrata para que não seja cumprido o que se acordou mas sim, para que se possa exigir (e para que se tenha garantido esse direito), da parte contrária que se cumpra o que anteriormente se convencionou (MUKAI, 1995).

Em específico, contrato administrativo é o documento que envolve o Estado, através de seus agentes de forma direta e/ou indireta e terceiros. Prescreve o parágrafo único do artigo 2º da Lei n. 8.666/93:

Art. 2º [...]

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Justen Filho (2005, p. 250) coloca ainda que:

O contrato administrativo é ato jurídico que se forma pela conjugação de vontades de duas ou mais partes, gerando direitos e obrigações para todas, algumas ou somente uma delas. Há similitude, mas não identidade, com o contrato de direito privado. Existem diferenças sensíveis, pois são restringidos os princípios da autonomia da vontade e da obrigatoriedade das convenções, que se encontram na base da teoria dos contratos no direito privado. O contrato administrativo rege-se pelas regras e pelos princípios de direito público, [...].

Neste sentido, Granziera (2002, p. 155) ensina que:

A diferença fundamental entre o contrato entre particulares e o contrato administrativo consiste nas cláusulas especiais, aplicáveis aos ajustes administrativos. Pelo fato de ser a Administração uma das partes contratantes, possui prerrogativas que se referem ao poder e ao dever, conforme o caso, de fiscalizar sua execução (arts. 66 a 76 da Lei 8.666/93, modificar unilateralmente o contrato (art. 65, I)), aplicar as sanções previstas no art. 87 e rescindir unilateralmente o ajuste, nos casos especificados no art. 79, inciso I.

Muitas vezes, o terceiro (particular) desconhece as especificidades oriundas do contrato, considerando que no direito civil a livre negociação entre as partes permite alterações no contrato, não obstante as regras. Contudo, em rigor, os contratos administrativos públicos que envolvem recursos públicos possuem regras pré-determinadas, semelhante com o que ocorre no direito administrativo no geral (DI PIETRO, 2007). O contrato administrativo convencionado com uma organização pública é antecipado por um rigoroso processo de contratação normatizado e submetido a um complexo de regras de gestão (CRISTÓVAM; SCHOEFFEL, 2008).

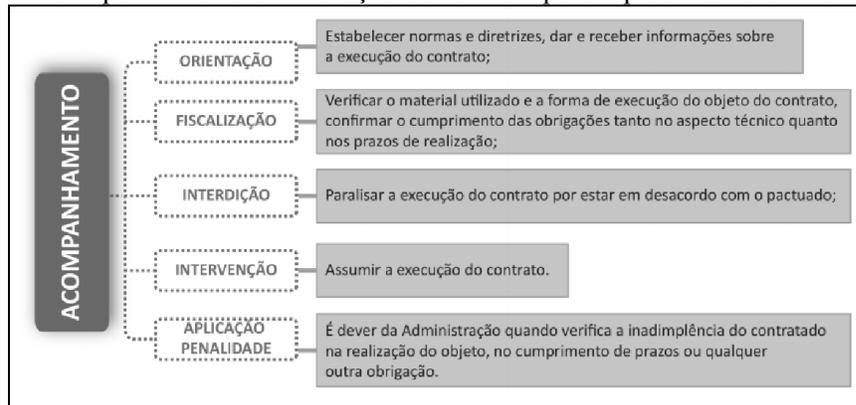
Especificamente, a fase 2 do processo de gestão de contratos terceirizados envolve assim o acompanhamento minucioso da prestação do serviço e o estipulado pelo contrato, acompanhamento de ocorrências e faltas, registros em geral, acompanhamento do cumprimento de cronograma de atividades, verificação do pagamento de benefícios, consultas à regularidade fiscal da empresa, verificação da documentação da empresa e realização do lançamento das notas no sistema SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais).

3.1.3 O controle da execução do contrato terceirizado

A fase 3 - o controle da execução do contrato terceirizado - envolve a atividade de auditoria. Esta etapa não está claramente delineada na legislação, mas pode ser identificada pelas atribuições do gestor.

Para Meirelles (2013), o rol de atos de acompanhamento exigidos do gestor de contratos compreendem as seguintes dimensões: orientação, fiscalização, interdição, intervenção e aplicação de penalidades, conforme figura 2:

Figura 2 - Acompanhamento da execução do contrato pelo representante da Administração



Fonte: Meirelles (2013).

Em que pese não haver previsão expressa dos atos de controle do contrato, pode-se buscar atos de controle na legislação esparsa e também nos enunciados jurídicos, tais como os Acórdãos do TCU. O Acórdão nº 458/2011 do TCU traz os princípios da eficiência e da segurança jurídica em suas prescrições ao acordar que o órgão público:

Acórdão n. 458/2011(...)

Subitem 9.5.8. Aperfeiçoe a fiscalização dos contratos, utilizando, para tanto, os boletins de medição previamente ao pagamento dos serviços, como forma de observar as regras de controle e liquidação das despesas (quantificação dos serviços executados, pagamento pelo efetivamente realizado) e os princípios da eficiência e da segurança jurídica.

A Instrução Normativa do MPOG/SLTI 2/2008 trata da questão da mensuração do serviço terceirizado:

Art. 34. A execução dos contratos deverá ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle, que compreendam a mensuração dos seguintes aspectos, quando for o caso:

- I - os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada;
- II - os recursos humanos empregados, em função da quantidade e da formação profissional exigidas;
- III - a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados;
- IV - a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida;
- V - o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato; e
- VI - a satisfação do público usuário.

Decorre disto que, o controle exercido é necessário à gestão do contrato, mesmo que não explícito na legislação, se faz necessário. O gestor deve extrair literalmente da lei e demais

instrumentos legais, os parâmetros para avaliar a qualidade dos serviços prestados, de acordo com o contratado.

3.2 Designação do gestor

O gestor de contratos passa a atuar efetivamente após a assinatura do contrato. Contudo, sua participação na elaboração do edital de licitação e na minuta do contrato é muito importante, pois o gestor pode propor novas premissas e situações, ou ainda sugerir modificações nos termos que são adotados normalmente, usando seu conhecimento e prática (GRANZIERA, 2002).

A Instrução Normativa MP N° 2, de 30 de abril de 2008 da SLTI do MPOG em seu Anexo I, traz a seguinte definição para o Gestor de Contratos:

XVIII - FISCAL OU GESTOR DO CONTRATO é o representante da Administração, especialmente designado, na forma dos arts. 67 e 73 da Lei n° 8.666/93.e do art. 6° do Decreto n° 2.271/97, para exercer o acompanhamento e a fiscalização da execução contratual, devendo informar a Administração sobre eventuais vícios, irregularidades ou baixa qualidade dos serviços prestados pela contratada, propor as soluções e as sanções que entender cabíveis para regularização das faltas e defeitos observados, conforme o disposto nesta Instrução Normativa.

Diante disto, surge a necessidade de o gestor ter a exata noção da importância da sua intervenção e contribuição neste processo. O que ele está fazendo, ao auxiliar no momento pré-gestão, é, na verdade, facilitar seu próprio trabalho posterior, evitando que possíveis problemas venham a ocorrer.

Dentre os compromissos dos agentes públicos na gestão de contratos terceirizados, está a função de gestor de contrato e a de compor comissão de inquérito e não lhe é dada, a possibilidade de recusá-lo. Portanto, a designação para ser gestor designação é uma ordem legal, e os possíveis candidatos a gestores não podem recusar (ALVES, 2005).

Tal recusa do servidor é aceita apenas em duas situações: a) impedido (parente, cônjuge ou companheiro) ou suspeito (amigo íntimo, inimigo declarado, recebedor de presentes ou vantagens, como consumidor da empresa contratada, tem relação de débito com a empresa ou qualquer tipo de interesse, direto ou indireto, junto ao contratado), ou b) não possuir conhecimento específico para fiscalização do objeto contratado; alegar acúmulo de serviço não é tomado como motivo para recusar o encargo (ALVES, 2005).

Para praticar o gerenciamento da execução do contrato de forma eficaz, gerando os resultados desejados, é necessário que os gestores de contratos terceirizados conheçam de forma integral o objeto de contratação, e esse conhecimento é um dos fatores internos que resulta no sucesso do processo (YANG; HUANG, 2000; CHEN, 2002).

Esse gerenciamento também envolve a percepção do que é ser um gestor de contratos e conceder a essa função a devida atenção. Essa percepção configura-se numa limitação para o bom desenvolvimento da função (GONÇALVES, 2006). Para o êxito de todo o processo é imprescindível que a função do gestor seja bem definida, a fim de saber o que lhe cabe na função e o que a ele não se deve exigir.

A organização pública dotada de gestores de contrato capacitados e portadores de competências pode ter mais facilidade em gerir seus contratos terceirizados, com as falhas sendo percebidas e sanadas em tempo. Assim, o acompanhamento e monitoramento pelo gestor desde o começo do contrato, bem como até seu término, evitam que problemas ocorram ou sejam repetidos em outros contratos (GRANZIERA, 2002).

É notório que o servidor público investido de seu cargo deve ser capacitado para tal, uma vez que sempre poderá ser responsabilizado por erros ou ilícitos que venha cometer, de acordo com legislação vigente.

Também não é recomendável que o gestor de contratos acumule funções diferentes daquelas para o qual foi investido no cargo, pois não estará preparado para elas, nem tão pouco lhe sobrar tempo para se preparar para além daquelas funções que lhe são oriundas de seu cargo (SEKIDO, 2010).

Leiria (2008) recomenda que sempre o melhor momento para se efetivar uma nomeação de gestor é durante a autorização do processo licitatório, pois ele poderá assim acompanhar o processo desde o seu início, durante a elaboração do edital preste consultoria interna seja à comissão, seja ao pregoeiro e isso tudo contribui para a melhor gestão de contratos.

Após a nomeação, Cintra do Amaral (2003, p. 20) cita como o gestor deve agir para o sucesso de um contrato:

Primeiramente, ter a preocupação de efetuar a análise das cláusulas contratuais, examiná-las minuciosamente a fim de perceber o objeto ou o escopo contratual e delimitá-lo com precisão. Verificar os prazos, os cronogramas físico e financeiro, as multas e eventuais penalidades, as obrigações e responsabilidades das partes, etc. Em certas organizações o gestor do contrato já prepara antecipadamente aquilo que possa vir a configurar-se importante na relação:

(reuniões, emissão de documentos, mediações, pagamentos etc.). É nessa etapa de análise que o entendimento das cláusulas contratuais deve estar perfeitamente compreendido pelo gestor, recorrendo se necessário, à área administrativa ou à comercial, à área técnica e/ou à área jurídica.

Considerando a responsabilidade que os gestores de contratos têm nas mãos, o processo de gestão de contratos terceirizados deve ser gerenciado com muita atenção e planejamento. Os gestores devem se organizar de forma que, suas escolhas correspondam às expectativas do planejamento, controlando eficazmente os recursos, mesmo que ele tenha que ser enérgico em suas atitudes, para que se chegue a excelência (CRISTÓVAM; SCHOEFFEL, 2008).

Os gestores necessitam empregar todas as informações possíveis e cabíveis dentro da organização, para arquitetar estratégias de desempenho em resistência às restrições, diminuindo a fragilidade das atividades de sua equipe de trabalho (CRISTÓVAM; SCHOEFFEL, 2008).

Neste sentido, todo o gerenciamento passa pela verificação das ações e, por isso, Cristóvam e Schoeffel (2008) aduzem que esse controle busca a antecipação da ação, o planejamento, para que as atividades correspondam às expectativas.

A designação do gestor de contratos é feita de maneira formal. As correções e demais penalidades deverão ser anotadas pelo gestor em um registro próprio, devendo o gestor sempre relatar aos seus superiores medidas que fogem a sua competência (COSTA, 2013).

Os registros do gestor vão nortear a liquidação das despesas e autorizar o consequente pagamento. Compete a ele o recebimento provisório de serviços, bem como zelar para que não recaia sobre a administração pública o dever arcar com débitos trabalhistas e previdenciários, advindos dos contratos de terceirização (Lei n. 8.666/1993).

Desta forma, a negligência e a atuação deficiente do gestor de contratos criam chances latentes de danos ao erário, o que atrairá para si a responsabilidade pelos atos praticados. (Acórdão 859/2006 – TCU).

A Lei n. 8.666/1993 deixa expresso em seu art. 82 que “os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar”. Desta forma, conclui-se que as condutas do gestor de contratos são de fundamental relevância posto que podem levar a Administração Pública a responder judicialmente pelos atos praticados pelo gestor.

Como bem aponta Magalhães et al. (2009), já que a terceirização na administração pública busca como resultado o melhor atendimento à comunidade, é necessário que as organizações públicas tenham profissionais preparados e que conheçam com profundidade os conceitos e as aplicações da terceirização e os fatores que a circundam.

Assim, os riscos que envolvem a terceirização podem ser diminuídos com a preparação dos gestores a respeito das possibilidades de ocorrência destes riscos. Considerando esse cenário, desponta a necessidade de identificar as competências dos gestores necessárias para gerenciar os contratos entre a Administração Pública e suas contratadas (MAGALHÃES et al.,2009).

3.3 Competências do gestor de contratos terceirizados

A partir da década de 90, o tema competência ganhou espaço no cenário acadêmico e empresarial, incorporado a diversas instâncias de compreensão: na categoria da pessoa - a competência do indivíduo, das organizações - *core competences* e dos países - sistemas educacionais e formação de competências, conforme bem destaca Fleury e Fleury (2001) e Brandão (2012).

Como o intuito desta pesquisa reside nas questões da competência do indivíduo considerando o gestor de contratos terceirizados, vale ressaltar que no nível individual identificam-se três eixos para a análise da competência individual: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos e habilidades (LE BOTERF, 2003).

Corroborando com a ideia acima, para Zarifian (2001), competência é ter iniciativa, é assumir responsabilidades, é saber aproveitar da experiência prática acumulada e usá-la na mobilização de pessoas.

Assim, para efeito desta pesquisa, as competências individuais são entendidas como a associação de conhecimentos, habilidades e atitudes, representadas pelo desempenho profissional em um contexto proposto ou em certa estratégia organizacional (PARRY, 1996; CARBONE et al, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Vê-se então que o desempenho se manifesta a partir das competências que o indivíduo aplica no trabalho e pelas consequências de seus comportamentos, em termos de realizações e resultados (GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Deste modo, de acordo com as necessidades e obrigatoriedades legais do processo de gestão de contratos terceirizados apontadas em seções anteriores, vale ressaltar que o conceito de competência individual permite avaliar o que já se espera das pessoas nas organizações e, assim, alinhar as estratégias e competências organizacionais a fim de alcançar os resultados traçados (DUTRA, 2004).

Após se definir os referenciais das competências individuais, vale destacar o gestor e a influência de suas competências individuais na gestão dos contratos terceirizados com o intuito de viabilizar o alcance dos resultados propostos pela gestão pública brasileira.

Para efeitos desta pesquisa, a temática será desenvolvida sobre o conceitual das competências individuais dos gestores de contratos terceirizados.

3.4 A influência das competências na gestão dos contratos terceirizados

O êxito do contrato de terceirizados depende do conjunto de ações dos gestores, a fim de que as cláusulas acertadas sejam cumpridas e os resultados sejam passíveis de serem alcançados. O gestor deve possuir e desenvolver as competências para operar os processos entre contratantes e terceiros (DE MELLO BANDEIRA; MAÇADA, 2008; MAGALHÃES et al., 2009).

Deste modo, a atuação do gestor de contratos é essencial para garantir que os resultados da terceirização sejam alcançados sem problemas para o órgão ou entidade contratante, tais como: desabastecimento, queda de qualidade, dependência do contratante, elevação de custo e problemas judiciais (WELLINGTON; ALMEIDA, 2009). Os riscos que envolvem a terceirização podem ser diminuídos com o preparo dos gestores a respeito das possibilidades de ocorrência destes riscos.

Nesta seara, os gestores de contratos precisam apresentar eficiência ao gerir os contratos terceirizados. Segundo Brandão e Bahry (2005, p.189) “no contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais”.

Para garantir mais eficiência ao processo de gestão, em busca da consecução da estratégia organizacional, apresenta-se a ferramenta do mapeamento de competências, que segundo definição de Torres, Ziviani, e Da Silva (2012, p. 192):

O mapeamento de competências é uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização. A partir dele, é possível identificar os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da instituição, o que permite tomar decisões importantes, como investir na formação dos seus profissionais ou na contratação de pessoas para as áreas fracas ou inexistentes do conhecimento.

O mapeamento de competências destaca-se na busca por redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências dos gestores de contratos de terceirizados, no sentido de garantir mais eficiência ao processo de gestão de contratos terceirizados.

Diante disso, a identificação, o mapeamento e o desenvolvimento das competências tem forte influência na gestão dos contratos terceirizados, fornecendo ótimos subsídios para uma gestão mais proveitosa e coerente na atuação do gestor (MAGALHÃES et al., 2009).

Especificamente, para um melhor acompanhamento dos resultados (indicadores que atendam ao estabelecido em quantidade, qualidade e satisfação do ente público), Brandão e Bahry (2005) propõem a realização constante das seguintes práticas: 1. o mapeamento de competências do gestor de contratos terceirizados; 2. o planejamento da captação de competências do gestor de contratos terceirizados e, na sequência, 3. a realização de atos que promovam o desenvolvimento de competências do gestor de contratos terceirizados.

A literatura é escassa no que diz respeito à associação do tema competências com a figura do gestor e a Lei de Licitações e Contratos Administrativos não faz referência expressa ao perfil do gestor do contrato e não descreve detalhadamente suas atribuições.

Magalhães et al. (2009) procedeu ao estudo das competências dos gestores e elencou as competências necessárias a um gestor de contratos terceirizados:

1. Conhecer o processo da gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos;
2. Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança;
3. Autoconfiança para conduzir o processo decisório diante do inesperado, sem fazer uso de critérios pessoais em detrimento das políticas e normas corporativas;
4. Discernimento para, no processo de negociação e de tomada de decisão, distinguir o que é oportuno, prioritário, mais global e duradouro em situações incertas e complexas;
5. Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro;

6. Capacidade de identificar fontes adequadas de informação, captá-las, interpretá-las corretamente e saber utilizá-las;
7. Capacidade de estimular e facilitar o aprendizado da equipe;
8. Agir em sintonia com as políticas corporativas;
9. Capacidade de lidar com as mudanças;
10. Capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração; e
11. Capacidade de lidar com conflitos e interesses concorrentes.

Para propor a análise das competências, apresenta-se o quadro 3 que foi desenvolvido levando em consideração as competências e as determinações organizacionais requeridas dos gestores no exercício de suas funções.

Ressaltando que para a proposição das competências dos gestores são consideradas apenas as fases 2 e 3 do processo de gestão de contratos terceirizados uma vez que a participação do gestor começa após a assinatura do contrato.

Quadro 3 – Competências necessárias aos gestores de contratos terceirizados

Competências do gestor
C1- agir em sintonia com as políticas corporativas
C2 - capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa
C3- conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos
C4- capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas
C5- especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados
C6-capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro
C7-capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho
C8-capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração
C9-compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança

Fonte: Adaptado de Magalhães et al. (2009).

Para esta pesquisa, adotou-se como base algumas das competências elencadas por Magalhães et al. (2009) e o mapeamento de competências a partir destas 9 competências destacadas, permite identificar o *gap* das competências dos gestores de contratos terceirizados, a fim de propor o desenvolvimento das mesmas, usando a matriz de Diagnóstico de Necessidades de Capacitação proposta por Brandão (2012).

As necessidades de capacitação estão relacionadas à carência de competências que se pressupõe que sejam relevantes a determinado contexto organizacional (lacunas de competências). O diagnóstico de necessidades de capacitação gera informações sobre eventual existência dessas lacunas, visando facilitar o planejamento de ações para promover o desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2012). Brandão (2012) sugere a seguinte equação

$$N = I(5 - D)$$

Onde, “N” representa o grau de prioridade ou necessidade da aprendizagem (indicando a lacuna ou *gap* de cada competência disposta no questionário); “I” representa o grau de importância atribuído à determinada competência e “D”, o grau com que o empregado domina ou expressa essa competência.

3.5 O mapeamento de competências dos gestores de contratos terceirizados

Segundo Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências tem como escopo reconhecer o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a disparidade entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. Para isso, há que se identificar as competências individuais, necessárias à consecução dos objetivos da organização.

O mapeamento de competências é usado não só para a identificação das competências necessárias à estratégia organizacional como também para apresentar um rol de competências internas já presentes na organização. Desta equação, resultará a listagem de lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização (CARBONE et al., 2005)

Ainda para Carbone et al. (2005), a primeira etapa para esta identificação seria a pesquisa documental acerca do conteúdo institucional da organização, como sua missão, objetivos e estratégia organizacional. A segunda etapa consiste na coleta de dados com pessoas-chave da organização usando entrevistas ou questionários; estes dados serão confrontados com os dados documentais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

As necessidades de capacitação estão relacionadas à carência de competências (BRANDÃO, 2012) e do processo de mapeamento, surgirão as carências (lacunas) de

competências relevantes a determinado contexto organizacional, e é nelas que poderão incidir os processos de capacitação e desenvolvimento de competências.

O mapeamento das lacunas de competências é essencial para efetuar o planejamento, a captação e o desenvolvimento de competências profissionais a partir das demandas balizadas pelos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2012).

4 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa; detalha as características da pesquisa, o método de pesquisa adotado e o local de levantamento de dados. Também apresenta a amostra e a forma de coleta de dados, reforçando a importância das fontes de evidência adotadas para a triangulação na análise. Por fim, são descritas as questões norteadoras de pesquisa e a estratégia de análise de dados utilizada.

4.1 Características da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser fenomenológica, pois não explica os fatos mediante leis, nem deduz a partir de princípios, mas considera diretamente o que está perceptível: o objeto (GIL, 2002).

Também trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. O aspecto qualitativo, para Vieira (2006, p. 17), pode ser definido como o que “se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se em princípio pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados”. O aspecto exploratório explica-se pelo fato desta pesquisa ter como escopo proporcionar maior contato com o problema, no intuito de torna-lo mais explícito (GIL, 2002).

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso, apresentando uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados; o estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (YIN, 2001), assim o método considera o fenômeno estudado e seu desenvolvimento. Becker (1997) pontua que o estudo de caso possibilita observar, descrever e explorar aspectos de uma realidade, o que vem ao encontro da expectativa desta investigação, que é o de ampliar a compreensão acerca dos aspectos concernentes a uma organização, no caso, a influência da variável Competência, sobre a variável Gestão de Contratos Terceirizados.

Nesta pesquisa, o estudo de caso é realizado na IFES Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e o levantamento de dados para análise foi feito em 2 de suas 4 unidades (*campi*).

4.2 Composição da amostra e coleta de dados

A UFSCar, IFES escolhida para o estudo de caso, atende as expectativas da pesquisa por possuir vários contratos terceirizados em andamento, possuir gestores voltados à função desempenhando esta atividade desde 1968 e pela facilidade no acesso à informação pelo vínculo da pesquisadora com a Instituição.

O levantamento de dados realizado em 2 unidades - *campus* São Carlos e *campus* Sorocaba, foi feito nas Prefeituras Universitárias, acessando gestores de contratos terceirizados com a finalidade de verificar a importância das competências individuais dos gestores para o sucesso da gestão; bem como, apontar quais competências individuais podem ser desenvolvidas.

A população de gestores de contratos de terceirizados dentro das Prefeituras Universitárias dos dois *campi* é de 14 gestores (5 gestores em Sorocaba e 9 gestores em São Carlos). Deste total de 14 gestores, 10 foram convidados a participar da pesquisa. A escolha destes 10 gestores para receberem o convite foi feita pela maior facilidade de contato. Dos 10 gestores convidados, 8 aceitaram participar do presente estudo. Dentre estes 8, 2 são ex-gestores. Para a coleta de dados na instituição pesquisada, foram utilizados os seguintes instrumentos: 1. pesquisa documental para se buscar as diretrizes institucionais da UFSCar; 2. entrevistas semiestruturadas com os gestores para conhecer o processo de gestão de contratos terceirizados; e 3. aplicação de questionários para identificar *gaps* de competências.

A investigação documental busca documentos para ajudar na compreensão de aspectos do setor estudado (PERSEGUINO, 2011). A análise documental baseia-se no estudo dos materiais institucionais, editais e portarias da Instituição com a finalidade de estudar a história da empresa, sua estrutura e processos organizacionais, bem como rotinas de funcionamento dos setores pesquisados. Essa análise de conteúdo da estratégia organizacional tem como escopo a identificação de padrões, e a identificação de parâmetros que permitam a realização de inferências acerca das competências relevantes para a concretização dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES et al., 2001).

A entrevista semiestruturada possibilita o entendimento de como os sujeitos da pesquisa percebem questões relacionadas à gestão dos contratos terceirizados. Assim, elaborou-se um roteiro de entrevistas (Apêndice A) a fim de levantar dados pertinentes ao referencial teórico proposto.

No total dos 8 (oito) servidores entrevistados: 6 (seis) são gestores de contratos terceirizados e 2 (dois) são ex-gestores de contratos terceirizados, computando as 2 (duas) unidades pesquisadas – Sorocaba e São Carlos. As entrevistas, gravadas em formato digital e transcritas integralmente, serviram ao propósito de complementar os dados obtidos através da pesquisa documental, a fim de auxiliar na compreensão dos processos e rotinas desenvolvidos pelos gestores de contratos terceirizados. As entrevistas com os gestores tiveram a duração média de uma hora.

Por fim, foram aplicados dois questionários (Apêndice B) com os mesmo 8 servidores entrevistados. Os questionários apresentam as 9 competências destacadas anteriormente no quadro 4 e a estrutura proposta por Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2012), uma vez que aponta as competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho.

Ainda conforme recomendam Brandão e Bahry (2005), para cada competência, foi atribuída uma escala de valor de 1 a 5, também conhecida como escala de *Osgood*, que estabelece um diferencial semântico através de expressões de valores opostos nos dois extremos da escala, de maneira a facilitar ao respondente a identificação do grau de domínio e de importância daquela competência.

Os questionários foram respondidos através de uma via impressa, que foi entregue pela pesquisadora e, depois, recolhido em envelope lacrado a fim de garantir o anonimato das respostas. Os dados coletados foram armazenados em banco de dados desenvolvido especificamente para o presente estudo.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 28/04/2015 e 21/05/2015. Considerando os aspectos éticos envolvendo um estudo de caso organizacional, o projeto preliminar desta pesquisa foi previamente apreciado e aprovado pela Comissão de Ética em Pesquisa em Seres Humanos.

Adicionalmente, para realização deste estudo de caso, foi solicitada a todos os participantes do estudo a autorização escrita através de uma Carta de Apresentação da Pesquisa (Apêndice C), contendo os esclarecimentos, as justificativas e os objetivos da pesquisa, além da garantia de anonimato do participante.

Para medir os resultados dos questionários, os dados sobre as competências foram aplicados numa equação sugerida no modelo de mapeamento de Brandão (2012), a ser melhor detalhado no próximo capítulo.

4.3 Questões norteadoras da pesquisa

Para a condução da coleta de dados, são propostas questões norteadoras. Tais questões são como uma porta para o campo de pesquisa em estudo, verificando se as atividades empíricas produzirão ou não respostas (FLICK, 2009).

Nesta pesquisa, as questões norteadoras foram desenvolvidas com base nas orientações metodológicas de Loflan e Lofland (1984) apud Flick (2009). Considera-se como dimensões de estudo, as fases da gestão de contratos terceirizados e a identificação das competências importantes dos gestores de contratos terceirizados.

As questões norteadoras deste estudo de caso versaram sobre

1. Como se dão as fases da gestão do processo dos contratos terceirizado na organização?
2. Quais as competências desenvolvidas pelo gestor de contratos terceirizados na organização?
3. Quais competências dos gestores necessárias para o processo de gestão de contratos terceirizados?

4.4 Estratégia de análise dos dados

A estratégia de análise dos dados utilizada nesta pesquisa é a construção da explanação, conforme propõe Yin (2001) que se configura como um tipo especial de adequação ao padrão. Esta estratégia analítica não tem como escopo concluir um estudo, mas aprimorar ideias para um estudo posterior.

Como apontado anteriormente, a interpretação dos referenciais teóricos servem de base para a análise na perspectiva qualitativa, com o intuito de investigar as questões mais relevantes no estudo sobre a gestão de contratos terceirizados.

Desta forma, conforme os três princípios propostos por Yin (2001), para a coleta de dados num estudo de caso, esta pesquisa: 1. utiliza várias fontes de evidências – bibliográficas, entrevistas, questionários e documentais; 2. cria um banco de dados para o estudo de caso e; 3. mantém o encadeamento de evidências.

Nesta pesquisa, faz-se a triangulação na análise utilizando-se documentos institucionais para conhecer a estrutura e o plano de desenvolvimento da organização; entrevistas com os

gestores de contratos terceirizados buscando a percepção das pessoas envolvidas e questionários para a investigação das competências importantes e do *gap* para sugestão de desenvolvimento de competências. Com os resultados gerados, obteve-se como produto final o relatório do estudo de caso, apresentado no capítulo 5.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se o processo de gestão de contratos terceirizados na UFSCar e o mapeamento das competências dos gestores. São apresentados os dados levantados nas entrevistas e nos questionários, bem como a análise dos resultados a fim de expor as principais percepções sobre as competências dos gestores de contratos de serviços terceirizados.

5.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) foi oficialmente implantada em 1968 (Decreto nº 62.758) e faz parte do Sistema Federal de Ensino Superior, subordinado ao MEC - Ministério da Educação (UFSCar, 2015).

É a única IFES localizada no interior do Estado de São Paulo destacando-se pelo alto nível de qualificação de seu corpo docente: 98,92% são doutores ou mestres. Em sua maioria, os professores desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão em regime de dedicação exclusiva (UFSCAR, 2015).

No que tange à estrutura, a UFSCar possui quatro *campi*: São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino (Buri).

O *campus* de São Carlos conta com 879 docentes, 756 técnicos-administrativos e 960 terceirizados. O *campus* Sorocaba conta com 178 docentes, 110 técnicos-administrativos e 80 terceirizados no seu quadro funcional (dados de junho de 2015).

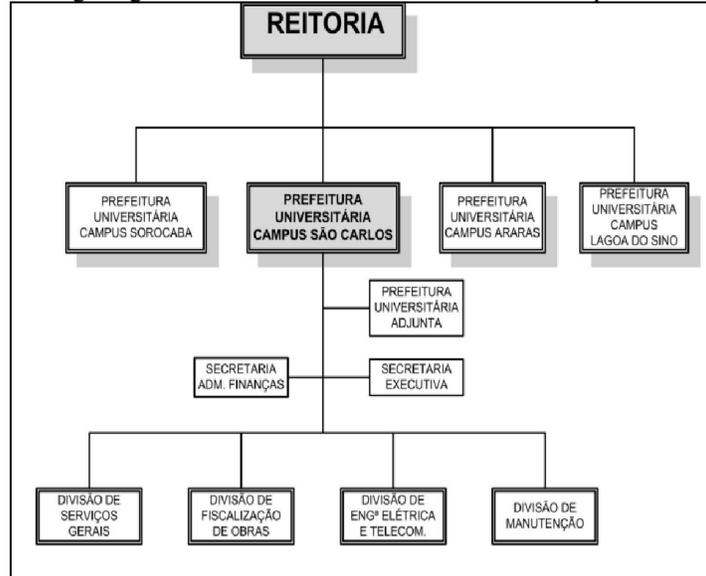
O levantamento dos dados foi realizado nas Prefeituras Universitárias dos dois *campi*, por serem os setores que aglutinam os contratos terceirizados dos *campi*. As Prefeituras Universitárias são órgãos suplementares da Administração e visam garantir “condições infra estruturais adequadas às necessidades das atividades fim da instituição” (UFSCAR, 2014).

A gestão das atividades da Prefeitura Universitária é orientada para o atendimento das demandas da comunidade universitária, focado na manutenção a infraestrutura física do *campus*, pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado com participação de representantes de todos os setores da comunidade acadêmica e pela proposta de trabalho do Programa de Gestão da Administração da UFSCar, desenvolvida pela equipe administrativa

(UFSCAR, 2014).

A Prefeitura do *campus* São Carlos foi criada em 1983 e, atualmente, conta com a seguinte organização (Figura 3):

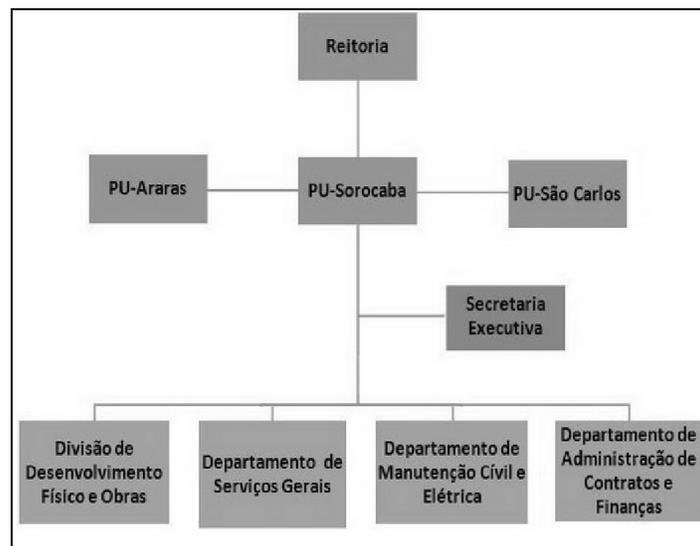
Fig. 3: Organograma da Prefeitura Universitária – *campus* São Carlos



Fonte: UFSCar (2014).

Já a Prefeitura do *campus* Sorocaba foi criada em outubro de 2012, porém, sua estruturação, ainda que provisória, aconteceu de fato em julho de 2013. Atualmente conta com a seguinte organização (Figura 4):

Fig. 4: Organograma da Prefeitura Universitária – *campus* Sorocaba



Fonte: UFSCar (2015).

A Prefeitura Universitária do *campus* Sorocaba da UFSCar, tem como um dos objetivos principais contribuir para atender as demandas do *campus* de maneira mais adequada. É também responsável por assessorar a Reitoria no que tange à Administração do *campus*, quanto à infraestrutura, entre outras atribuições, como: desenvolvimento físico, fiscalização de obras e gerenciamento de contratos como de limpeza e jardinagem, manutenção elétrica e civil, gerenciamento de veículos (UFSCAR, 2015).

A Prefeitura Universitária do *campus* São Carlos gerencia 12 contratos que envolvem funcionários terceirizados. Enquanto que, a Prefeitura Universitária do *campus* Sorocaba gerencia 9 contratos que envolvem funcionários terceirizados.

Vale ressaltar ainda que em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/2013, a UFSCar traz como diretrizes diversas prescrições que evidenciam o aspecto gerencialista da instituição, tais como (UFSCAR, 2013):

3.5.4 Aprimorar a estrutura organizacional sempre que necessário para que permita e promova a descentralização de competências e de responsabilidades (...);

3.5.7 Aprimorar a integração entre departamentos e áreas de conhecimento visando criar condições para o desenvolvimento de ações que otimizem o atendimento à sociedade e promovam a qualidade de vida da população;

3.5.19 Adotar procedimentos que permitam a sistematização da produção documental das diferentes áreas da gestão universitária, visando a construção de conhecimentos sobre a administração pública que auxiliem na melhoria e excelência dos processos administrativos da UFSCar e de outras instituições.

3.5.20 Implantar Intranet (...) visando aprimorar as relações entre as unidades acadêmicas e os setores administrativos e o diálogo entre os *campi*.

3.5.23 Realizar diagnósticos e manter atualizado o mapeamento dos fluxos de informação, visando a informatização dos processos e procedimentos administrativos e a tramitação eletrônica de documentos, de modo a facilitar a capacitação de servidores e promover a eficácia e a eficiência na prestação dos serviços.

A tabela 1 apresenta o histórico do número de funcionários terceirizados na UFSCar, na qual é possível perceber o aumento no número de terceirizados na UFSCar. Desta forma, adquire importância para a instituição tratar o gerenciamento dos contratos terceirizados com excelência, primando pela competência dos gestores.

Tabela 1 - Histórico do número de terceirizados na UFSCar

Ano	Número de funcionários terceirizados
2008	1
2009	109
2010	464
2011	519
2012	641
2013	673
2014	950*
2015	970*

Fonte: ProGPe, ProAD e SPDI (UFSCar)

*valores aproximados

Buscando a capacitação dos seus servidores técnico-administrativos, a UFSCar instituiu o Programa de Qualificação e Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos da UFSCar (1995). Trata-se de um programa estratégico para o desenvolvimento da organização e sua proposta é:

preencher as lacunas existentes entre as competências individuais e as expectativas do planejamento institucional (...); o desenvolvimento de um processo de educação continuada e permanente de seu pessoal (...) de modo a promover uma aprendizagem em que os ganhos se efetivem no plano pessoal e também se reflitam como fator de sucesso institucional” (UFSCAR, 1995).

Na UFSCar, assim como outros órgãos públicos federais, as competências no trabalho são concebidas pelo Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, sendo que a competência pode ser entendida como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” conforme Dutra (2004).

Contudo, pela análise documental, denota-se que a UFSCar ainda não aplica efetivamente a política de competências instituída pelo Decreto n.5.707 de 2006.

Corroborando a ideia de abordar e buscar a instituição e desenvolvimento de competências no trabalho, o PDI da UFSCar (2013), traz como diretriz: “incentivar a gestão por competência e a avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos tendo em vista a eficiência e a qualidade do serviço público e a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão” (UFSCAR, 2013).

Ainda no PDI, verificam-se as diretrizes específicas para o aprimoramento de todas

as categorias de servidores, incluindo os gestores de contratos terceirizados (UFSCAR, 2013):

3.4 Diretrizes Específicas – Capacitação e qualificação dos servidores da UFSCar

3.4.1 Aperfeiçoar continuamente as condições para que os servidores técnico-administrativos e docentes desenvolvam os perfis adequados ao desempenho de suas atividades na UFSCar.

4.2 Dar continuidade à política de incentivo e promoção da formação e qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos em suas áreas específicas de atuação.

3.4.3 Implementar política de aperfeiçoamento didático-pedagógico para servidores docentes e técnico-administrativos que atuam na Universidade em todas as modalidades de curso (presenciais e a distância), permitindo-lhes o domínio de concepções do processo de ensino e de aprendizagem, de estratégias para o seu desenvolvimento e de novas tecnologias de comunicação e informação.

3.4.7 Definir os perfis dos servidores técnico-administrativos que a UFSCar deseja e necessita, para o exercício das várias funções e à luz das novas atribuições da Universidade.

3.4.8 Orientar e avaliar os processos de seleção, ingresso, capacitação e avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos tendo como referência os perfis definidos e as demandas da Universidade.

3.4.9 Consolidar, ampliar e aperfeiçoar políticas efetivas de formação continuada e de avaliação para os servidores técnico-administrativos.

3.4.12 Estimular o envolvimento dos servidores mais experientes na oferta de atividades de capacitação e de transferência de conhecimentos aos servidores recém-contratados, por meio de mapeamento de atividades de gestão e disponibilização de repositórios de fluxogramas e tutoriais em prol de melhorias.

3.4.13 Capacitar, incentivar e oferecer o suporte necessário aos servidores docentes e técnico-administrativos para uso de tecnologias de informação e comunicação, priorizando a utilização de softwares livres.

3.4.14 Desenvolver processos de formação para gestão institucional e de projetos nos mais diversos níveis.

A proposta de diretrizes para o desenvolvimento de competências dispostas no PDI leva ao entendimento de que a UFSCar apoia a gestão por competências. A sistemática de identificação dos *gaps* ou lacunas é a mesma sugerida por diversos autores, (GUIMARÃES, 2000; BRANDÃO; BAHRY, 2005; PERSEGUINO, 2011). Também pressupõe que o desenvolvimento de competências deve propiciar valor para o indivíduo e para a instituição (FLEURY; FLEURY, 2001; PERSEGUINO, 2011).

Quanto ao perfil dos respondentes, a amostra composta por 8 gestores de contratos terceirizados que aceitaram participar do estudo aponta que são em maioria do sexo masculino

(62%), tem entre 31 e 40 anos (38%), exercem função de chefia (63%), com graduação completa (38%) contra 13% que possuem ensino médio completo. Já em relação ao tempo de lotação na unidade, verifica-se que boa parte dos gestores são recém-nomeados (38%), denotando uma tendência à rotatividade dos gestores e da nomeação de servidores recém-contratados.

Com relação ao tempo dedicado à atualização profissional ou aprendizagem, percebe-se que metade dos gestores de contratos de terceirizados não dedicou nenhuma hora à capacitação ou atualização nos últimos 12 meses. Esta informação foi complementada com relatos dos gestores que a instituição não fornece cursos de capacitação e aprimoramento na área. Vários gestores buscaram cursos fora da instituição, como cursos do ENAP e TCU.

5.2 A gestão de contratos terceirizados na UFSCar

A partir do levantamento de dados documentais e dos resultados das entrevistas nas Prefeituras Universitárias do *campus* São Carlos e do *campus* Sorocaba, pode-se descrever nesta seção o processo de gestão de contratos terceirizados na UFSCar em que as três fases do processo de gestão dos contratos de terceirizados são bem delimitadas.

Na fase 1, contratação do serviço, os contratos que são assinados na UFSCar surgem de duas fontes principais: contratos novos gerados por uma requisição de serviço ou contratos renovados.

No caso dos contratos novos, é verificada a demanda e feita a requisição do serviço; na sequência, elaboram-se o Termo de Referência (que não necessariamente conta com a colaboração do gestor na elaboração do Termo), juntam-se orçamentos, e encaminha-se para a formação do processo de licitação (pregão eletrônico).

Os dois *campi* da UFSCar adotam padrões pré-estabelecidos de contratos, cabendo ao gestor fazer as modificações pertinentes no Termo de Referência.

Na maior parte das licitações, os gestores não participam do processo licitatório, muitas vezes por falta de tempo. Contudo, em que pesem não participarem do processo de licitação, são sempre consultados pela Comissão que realiza a licitação para dar sugestões e esclarecem dúvidas.

Nas licitações, o menor preço é sempre o adotado e, após a assinatura do contrato, o gestor é nomeado.

A fase de fiscalização do contrato (Fase 2), inicia-se com a nomeação do gestor. Os gestores de contratos no *campus* São Carlos, possuem média de idade de 38 anos e apresentam mais de 10 anos em média de experiência. Já os gestores de contratos no *campus* Sorocaba, possuem média de idade de 30 anos e apresentam 1 ano e meio em média de experiência, sendo que vários dos gestores são recém contratados. Muitos são nomeados para substituir outro gestor que deixou a função. Neste contexto, é interessante notar a rotatividade dos gestores. Vários dos gestores entrevistados são novos na função.

Verifica-se que não há entendimento homogêneo de quais as funções específicas do gestor de contrato e do fiscal de contrato. No *campus* São Carlos, os gestores se qualificam como fiscais, mas o conteúdo de suas explicações indica que realizam funções também de gestor, ou seja, acumulam as duas funções. Já no *campus* Sorocaba, os gestores de contratos se qualificam como gestores e fiscais, sabendo diferenciar as funções de cada figura; mostrando-se descontentes com essa situação de sobrecarga de funções.

As rotinas desenvolvidas pelos gestores de contratos terceirizados envolvem as seguintes atividades: acompanhar a prestação do serviço e o estipulado pelo contrato, acompanhar as ocorrências e faltas, registros em geral, acompanhar o cumprimento de cronograma de atividades, atos de gestão em geral, verificar o pagamento de benefícios, fazer cálculos e conferências dos mesmos, consultar a regularidade fiscal da empresa, acompanhar saldos de empenho, fazer reforço de empenho, acompanhar toda a parte financeira da execução do contrato, verificar a documentação da empresa, fazer encaminhamentos, solicitar renovação do contrato e fazer os devidos lançamentos no sistema SIAGSG.

Para facilitar o desenvolvimento do serviço no *campus* Sorocaba, os gestores desenvolvem planilhas de acompanhamento e houve o desenvolvimento de uma ferramenta que recebe os chamados de todo o *campus* de forma *on line*. O gestor responsável acessa diariamente o sistema para verificar as necessidades e aloca o pessoal da manutenção para resolver as demandas.

Assim, percebe-se que várias iniciativas de melhorias no fluxo do processo estão ocorrendo, mais por iniciativas do gestor do que por diretiva institucional. Em geral são iniciativas propostas por os gestores mais novos em idade e tempo de função.

Os gestores de contratos de serviços terceirizados gerenciam diversos tipos de contratos, tais como: limpeza, vigilância, zeladoria, jardinagem, transportes (que envolve motoristas,

fornecimento de combustível e manutenção), serviços de manutenção de edifícios e serviços de manutenção elétrica dos edifícios, contrato de adequação elétrica e manutenção de ar condicionado e elevadores dentre outros. Contudo, os contratos que mais são alvo de conflitos e de reclamações trabalhistas são os que envolvem grande número de funcionários, como o de limpeza e vigilância.

A fase de controle da execução do contrato (Fase 3), envolve atividades de controle do contrato de serviço terceirizado por parte do gestor.

No *campus* São Carlos apesar do grande volume de funções, os gestores conseguem manter o controle de todas as etapas e processos. No entanto, no *campus* Sorocaba, nota-se que o controle dos contratos de terceirizados é reconhecidamente importante pelos gestores, mas nem sempre ele é feito devido ao acúmulo de contratos na figura de um único gestor, ao acúmulo de funções de gestor e fiscal e a ausência de um manual de gestão de contratos terceirizados.

Os gestores de ambos os *campi* reconhecem a importância de suas funções como agente de qualidade do serviço. Demonstram preocupação com a prática de se atestar o cumprimento de um serviço e pagar a empresa sem ter verificado o serviço e sua qualidade, o que configura prática de enriquecimento ilícito. Concordaram que é uma responsabilidade muito grande, em que às vezes o gestor não está mais na função, mas responde financeiramente pelos atos praticados. Contudo o gestor acaba sendo visto como um polo receptor de contratos.

Com relação à responsabilização do gestor na prática de seus atos, no *campus* São Carlos, na maior parte das vezes, não é explicado aos gestores quando assumiram a função sobre as consequências de seus atos comissivos ou omissos. Estes tomam conhecimento sobre a questão da responsabilidade civil e administrativa de maneira informal. Um ex-gestor do *campus* São Carlos afirma que se "*o gestor for proativo e quiser aglutinar valor à sua função, ele irá buscar informações e, inevitavelmente ficará sabendo quais são suas responsabilidades*". No *campus* Sorocaba, também não é explicado aos gestores quando assumem a função sobre a questão de responsabilidade civil e administrativa, bem como as consequências de seus atos comissivos ou omissos.

Nas entrevistas, também foram assinalados 2 pontos de destaque que podem inviabilizar o pagamento dos funcionários terceirizados e gerar reclamações trabalhistas solidárias: 1. o aceite, por parte das empresas contratadas, de valores inexequíveis para pagamento contratual, e 2. os cortes de orçamento da União para o Ministério da Educação.

No que diz respeito às reclamações trabalhistas, há que se observar que os processos trabalhistas envolvem contratos com muitos funcionários terceirizados (em geral contratos de limpeza e de vigilância) e contratos com empresas sem boa estrutura financeira ou de má-fé.

Um ex-gestor do *campus* São Carlos afirma que "*as licitações em geral conseguem barrar empresas inidôneas e como as licitações são feitas com muita rigidez e adequação à legislação, dificilmente uma empresa de má-fé consegue ganhar o processo. O que ocorrem são casos isolados e a maior parte das empresas nunca criou problemas*". As notificações das reclamações trabalhistas chegam ao conhecimento dos gestores via *e-mail* ou pelo Procurador da União.

Quanto ao *feedback* ou retroalimentação do processo, no *campus* São Carlos, geralmente este ocorre através de fichas de opinião para saber se o serviço está sendo prestado a contento a fim de propor sugestões e ajustes. O objetivo é verificar as falhas e buscar solucioná-las em novo ciclo

Já no *campus* Sorocaba, nem sempre o *feedback* ocorre e nem sempre os gestores conseguem fazer ajustes para a reorientação do processo de gestão dos contratos terceirizados. Contudo, nota-se que a prática não existia, mas está sendo aos poucos implementada. No momento, alguns gestores buscam de forma voluntária e individual de verificar os resultados e criar esta funcionalidade no sistema. Nota-se que, se houver uma postura proativa do gestor, o *feedback* pode ocorrer.

5.3 A gestão de contratos terceirizados e as competências dos gestores na UFSCar

Assim, buscando aprofundar o estudo, esta seção apresenta a análise comparativa dos dados obtidos pelas entrevistas nos *campus* São Carlos e Sorocaba.

A maioria dos gestores entrevistados em ambos *campi* afirma que não participou do processo de licitação, muitas vezes por falta de tempo. Contudo afirmaram que podem dar sugestões à Comissão de Licitação. Importante destacar que os gestores reconhecem a importância da participação do gestor de contratos terceirizados nesta etapa, posto que muitas sugestões podem ser dadas por eles e muitas falhas presenciadas pelos gestores poderiam ser sanadas já nesta fase se os gestores já fossem participantes ativos nesta etapa. Esta percepção dos gestores vem ao encontro do sugerido por Granziera (2002, p. 151) que expõe:

Embora a função do gestor de contratos se inicie efetivamente após a assinatura do instrumento, sua participação na formulação do edital e da minuta do contrato é de grande interesse, no que se refere à sugestão de novas condições ou propostas de alteração das condições normalmente adotadas, com base em sua experiência prática. O gestor, na administração do contrato, detecta problemas de redação das condições do edital e do contrato que só aparecem no momento da execução do objeto.

Além do que, a ausência do gestor já participando da fase de elaboração do edital e termo de referência, impede o aprimoramento do edital e conseqüentemente, de todo o processo de gestão do contrato.

A UFSCar adota contratos padrões. As modificações necessárias são feitas por um servidor responsável. Como nem sempre é o gestor do contrato que faz estas alterações há possibilidade de que as peculiaridades e necessidades específicas do objeto do contrato acabem não sendo expressadas de forma precisa no Termo de Referência em consideração. A prática adotada no *campus* São Carlos é a do Termo de Referência ser elaborado por um técnico no assunto. Já no *campus* Sorocaba, normalmente é o próprio gestor que faz o Termo de Referência.

A lei n.8.666 de 1993 prescreve que quem deve redigir o Termo de Referência é o gestor do contrato.

Outro dado obtido através das entrevistas é que dentro do *campus* São Carlos não há entendimento homogêneo de quais são as funções específicas do gestor de contrato e do fiscal de contrato. No *campus* Sorocaba já há maior esclarecimento destas diferenciações e os gestores estão cientes de que aglutinam as funções de gestor e fiscal, o que não é desejável, conforme Pereira Júnior (2007, p.9):

Ora, se o gestor é essa peça que tem a visão do sistema, que conhece as prerrogativas da Administração, sabe usá-las no momento e na dose certos, ele tem que ter uma equipe que possa ir ao campo da execução para acompanhar o que está acontecendo – o gestor não vai, é evidente; se ele é gestor está na sua unidade administrativa tomando uma série de providências e acompanhando o desenvolvimento da execução através de relatórios, documentos, sem jamais perder esta visão do todo, a visão do sistema, eficiência e eficácia, relação custo–benefício e resultados. Mas ele precisa de gente do campo, e esse pessoal de campo é o que a lei chama de fiscal da execução.

A média de idade e de tempo de experiência no setor também é bastante diferente nos dois *campi*. Esta diferença existe por conta da diferença do tempo de existência dos *campi*. O *campus* São Carlos existe desde 1968, enquanto o *campus* Sorocaba existe desde 2005. No *Campus* São

Carlos as adversidades já foram sendo dissolvidas e a cultura foi se enraizando ao longo de sua existência, e resta ao *Campus* Sorocaba se adequar e ou inovar o sistema organizacional.

Nota-se, então, a diferença de pensamentos dos gestores: no *campus* São Carlos os gestores apresentem uma postura de aceite do sistema que lhes circunda. Já no *campus* Sorocaba, os gestores apresentam uma visão mais crítica do sistema organizacional.

Dentro da rotina de trabalho dos gestores, no quadro 4 são assinaladas por ambos os *campi* as seguintes atribuições:

Quadro 4: Rotinas dos gestores de contratos de terceirizados

Fases do processo de gestão de contratos terceirizados	Rotinas apontadas pelos gestores de contratos terceirizados
1	Ausência da figura do gestor
2	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a prestação do serviço e o estipulado pelo contrato • Acompanhamento de ocorrências e faltas • Registros em geral • Acompanhamento do cumprimento de cronograma de atividades • Atos de gestão em geral • Verificar pagamento de benefícios • Fazer cálculos e conferências dos mesmos • Consulta regularidade fiscal da empresa • Acompanhar saldos de empenho • Fazer reforço de empenho • Acompanhar toda a parte financeira da execução do contrato • Verificar a documentação da empresa • Fazer encaminhamentos • Solicitar renovação do contrato • Fazer lançamentos no sistema
3	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de notificações

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos gestores entrevistados

O controle do processo de gestão de contratos terceirizados é outra questão de destaque. Em São Carlos, os gestores afirmam que conseguem manter controle do processo. Já em Sorocaba, os gestores disseram que, diante da quantidade de contratos que assumem, o controle efetivo não é possível. Assim, nem sempre o preceituado pela instrução normativa n. 2 de 2008 do MPOG-SLTI e pelo acórdão 458 de 2011 do TCU é cumprido.

Dentro do conceitual de processo, denota-se que o *feedback*, ajuste para a reorientação do processo de gestão dos contratos terceirizados, nem sempre ocorre em ambos os *campi*. A ausência de *feedback* impede que todo o conjunto de informações, materiais e esforço intelectual se transmitam das saídas às novas entradas, impedindo possíveis correções dos desvios e distorções do processo de gestão de contratos terceirizados (LILENBAUM, 1972).

Conforme verificado, não há manuais nem roteiro de como gerir os contratos em ambos os *campi*. Tendo em vista que é prática comum nomearem servidores recém-contratados e sem nenhuma instrução, a falta de um manual ou conjunto de roteiros cria dificuldades para os gestores.

Com relação ao entendimento sobre a terceirização, observa-se que nos dois *campi* não há unanimidade nas opiniões acerca da terceirização, principalmente quando diz respeito de suas vantagens e desvantagens para a administração pública. Há gestores que afirmam que ela é vantajosa (trazendo especialidade no desenvolvimento das atividades e desonerando a administração pública financeiramente) e há gestores que afirmam que não há vantagem (os custos pela contratação da mão de obra terceirizada são maiores do que se fosse feito um concurso para a mesma função e que a especialização dos funcionários terceirizados não é certa). Neste sentido, as correntes doutrinárias que pregam as vantagens da terceirização (MARTINS, 2007) e as que pregam as desvantagens (CASTRO, 2000), encontram eco dentre os gestores de contratos terceirizados da UFSCar.

O repasse de informações entre a administração e os gestores é bastante precário. A exemplo disso, os gestores entrevistados apontam que não foram informado oficialmente sobre a questão da responsabilidade civil e administrativa do gestor de contratos.

Com relação às competências, verificou-se que não há modelos de competências para gestores de contratos terceirizados instituídos na UFSCar. Tal prática fere o preceituado pela própria instituição em seu PDI (UFSCAR, 2015), em que afirma:

3.4.7 Definir os perfis dos servidores técnico-administrativos que a UFSCar deseja e necessita, para o exercício das várias funções e à luz das novas atribuições da Universidade.

Os gestores do *campus* São Carlos afirmaram que não há necessidade deste modelo de competências, pois as competências que um gestor deve possuir nada mais são do que as competências que um funcionário público em geral deve possuir. Um dos ex-gestores do *campus*

São Carlos afirma que “*não há necessidade de um rol de competências posto que basta que o gestor seja capacitado para ser servidor público em geral e leia atentamente ao contrato. Com isso em mãos, o gestor poderá desempenhar bem seu trabalho*”.

Neste sentido, há entendimento consonante com o prescrito por Yang e Huang (2000) e Chen (2002) quando concluem que para perpetrar o gerenciamento da execução do contrato de forma eficaz, gerando os resultados desejados, é necessário que os gestores conheçam de forma integral o objeto de contratação, e esse conhecimento é um dos fatores internos que resulta no sucesso do processo.

Por outro lado, os gestores do *campus* Sorocaba afirmam que seria útil que houvesse um modelo de competências para a função de gestor ou que houvesse mais treinamentos direcionados para os gestores de contratos, pois a falta de treinamento e capacitação afeta a motivação dos gestores.

Destarte, há também o entendimento de que, se o servidor é nomeado e lhe é dada a função de gestor de contratos, não basta que seja servidor público. Há necessidade dele se sentir motivado, posto que é o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares. Neste sentido, coloca-se para a organização o desafio de criar condições mais favoráveis para que os indivíduos queiram mobilizar suas competências (ZARIFIAN, 2001).

A divergência de entendimento sobre a necessidade de um modelo de competências entre os *campi* São Carlos e Sorocaba pode ser explicado pela diferença de tempo de experiência entre os gestores dos dois *campi*. Em São Carlos, as competências já estão mais desenvolvidas que no *campus* Sorocaba, por isso, a necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências pode ser bem maior no *campus* Sorocaba.

5.4 Competências praticadas e competências necessárias nos gestores de contratos terceirizados

Visando destacar as contribuições da pesquisa, apontam-se nesta seção as competências praticadas e as competências relevantes apontadas pelos gestores de contratos terceirizados. O levantamento abrange 9 (nove) competências observáveis no trabalho, correspondentes a cada competência. Para cada competência é estabelecida uma escala de 1 a 5 graus, representando: 1. o

grau com que o servidor declara expressar a competência no trabalho, sendo que, quanto mais próximo do 1, menor o grau de expressão da competência no trabalho; quanto mais próximo do 5, maior o grau de expressão da referida competência no trabalho; e 2. o grau com que o servidor considera importante a competência no trabalho, sendo que, quanto mais próximo do 1, menor o grau de importância da competência no trabalho; quanto mais próximo do 5, maior o grau de importância da referida competência no trabalho (BRANDÃO, 2012).

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas da instituição (BRANDÃO, 2012). As tabelas 2 e 3 apresentam os resultados da pesquisa de mapeamento das competências na UFSCar.

Como os resultados são bastante semelhantes no Camus São Carlos e no Campus Sorocaba, os resultados foram aglutinados em uma tabela única.

Tabela 2: Competências praticadas pelos gestores de contratos terceirizados nos *campi* São Carlos e Sorocaba

Competências	1 e 2 (não domínio)		3 (domínio médio)		4 e 5 (domínio)	
	N	%	N	%	N	%
C1 Agir em sintonia com as políticas corporativas institucionais	1	12,5	0	0%	7	87,5%
C2 Capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa	0	0%	6	75%	2	25%
C3 Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos	3	37,5%	1	12,5%	4	25%
C4 Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas	0	0%	1	12,5%	7	87,5%
C5 Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados	3	37,5%	5	62,5%	0	0%
C6 Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro	2	25%	1	12,5%	5	62,5%
C7 Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.	1	12,5%	3	37,5%	4	50%
C8 Capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração	0	0%	4	50%	4	50%
C9 Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.	1	12,5%	3	37,5%	4	50%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 3: Competências consideradas importantes (necessárias) pelos gestores de contratos terceirizados nos *campi* São Carlos e Sorocaba

Competências	1 e 2 (não importante)		3 (importância média)		4 e 5 (muito importante)	
	N	%	N	%	N	%
C1 Agir em sintonia com as políticas corporativas	0	0%	0	0%	8	100%
C2 Capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa	1	12,5%	1	12,5%	6	75%
C3 Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos	2	25%	0	0%	6	75%
C4 Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas	0	0%	1	12,5%	7	87,5%
C5 Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados	1	12,5%	0	0%	7	87,5%
C6 Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro	1	12,5%	1	12,5%	6	75%
C7 Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.	1	12,5%	0	0%	7	87,5%
C8 Capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração	0	0%	1	12,5%	7	87,5%
C9 Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança	1	12,5%	0	0%	7	87,5%

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 2 apresenta as competências praticadas pelos gestores de contratos terceirizados nos *campi* São Carlos e Sorocaba; já a tabela 3 apresenta as competências consideradas importantes por todos os gestores de contratos terceirizados nos 2 *campi* São Carlos e Sorocaba.

Pela análise comparativa da tabela, percebe-se que o rol de competências apontadas como importantes (necessárias) é bem maior que o rol de competências praticadas. Somente as competências C1 - Agir em sintonia com as políticas corporativas institucionais - e C4 - Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas – são apontadas como praticadas e consideradas importantes na rotina de trabalho. Por outro lado, a competência C6 - Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro – é apontada como praticada porém não importante.

Em relação às outras competências consideradas importantes, nota-se que nenhuma delas surge como competência praticada, o que demonstra que os gestores tem a percepção das competências que praticam, e as que não praticam, mesmo sendo importantes para a função.

De forma geral, percebe-se que todas as competências foram consideradas importantes pelos gestores, o que denota que o instrumento se mostrou adequado para verificar quais competências pode ser consideradas importantes para a instituição e a viabilidade para implantação de um modelo de competências na gestão de pessoas da UFSCar, a fim de direcionar o desenvolvimento profissional para atender expectativas profissionais e organizacionais.

Até então, a nomeação do gestor de contratos de terceirizados é feita sem valorizar as competências necessárias ao seu trabalho. Não há uma etapa prévia para conhecer os candidatos a gestores de contratos e nem programas para desenvolvimento de competências individuais dos gestores.

Um dos entrevistados do *campus* Sorocaba afirmou que "*no dia de sua posse já lhe trouxeram o rol de contratos que teria de gerir*". Assim, a nomeação para gestor de contratos é vista como uma imposição dentro de um ato sem preparo prévio. Apenas dois dos gestores (um no *campus* São Carlos e outro no *campus* Sorocaba) afirmaram que foram convidados para ser gestores.

No *campus* São Carlos, os gestores afirmam que a nomeação para serem gestores foi um ato unilateral da administração, feita independente de qualquer manifestação de vontade e de

questionamento se o servidor possuía competência para exercer a função. Contudo, relatam que precisaram desenvolver as competências necessárias ao trabalho.

Neste sentido, em relação ao desenvolvimento das competências dos gestores, nas entrevistas de ambos os *campi*, destaca-se a inexistência de um manual ou roteiro oficial de atividades para auxiliar no exercício das funções. Assim, quando muitos recém-contratados são alocados na função, são os gestores mais antigos que repassam sua experiência aos mais novos.

Não há uma prática formal institucionalizada para o repasse de instruções sobre prazos, documentos, procedimentos sobre a gestão dos contratos terceirizados. Um ex-gestor do *campus* São Carlos afirma que *"a rotina de trabalho é moldada pelo próprio gestor. É necessário que o gestor leia o contrato de forma plena e minuciosa, para conhecer cada detalhe e diante disso, montar sua rotina de trabalho"*.

Os gestores do *campus* Sorocaba assinalam que não receberam treinamento para resolver e encaminhar questões pertinentes à gestão dos contratos, o que gera um desgaste muito grande e dispêndio de tempo para o gestor.

Quanto ao desenvolvimento das competências dos gestores, no *campus* São Carlos destaca-se que a qualificação e capacitação através de cursos são consideradas desejáveis. Contudo, há que haver boa vontade e pró-atividade do gestor para que este busque a capacitação.

Enquanto que na percepção dos gestores de Sorocaba, a UFSCar não incentiva o desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho. O principal problema apontado pela maioria dos gestores é a falta de preparo específico para a função, pois a UFSCar não oferece nenhum tipo de treinamento, cabendo aos gestores buscar capacitação individualmente e por iniciativa própria.

Em Sorocaba, os gestores consideram que o ambiente em geral não é propício ao desenvolvimento de competências. Afirmam que precisa haver muito empenho para lidar com o grande número de contratos terceirizados.

5.5 Necessidade de capacitação baseada nas competências

O desenvolvimento de competências no trabalho se dá por meio de processos de aprendizagem e introduzir a aprendizagem dos gestores de contratos de terceirizados é um desafio para a organização, sobretudo, porque a complexidade do ambiente faz surgir

diversificadas demandas, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e as necessidades de conhecimento (BRANDÃO, 2012).

As necessidades de capacitação estão relacionadas à carência de competências que se pressupõe que sejam relevante à determinada conjuntura organizacional (lacunas de competências). O reconhecimento das necessidades de capacitação propicia informações sobre eventual existência dessas lacunas, visando promover o planejamento de ações para promover o desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2012).

Neste sentido, o questionário demonstrado pelas tabelas 2 e 3 traz informações importantes, que serão comparadas permitindo a identificação de necessidades e estabelecem prioridades de capacitação. Brandão sugere a seguinte equação

$$N = I(5 - D)$$

Onde, “N” representa o grau de prioridade ou necessidade da aprendizagem (indicando a lacuna ou *gap* de cada competência disposta no questionário); “I” representa o grau de importância atribuído à determinada competência e “D”, o grau com que o empregado domina ou expressa essa competência (BRANDÃO, 2012).

Os gestores entrevistados foram classificados em G1, G2, G3 e o ex-gestor em Gx, e para que se possa verificar a necessidade de capacitação, foram feitos dois quadros, um para cada *campus* e os resultados são apresentados a seguir, nas tabelas 4 e 5 e os gráficos 1 e 2:

Tabela 4: Necessidade de capacitação baseada nas competências – *Campus São Carlos*

Competências	Resposta dos Gestores											
	Grau de importância da Competência				Grau de Domínio da Competência				Grau de Necessidade da Capacitação (N)*			
	G1	G2	G3	Gx	G1	G2	G3	Gx	G1sc	G2sc	G3sc	Gxsc
C1- Agir em sintonia com as políticas corporativas	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	15
C2- Capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa	4	3	5	5	4	3	3	3	4	6	10	10
C3-Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	0
C4-Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	15	15
C5-Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados	4	4	5	5	3	3	3	3	8	8	10	10
C6-Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	0
C7-Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	10	15
C8-Capacidade de superar situações adversassem estresse ou frustração	4	5	5	5	4	3	4	4	4	10	5	15
C9-Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.	5	5	5	5	4	3	4	4	5	10	5	15

*N=I(5-D) conforme Brandão (2012)

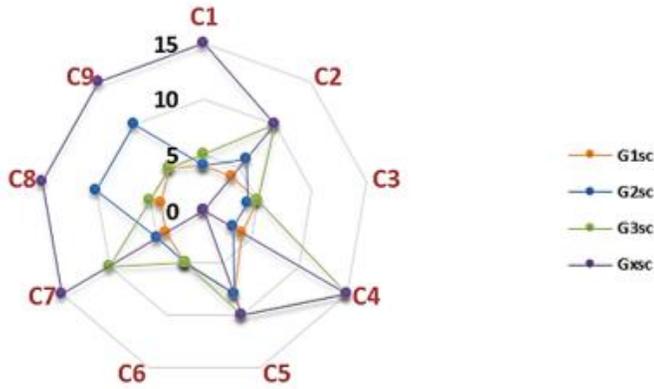
Tabela 5: Necessidade de capacitação baseada nas competências – *Campus Sorocaba*

Competências	Resposta dos Gestores											
	Grau de importância da Competência				Grau de Domínio da Competência				Grau de Necessidade da Capacitação (N)*			
	G1	G2	G3	Gx	G1	G2	G3	Gx	G1s	G2s	G3s	Gxs
C1-Agir em sintonia com as políticas corporativas	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	5	15
C2-Capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa	2	4	5	5	4	3	3	3	2	8	10	10
C3-Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos	2	2	5	5	2	2	3	1	6	6	8	20
C4-Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas	5	4	4	5	5	4	4	4	0	4	4	5
C5-Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados	4	2	5	5	3	2	2	1	8	6	15	20
C6-Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro	3	2	4	5	4	3	2	2	1	4	12	15
C7-Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.	4	2	4	5	4	2	3	3	4	6	8	8
C8-Capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração	3	4	4	5	3	3	4	3	6	8	4	8
C9-Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.	5	2	4	5	4	3	3	2	5	4	8	15

* $N=I(5-D)$ conforme Brandão (2012)

Gráfico 1: Grau de necessidade de capacitação – *Campus São Carlos*

Gráfico : Grau da Necessidade de Capacitação
(N) São Carlos

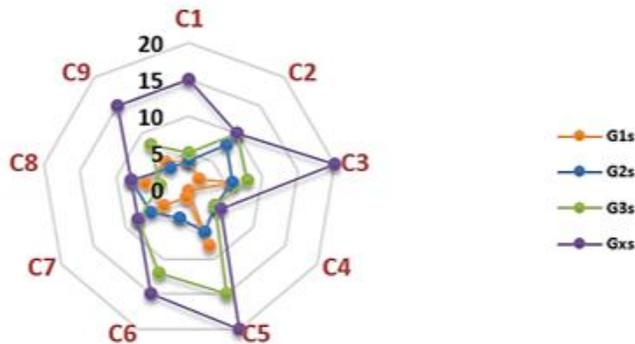


(N) São Carlos				
Competência	G1sc	G2sc	G3sc	Gxsc
C1	4	4	5	15
C2	4	6	10	10
C3	5	4	5	0
C4	4	3	15	15
C5	8	8	10	10
C6	5	5	5	0
C7	4	5	10	15
C8	4	10	5	15
C9	5	10	5	15

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2: Grau de necessidade de capacitação – *Campus Sorocaba*

Gráfico: Grau de Necessidade de Capacitação
(N) Sorocaba



(N) Sorocaba				
Competência	G1s	G2s	G3s	Gxs
C1	4	4	5	15
C2	2	8	10	10
C3	6	6	8	20
C4	0	4	4	5
C5	8	6	15	20
C6	1	4	12	15
C7	4	6	8	8
C8	6	8	4	8
C9	5	4	8	15

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar as tabelas 4 e 5, verifica-se que tanto no *campus* São Carlos como no *campus* Sorocaba, as competências que apresentam maior necessidade de desenvolvimento são as que criam atos que estejam em consonância com as políticas corporativas; atos que culminem com a especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados e atos de compreensão da relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.

Pelos gráficos radares é possível verificar que no *Campus* Sorocaba a necessidade de capacitação está pulverizada entre as várias competências com destaque para C3 - Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos e C5 - Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados. Já no *Campus* São Carlos a necessidade de capacitação está pulverizada entre as várias competências com destaque para a C1 - Agir em sintonia com as políticas corporativas, C7 - Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho, C8 - Capacidade de superar situações adversassem estresse ou frustração e C9 - Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.

A diferença no entendimento dos dois campi demonstra que as necessidades são diferentes, possivelmente em razão do tempo de experiência de cada grupo de gestores, bem como das adversidades já superadas.

De qualquer forma, se a organização deseja que estas competências sejam desenvolvidas, deve promover ações que permitam que os gestores dos *campi* São Carlos e Sorocaba desenvolvam prioritariamente estas competências, notadamente diante das demandas de cada *campi*. E assim por diante em relação às demais competências.

Contudo, há que se considerar que neste cenário além da implantação de um modelo de competências, também é importante desenvolver as competências consideradas importantes aos gestores de contratos terceirizados.

As tabelas 4 e 5 e os gráficos 1 e 2 trazem elementos para que a UFSCar passe a refletir sobre a adoção de treinamentos específicos para a função de gestor de contratos de terceirizados. Neste sentido, as tabelas apontam quais as necessidades de capacitação baseadas nas competências dos *campus* São Carlos e Sorocaba e auxiliam no direcionamento destes treinamentos e práticas de capacitação.

Contribuindo para este raciocínio, discorre Zarifian (2001, p. 121), que diz:

Um aspecto sensível da lógica competência é que a mobilização das competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita. Não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente. O que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento, validá-las. Entretanto, um núcleo duro subsiste sempre: as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo.

O instrumento se mostrou adequado para indicar as competências que precisam ser desenvolvidas e devem aglutinar mais atenção por parte tanto da UFSCar quanto dos gestores em contratos terceirizados. Aliado às diretrizes institucionais do planejamento estratégico da UFSCar, faz-se notória a necessidade de atentar para o desenvolvimento dos gestores de contratos terceirizados.

Sendo assim, a partir da reflexão proposta nesta pesquisa sobre as competências necessárias e as rotinas desenvolvidas pelos gestores de contratos em cada fase do processo de gestão de contratos terceirizados, apresenta-se no quadro 5 o processo de gestão de contratos terceirizados com suas respectivas rotinas e competências dos gestores.

Quadro 5: O processo de gestão de contratos terceirizados e competências dos gestores

Fases do processo de gestão de contratos terceirizados	Rotinas apontadas pelos gestores de contratos terceirizados	Competências dos gestores associadas
1	<ul style="list-style-type: none"> Recomendável a participação do gestor nesta fase, pois a experiência adquirida em face de seu envolvimento nas outras fases do processo, proporcionaria o feedback necessário para a melhoria do processo de gestão de contratos terceirizados 	C1- agir em sintonia com as políticas corporativas C2 - capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa C3- conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos C9-compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança
2	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar a prestação do serviço e o estipulado pelo contrato Acompanhamento de ocorrências e faltas Registros em geral Acompanhamento do cumprimento de cronograma de atividades Atos de gestão em geral Verificar pagamento de benefícios Fazer cálculos e conferências dos mesmos Consulta regularidade fiscal da empresa Acompanhar saldos de empenho Fazer reforço de empenho Acompanhar toda a parte financeira da execução do contrato Verificar a documentação da empresa Fazer encaminhamentos Solicitar renovação do contrato Fazer lançamentos no sistema 	C1- agir em sintonia com as políticas corporativas C2 - capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa C3- conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos C4- capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas C5- especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados C6-capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro C7-capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho C8-capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração C9-compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança
3	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação de notificações no caso de descumprimento do contrato 	C6-capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro C7-capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho C8-capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração C9-compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 5 explicita as competências associadas às três fases do processo de gestão de contratos de terceirizados. A importância do quadro reside nas associações que possibilitam um guia para a estruturação eficiente do processo de contratos terceirizados a partir das rotinas apresentadas pelos gestores e as competências que são importantes em cada uma destas rotinas.

Estas associações podem auxiliar os programas de capacitação da instituição pesquisada e promover o desenvolvimento das competências em cada fase do processo, facilitando o processo de direcionamento dos programas de capacitação.

CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa propôs-se a realizar o mapeamento das competências de gestores necessárias no processo de gestão de contratos terceirizados em uma IFES. A partir do levantamento bibliográfico, foi possível destacar 9 competências a serem estudadas no estudo de caso da UFSCar. Ao se considerar as competências do gestor, é possível contribuir para ampliar a eficiência na gestão de contratos terceirizados.

O êxito do contrato de terceirizados depende do conjunto de ações hábeis dos gestores de contratos, a fim de que as cláusulas acertadas sejam cumpridas e os resultados sejam passíveis de serem alcançados. A fim de que isso seja levado em conta, o gestor deve possuir e desenvolver as competências para operar os processos entre contratantes e terceiros (DE MELLO BANDEIRA; MAÇADA, 2008; MAGALHÃES et al., 2009).

Como bem aponta Guimarães (2000), o setor público também tem buscado acompanhar esse movimento, adotando alternativas de gestão flexível e empreendedora que permita o aumento da qualidade e a eficiência dos serviços.

Sob essa perspectiva, os métodos e as técnicas de mapeamento de competências utilizados nesta pesquisa constituem elemento central na gestão por competências; sendo úteis para nortear a prática de desenvolvimento de competências dos gestores de contratos terceirizados de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesta pesquisa, para o processo de gestão de contratos terceirizados na UFSCar, as competências de destaque estão relacionadas com as ações dos gestores que agem em sintonia com as políticas corporativas, que sugerem especialização dos departamentos, que lidam com contratos terceirizados e com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.

A partir da análise dos dados na UFSCar, verifica-se que os principais desafios no processo de gestão de contratos terceirizados são:

- 1) Adoção de treinamentos específicos para a função de gestor de contratos de terceirizados. Neste sentido, as tabelas que apontam as necessidades de capacitação baseadas nas competências dos *campus* São Carlos e Sorocaba (Tabelas 4 e 5), auxiliam no direcionamento destes treinamentos e práticas de capacitação;

2) A necessidade por uma maior padronização dos procedimentos e rotinas; a adoção de manuais de rotinas auxiliam sobremaneira o trabalho, pois, para que o conhecimento explícito se torne tácito, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o quão importantes são a verbalização do conhecimento como manuais ou documentos; neste sentido um manual auxilia os gestores a internalizarem suas experiências, ampliando seu conhecimento tácito. Manuais propiciam o transporte do conhecimento explícito para outros gestores, permitindo que eles vivenciem indiretamente as experiências dos outros (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012).

Neste mesmo sentido, a adoção de manuais segue o prescrito pela Administração Pública brasileira, que adota o princípio da legalidade como balizador de seus atos, ou seja, a adoção de manuais é a ação prática de que todos os servidores públicos devem agir conforme a lei.

3) Proposta para a criação de um modelo de competências para gestores de contratos de serviços terceirizados. Neste sentido, a validação de um modelo de competências surge como sugestão de melhoria e desta forma, os resultados gerados por esta pesquisa trazem significativas contribuições para a organização estudada.

Quanto às limitações da pesquisa, há que se considerar que o rol de competências abarcadas por este estudo foi concebido dentro de um contexto e alinhado com a estratégia organizacional da UFSCar. Assim, cada organização tem suas peculiaridades, e deve buscar realizar o mapeamento de competências baseando-se em sua cultura, estrutura e estratégia, e adequado às suas necessidades específicas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Esta é uma pesquisa singular e suas conclusões são limitadas. Uma das limitações que esta pesquisa traz é de que não abarca todo o universo de gestores de contratos terceirizados da UFSCar. Para as próximas pesquisas, recomenda-se realizar o mesmo mapeamento nos *campi* Araras e Lagoa do Sino (Buri) e ampliar o levantamento das competências com mais gestores, através das entrevistas e questionários. Destaca também que vários gestores não puderam ser entrevistados pela falta de tempo e disponibilidade dos entrevistados.

Desta forma, o presente estudo não pode ser estendido a todas as universidades públicas federais, mas pode servir de incentivo para que novas pesquisas sejam realizadas, considerando um universo maior de Instituições Federais de Ensino Superior para averiguar se os resultados aqui apresentados também se verificam em outras universidades.

Também abre perspectivas para ponderar sobre como desenvolver competências no contexto das universidades públicas, diante de todas as restrições estabelecidas por diretrizes legais e restrições de recursos humano, físico e informacional.

Acredita-se, por fim, que este trabalho possa trazer contribuições para as unidades que gerem contratos de serviços terceirizados dentro das universidades públicas federais e que a temática do desenvolvimento das competências dos gestores de contratos terceirizados seja levado à discussões mais amplas e compromissadas da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública** Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10, 1997.

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ALVES, L. S. **Prática de gestão e fiscalização de contratos públicos**. Brasília: Jurídica, 2005.

ALVES, O. N. Terceirização de serviços na administração pública. 2008. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/trabalhos_academicos_TCU/documentos_temas?tema=762664>. Acesso em 24 fev.2014.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho** São Paulo: Boitempo editorial. 2002 261p.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIDORES DA PREVIDÊNCIA E DA SEGURIDADE SOCIAL. **Governo descumpre acordo com MP e eleva gastos com contratações irregulares em 52 órgãos**, 2011. Disponível em http://www.anasps.org.br/mostra_materia.php?id=2878>. Acesso em 17 set. 2014.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec. 1997.

BEDNARSKI, C. T. **Terceirização no serviço público: estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Trabalho de conclusão de curso, 2012.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília** 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRASIL ECONÔMICO. **Governo federal é líder em reclamações trabalhistas**. 2011. Disponível em <http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/governo-federal-e-lider-em-reclamacoes-trabalhistas_104023.html>. Acesso em 17 set. 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/del5452.htm>>. Acesso em 07 jan. 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras

providências. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em 08 jan. 2014.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, DF, 05 out 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constiticao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 03 de jan. 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.429**, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm>. Acesso em 12 jan.2014.

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>. Acesso em 12 jan. 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.987**, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8987cons.htm>>. Acesso em 16 jan. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 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. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm>. Acesso em 03 jan. 2014.

BRASIL. **Lei nº 10.520** de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível <em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em 06 jul. 2015.

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 24 de junho de 2015.

BRASIL. **Instrução Normativa MP nº 2**, de 30 de abril de 2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em:< <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm>>. Acesso em 06 jul. 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1998.

- CAIDEN, G.E. Administrative reform: American style. **Public Administration Review**, vol. 54, n.2, 1994.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1998.
- CARVALHO NETO, A.M. O Estado Concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 24-35, 1997.
- CASTRO. R. F. **A terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.
- CHEN, Y.C. **Managing e-government outsourcing projects: Lessons from US local government**. America Conference on Information Systems, 2002.
- CHILD, J. **Organização: princípios e prática contemporâneos**. 2012. São Paulo: Saraiva.608p.
- CINTRA DO AMARAL, A. C. **Considerações sobre a gestão dos contratos administrativos de obras e serviços**. 2003. CELC – Centro de Estudos sobre Licitações e Contratos. Disponível em:<http://www.celc.com.br/antiores/celc_comentario_00087.htm> Acesso em: 13 fev. 2014.
- COSTA, A. F. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3653, 2 jul. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/24855>>. Acesso em: 6 ago. 2014.
- CRISTÓVAM, J. S. S.; SCHOEFFEL, E. M. H. S. A função do gestor nos contratos administrativos. **Revista Caminhos**, v. 1, n. 9, p. 131, 2008.
- DA SILVA, G. C. S.; DE MEDEIROS, D. D. Metodologia de Checkland aplicada à implementação da produção mais limpa em serviços. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 411-422, 2006.
- DE ALMEIDA e DA SILVA. Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 1999.
- DE LIMA, E.A.; SILVA, F.K.P; MOLINARO, L.F.R. Fatores habilitadores para decisão de terceirização de TI: um estudo de caso no setor público brasileiro. **Temas de Administração Pública**, v. 8, n. 2, 2013.
- DE MAGALHÃES, Y. T. et al. Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de Minas Gerais. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 7, n. 2, p. p. 41-52, 2009.
- DE MELLO BANDEIRA, R. A.; MAÇADA A. C. G. Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases. **Production Journal**, v. 18, n. 2, p. 287-301, 2008.

- DE SOUZA, L. L. C. et al. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011.
- DE SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DO AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014.
- DO NASCIMENTO, F. C. F.; LIMA, M. C. **Terceirização na educação: a face moderna do retrocesso**. Brasília, 2001.
- DUTRA, S. D. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. – São Paulo: Atlas, 2004.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford, Oxford University Press, 1996.
- FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. Formação de carreiras para a gestão contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, in **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 1, jan./mar. 2006.
- FERRAZ, L. Função Administrativa. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, nº 8, nov./dez. – 2006/ jan. de 2007. Disponível em <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em 19 mar. 2014.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FREITAS, M.; MALDONADO, J.M.S.V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1265-1282, 2013.
- GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas 2002.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, 2000.
- GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.
- GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GONÇALVES, C. L. Terceirização na administração pública e o princípio constitucional da eficiência. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 115, ago 2013. Disponível em:

<http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13517>. Acesso em 06 abr. 2014.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, 2000.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7, 2000.

GONÇALVES, L. A. E. B. **Sistema de controle da terceirização na UFRGS** - Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2006.

GRANZIERA, M. L. M. **Contratos administrativos: gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002. 212 p.

HILL, C. W. L. & JONES, G. R. **Strategic management**. An integrated approach. Boston, New York, Houghton Mifflin, 1998

JUSTEN FILHO, M. **Comentários a lei de licitações e contratos administrativos**. 11 ed. São Paulo: Dialética, 2005.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact. **Public Administration and development**, v. 21, n. 5, p. 401-413, 2001.

KIAN, T. Terceirização na administração pública. **Revista do Direito Público**, v. 1, n. 2, p. 227-240, 2006.

KREMIC, T.; TUKEL, O. I.; ROM, W. O. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 11, n. 6, p. 467 - 482, 2006.

LASSALI, C. T. Gestão de Contratos Terceirizados – Procedimentos. Trabalho apresentado no **Congresso dos Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo**, 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Patrícia Chitoni Ramos Reuillard - Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEIRIA, J. S. A responsabilidade dos gestores e fiscais de contratos de órgãos da administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. **BLC: Boletim de licitações e contratos**, v.21, n.8, p.796-802, ago., 2008.

_____. **Gestão da terceirização & gestão de contratos**. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch. Editora Ltda., 2006.

LILENBAUM, M. J. Administração de planos e projetos: uma tentativa de sistematização. **Revista de Administração Pública**, v. 6, n. 4, p. 17-48.

LIMA, S. M. L. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 5, p. 101 a 138, 2013.

MAGALHÃES, Y. T. et al. Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de Minas Gerais. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 7, n. 2, p. p. 41-52, 2009.

MALIK, A. M.; VECINA NETO, G., Desenhando um caminho alternativo para a gerência de serviços de saúde. In: **Seminário Novas Concepções em Administração e Desafios para o SUS: em Busca de Estratégias para o Desenvolvimento Gerencial**. Ensp/Fiocruz-Fundap/SP, 1990.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **A terceirização e suas implicações no Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2013.

MENDES, V. L. P. S.; **Inovação Gerencial na Administração Pública**: Um estudo na esfera municipal no Brasil. Tese de Doutorado. Escola de Administração/UFBA. Salvador, 2000

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. Decision-making in organizations. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. London, Sage, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUKAI, T. **Contratos públicos**: as prerrogativas da administração e os direitos das empresas contratadas. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

NERY, A. L.; NERI, L. J. A. L. O fiscal de contratos públicos. **Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal**, 36: 025-046, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-56, Jul. 1996.

PEREIRA JÚNIOR, J. T. Gestão dos contratos administrativos. A figura do gestor contratual: perfil e atribuições típicas. **Boletim de direito municipal**, v. 23, n.3, p. 191-201, março, 2007.

PERSEGUINO, S. A. **Interface entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em Universidades**: o caso da UFSCar. Dissertação de Mestrado, UFSCar, 2011.

- PESSÔA, L.R. Hospitais federais no Rio de Janeiro e a terceirização das atividades-meio: em busca de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 3, p. 21-36, 2001.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Boston, p. 79-91, May/June 1990.
- PIMENTA, C.C. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 29 (3): 171-87. Jul-set. 1995.
- RAMOS, D. M. O. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001.
- SACOMANO NETO, M. **Mudanças na Estrutura Organizacional e a Formação de Equipes**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 1999.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SEKIDO, A. M. Y. **Terceirização na Administração Pública**. Monografia de especialização. Universidade Gama Filho 2010.
- SILVA, E. A. **Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa**. Monografia de Especialização, Tribunal de Contas da União. 2008.
- SILVA, R. L.; SILUK, J. C. M. Terceirização: o outsourcing como ferramenta estratégica. Administradores: **Produção Acadêmica**, 2008.
- SILVA, R. M. **Terceirização no setor público: Contexto da terceirização no setor público brasileiro**. Publicação do Departamento de História, Universidade Federal Fluminense. 2011.
- SHI, Z.; KUNNATHUR A.S., RAGU-NATHAN, T.S. IS outsourcing management competence dimensions: instrument development and relationship exploration. **Information & Management**, v. 42, n. 6, p. 901-919, 2005.
- TCU aponta aumento nos gastos com terceirizados no setor público. Disponível em <http://www.direitodoestado.com.br/noticias/tcu-aponta-aumento-nos-gastos-com-terceirizados-no-setor-publico>> Acesso em 07 ago. 2014.
- TORRES, A.A.L; ZIVIANI, F; DA SILVA, S. M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, v. 24, n. 3, 2012.
- TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Revista Tribunal de Contas do Distrito Federal**, 36 jan./dez. 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. PREFEITURA UNIVERSITÁRIA. **Relatório de Atividades – 2014**. Disponível em < <http://www2.ufscar.br/uploads/Relatorio%20Atividades%20PU%20-%202014%20-%20TCU.pdf>>. Acesso em 06 jul. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **PREFEITURA UNIVERSITÁRIA**. Disponível em < http://pu.sorocaba.ufscar.br/index.php?mn_id=2> acesso em 26 mai. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **PREFEITURA UNIVERSITÁRIA DE SOROCABA**. Disponível em < <http://pu.sorocaba.ufscar.br/>> acesso em 08 jun. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em < <http://www.pdi.ufscar.br/>> acesso em 04 jun. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Programa de Qualificação e Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos da UFSCar (1995)**.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Apresentação da Universidade Federal de São Carlos**. Disponível em < <http://www2.ufscar.br/aufscar/auniversidade.php>> acesso em 08 jun. 2015.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração**. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M.(Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WELLINGTON, C.; ALMEIDA, L. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Ano 41, nº 114, Janeiro/Abril 2009, p 53-62.

YANG, C., HUANG, J. B. A decision model for IS outsourcing. **International Journal of Information Management**, Guildford, v.20, n.3, p.225-239, jun. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. Trad. Daniel Grassi – 2. Ed - Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad.: Maria Helena Trylinsky. - São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Data:

Ao iniciar os trabalhos, a pesquisadora expõe ao respondente o objetivo da pesquisa, sua relevância, e a importância da colaboração do participante (ler o termo de consentimento).

Identificação do respondente:

Função/cargo:

Tempo no setor:

Contratos atualmente fiscalizados pelo entrevistado:

4. Qual sua formação?
5. Você é gestor ou fiscal de contrato terceirizado?
6. Você participou do processo de licitação? Gostaria de ter participado? Por que?
7. Como é a sua rotina de trabalho como gestor/fiscal? Descreva o processo
8. Como você entende a terceirização, quais os motivos que ensejam sua implementação na administração Pública (custos? especialização?)?
9. A posição de contratação pelo menor preço é predominante na licitação?
10. Existe alguma espécie de “feedback” ou retroalimentação no processo de gestão de contratos terceirizados?
11. Segue algum manual e/ou roteiro para desenvolvimento de suas atividades?
12. Pode-se dizer que há um controle efetivo dos gestores de contratos terceirizados sobre os contratos terceirizados?
13. Qual sua percepção como gestor de contrato de terceirizados acerca de suas funções como tal? Qual a importância que você atribui a sua função?
14. Existe alguma entrevista antes da aceitação da função de gestor? Há modelos de competências instituídos na organização?
15. Você considera que a UFSCar pratica atos para o desenvolvimento das competências individuais necessárias ao trabalho? Cite quais.

16. Você considera o ambiente em geral propício ao desenvolvimento de competências individuais?
17. A UFSCAr capacita seus gestores para o desenvolvimento de suas funções?
18. Existe padronização mínima dos serviços e procedimentos internos, com a construção de uma base de dados, elaboração de estudos de serviços terceirizados, implementação de ações de capacitação como forma de desenvolver competências individuais nos gestores de contratos terceirizados e a formação de uma comunidade técnica?
19. Há alguma avaliação para se verificar se os resultados de melhor atendimento à comunidade (um dos objetivos da terceirização) estão sendo alcançados?

Implicações na gestão de contratos terceirizados

1. Qual a forma de acompanhamento das reclamações trabalhistas na IFES e as causas das reclamações trabalhistas nas IFES;
2. Na sua opinião, quais os principais problemas relacionados à gestão de contratos terceirizados?
3. Foi explicado à você as consequências de seus atos omissos? Em algum momento lhe foi explicada esta questão de responsabilidade civil e administrativa?

Deseja acrescentar mais alguma informação que julgue pertinente para a pesquisa?

APÊNDICE B

**QUESTIONÁRIO ACERCA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS GESTORES
DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS – DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA**

São apresentadas a seguir competências que podem ser relevantes para o desenvolvimento da função do gestor de contrato terceirizado. Por favor, leia atentamente cada competência e, considerando o seu desempenho atual, avalie em que medida você expressa essas competências no seu trabalho. Para responder cada item, utilize a escala a seguir:

Não expesso a competência	1	2	3	4	5	Expesso plenamente a competência
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOS você expressa a competência no trabalho						
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIS você expressa a competência no trabalho						

COMPETÊNCIA		GRAU COM QUE EXPRESSO A COMPETÊNCIA NO TRABALHO				
1	Agir em sintonia com as políticas corporativas	1	2	3	4	5
2	Capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa	1	2	3	4	5
3	Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos	1	2	3	4	5
4	Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas	1	2	3	4	5
5	Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados	1	2	3	4	5
6	Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro	1	2	3	4	5
7	Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração	1	2	3	4	5
9	Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.	1	2	3	4	5

Fonte: Brandão (2012); Perseguino (2011) com adaptações

**QUESTIONÁRIO ACERCA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS GESTORES DE CONTRATOS
TERCEIRIZADOS – IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA**

Considerando sua percepção acerca das competências que um gestor de contratos terceirizados deve possuir, aponte o nível de importância de cada uma delas no setor onde você trabalha.

Não considero importante a competência	1	2	3	4	5	considero plenamente importante a competência
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOS você considera importante a competência no trabalho						
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIS você considera importante a competência no trabalho						

COMPETÊNCIA		GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA NO TRABALHO				
1	Agir em sintonia com as políticas corporativas	1	2	3	4	5
2	Capacidade de fortalecer a identidade da empresa na mente dos trabalhadores e demais públicos envolvidos com a empresa	1	2	3	4	5
3	Conhecer o processo de gestão de contratos da empresa e seus possíveis impactos	1	2	3	4	5
4	Capacidade de engajar os trabalhadores no alcance dos objetivos contratados, oferecendo condições para que se mobilizem e se dediquem às suas metas	1	2	3	4	5
5	Especialização dos departamentos que lidam com contratos terceirizados	1	2	3	4	5
6	Capacidade de assegurar o cumprimento do cronograma físico-financeiro	1	2	3	4	5
7	Capacidade para criar condições e envolver os trabalhadores na geração e manutenção de processos de aprendizado contínuo e compartilhado pelos diversos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração	1	2	3	4	5
9	Compreender a relação da terceirização com os aspectos ambientais, éticos e jurídicos, previdenciários, trabalhistas, tributários e de segurança.	1	2	3	4	5

Fonte: Brandão (2012); Perseguinto (2011) com adaptações

Por favor, informe os dados pessoais assinalando com um X ou completando as lacunas:

1. Sexo: masculino feminino
2. Idade: 18 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos mais de 50 anos
3. Função de chefia: sim não
4. Nível de escolaridade: ensino médio completo graduação em andamento graduação completa pós-graduação em andamento pós-graduação completa
5. Há quanto tempo trabalha no setor: menos de um ano 2 a 10 anos 11 a 20 anos mais de 20 anos
6. Nos últimos 12 meses, quantas horas você dedicou à realização de atividades de treinamento/capacitação, realizados dentro e fora da organização? nenhuma 1 a 10 horas 11 a 20 horas mais de 30 horas

Muito obrigada pela sua participação.

Fonte: Brandão (2012); Perseguino (2011) com adaptações

APÊNDICE C

Universidade Federal de São Carlos
Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Organizações e Sistemas Públicos



Carta de apresentação da pesquisa

Sorocaba, 22 de abril de 2015.

Predado (a) Sr.(a),

Realizo uma pesquisa de Mestrado sobre as “COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS GESTORES DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as competências individuais que influem no processo de gestão de contratos terceirizados e se estas competências estão presentes na IFES pesquisada. Esta identificação possibilitará a conhecer o processo de gestão de contrato terceirizado. Como aporte, poderão ser traçadas metas para a melhoria no exercício da função.

A relevância desta pesquisa reside no fato de que a proposta de identificação das competências individuais tem como escopo subsidiário criar nortes para aprimorar o gerenciamento dos contratos terceirizados na administração pública. A prevenção das adversidades pelas quais passa a administração pública no trato com os contratos terceirizados, passa pelo gerenciamento dos contratos terceirizados e de consequência, pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados (competências) do gestor do contrato de terceirizados.

Neste sentido, venho solicitar valiosa colaboração de alguns gestores de contrato de terceirizados desta instituição para participarem da realização de entrevistas e análise técnica documental acerca do material que envolve todo o processo de gestão de contratos terceirizados.

Gestores maiores de 18 anos serão convidados a participar e terão liberdade para recusar. A sua participação na pesquisa não é obrigatória. O gestor do contrato pode retirar seu consentimento a qualquer momento, encerrando sua contribuição com esta pesquisa. A recusa do gestor de contrato terceirizado não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador.

A participação dos gestores de contratos terceirizados consistirá em responder a entrevistas semiestruturadas acerca dos contratos terceirização do setor e um questionário sobre competências. Os riscos relacionados à sua participação nesta pesquisa envolvem eventual retraimento em responder uma pesquisa semiestruturada, que a pesquisadora fará todo o esforço

para minimizar. Para minimizar estes riscos, esclareço que as respostas da entrevista são sigilosos. A pesquisa será feita fora da sala de trabalho do pesquisado e em forma de conversa.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme prescreve o Conselho Nacional de Saúde.

Os benefícios relacionados à participação nesta pesquisa estão associados às melhorias que poderão ser propostas diante do levantamento do cenário das competências individuais dos gestores de contratos terceirizados dentro do processo de gestão na instituição pesquisada.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e assegura-se o sigilo sobre a participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação.

Tendo em vista os benefícios da pesquisa, ao término da mesma, será fornecida uma devolutiva a esta unidade gestora de contratos terceirizados coparticipante, com os resultados obtidos.

O gestor entrevistado receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Obs.: O gestor não deve assinar esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Sandra Oliveira Mayer Barros

Rodovia João Leme dos Santos, Km 110 - SP-264, Bairro do Itinga
Sorocaba - São Paulo – Brasil, CEP 18052-780
Telefone: (15) 3229-5929 - e-mail: sandra.barros@ufscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP –Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br

Sorocaba, ____ de _____ de 2015
