

BRUNO LOBÃO LOPES

**PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA
VINCULADA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM IFES, BASEADA NA
TEORIA DO *STAKEHOLDER* E NO *PERFORMANCE PRISM* : UM ESTUDO DE CASO**

GOIÂNIA - GO

2018

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

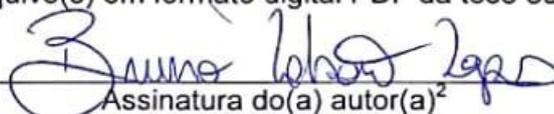
Nome completo do autor: Bruno Lobão Lopes

Título do trabalho: Proposta de modelo para avaliação da gestão da conta vinculada de contratos de terceirização em IFES, baseada na teoria do *Stakeholder* e no *Performance Prism*: Um estudo de caso

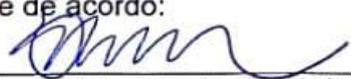
3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento **SIM** **NÃO**¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:


Eliseu Vieira Machado Júnior

Orientador²

Data: 08 / 06 / 2018

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

² A assinatura deve ser escaneada.

BRUNO LOBÃO LOPES

**PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA
VINCULADA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM IFES, BASEADA NA
TEORIA DO *STAKEHOLDER* E NO *PERFORMANCE PRISM*: UM ESTUDO DE
CASO**

Linha de Pesquisa

Administração Pública: políticas públicas, formulação e gestão

Orientador

Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

GOIÂNIA – GO

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Lobão Lopes, Bruno

Proposta de modelo para avaliação da gestão da conta vinculada de contratos de terceirização em IFES, baseada na teoria do stakeholder e no performance prism [manuscrito] : Um estudo de caso / Bruno Lobão Lopes. - 2018.

clxi, 161 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Goiânia, 2018.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, lista de figuras.

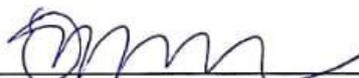
1. Conta Vinculada. 2. Contratos de Terceirização. 3. Modelo de Avaliação. 4. Teoria do Stakeholder. 5. Performance Prism. I. Vieira Machado Júnior, Eliseu, orient. II. Título.

CDU 005

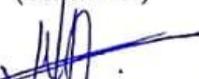


ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

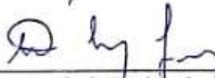
Aos sete dias do mês de junho de 2018, às 11:00 horas, na Sala 13 da Faculdade de Ciências e Tecnologia - CAP da Universidade Federal de Goiás, realizou-se em sessão pública, a Defesa da Dissertação intitulada "PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM IFES, BASEADA NA TEORIA DO STAKEHOLDER E NO PERFORMANCE PRISM: UM ESTUDO DE CASO", de autoria de **BRUNO LOBÃO LOPES**, mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. A Banca Examinadora foi constituída pelos professores: Dr. **Eliseu Vieira Machado Júnior** (Orientador), Dr. **Hélio Yoschihiro Fuchigami** (Examinador Interno PROFIAP/UFG), e Dr. **André Andrade Longaray** (Examinador Externo, Universidade Federal do Rio Grande/FURG), presidida pelo primeiro. Após apresentar o trabalho por cerca de 20 (vinte) minutos, o mestrando foi arguido oralmente pelos membros da Banca. Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o mestrando foi aprovado pela Banca Examinadora. Foi concedido um prazo de 10 dias, para o mestrando efetuar as correções solicitadas pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente ata, que segue assinada pelos membros da Banca.



Prof. Dr. **Eliseu Vieira Machado Júnior**
(Orientador)



Prof. Dr. **Hélio Yoschihiro Fuchigami**
(Examinador Interno - FCT/UFG)



Prof. Dr. **André Andrade Longaray**
(Examinador Externo, Universidade Federal do Rio Grande/FURG)

Dedico esta dissertação à minha Mulher, Larissa de França Lacerda Rocha Lobão, e aos meus filhos Mariana e Lucas, razões do meu esforço e dedicação.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, por me conceder sabedoria nas escolhas dos melhores percursos, coragem para acreditar, força para não desanimar e desistir, e proteção para me abrigar.

À minha família, pelo amor, confiança e apoio incondicional.

Ao meu orientador Professor Eliseu Vieira Machado Júnior, pela paciência, dedicação e empenho.

Aos demais professores do programa, por compartilharem seus preciosos conhecimentos.

A todos os colegas de mestrado pelo apoio e amizade em todos os momentos.

E por fim, gostaria de agradecer a todos os participantes da pesquisa, pela valiosa contribuição.

“Quanto a você, porém, permaneça nas coisas que aprendeu e das quais tem convicção, pois você sabe de quem o aprendeu”.

Bíblia, 2 Timoteo, 3:14

RESUMO

A obrigatoriedade da conta vinculada nos contratos de terceirização inseriu a Administração Pública Federal numa arena em que se apresentam diversos interesses. Devendo preocupar-se com os direitos do trabalhador terceirizado, das empresas fornecedoras de serviços terceirizados, com as necessidades de Gestores e Fiscais de contratos, e com o interesse público, seu objetivo primaz. Na expectativa de alinhar tais interesses, buscou-se neste trabalho aplicar na gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da Universidade Federal de Goiás – UFG um modelo de avaliação de desempenho, inspirado na Teoria do *Stakeholder* e no *Performance Prism*. A metodologia utilizada visou a promover o confronto de perspectivas da UFG e dos seus *stakeholders* relacionados à gestão da conta vinculada. Para tanto, foram avaliados os cinco aspectos de desempenho do modelo *Performance Prism*, apresentados por Neely, Adams e Crowe (2001): a) Satisfação dos *Stakeholders*; b) Contribuição dos *Stakeholders*; c) Estratégias; d) Processos; e, e) Capacidades. Os resultados, de forma geral, apontaram que a gestão da conta vinculada tem trazido benefícios tanto à UFG, quanto aos seus *stakeholders*, principalmente quanto às sensações de maior segurança jurídica e redução nos ajuizamentos, porém, mostraram a necessidade de ações que melhorem as capacidades disponibilizadas.

Palavras-chave: Conta Vinculada; Contratos de terceirização; Modelo de Avaliação; Teoria do *Stakeholder*; *Performance Prism*.

ABSTRACT

The compulsory nature of the linked account in the outsourcing contracts inserted the Federal Public Administration in an arena in which several interests are presented: Rights of outsourced workers, companies that provide outsourced services, needs of managers and tax inspectors, and the public interest, their primary objective. In the expectation of aligning such interests, we sought to apply a performance evaluation model, based on Stakeholder Theory and Performance Prism, to the management of the linked account of outsourcing contracts of the Federal University of Goiás - UFG. The methodology used promoted the confrontation of perspectives of the UFG and its stakeholders related to the management of the related account. An evaluation of managerial performance was proposed, based on the aspects presented by Neely, Adams and Crowe (2001) in his Performance Prism theory, namely: a) Stakeholder satisfaction; b) Contribution of Stakeholders; c) Strategies; d) Processes; and, e) capacities. The results, in general, pointed out that the management of the linked account has brought benefits both to the UFG and its stakeholders, mainly regarding the feelings of greater legal certainty and reduction in the appeals, but they showed the need for actions that improve the capacities available.

Keywords: Linked Account; Outsourcing Contracts; Evaluation Model; Stakeholder Theory; Performance Prism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Passo a passo para abertura da Conta Vinculada	45
Figura 2 – Três Aspectos da Teoria do <i>Stakeholder</i>	56
Figura 3 – Tipos de <i>Stakeholders</i>	58
Figura 4 – Etapas ou níveis da gestão dos <i>Stakeholders</i>	62
Figura 5 – Tipologias decorrentes da correspondência entre estratégia de influência e Nível de dependência entre a Organização e o <i>Stakeholder</i>	64
Figura 6 – Modelo adaptado do <i>Performance Prism</i>	68
Figura 7 – Etapas da pesquisa.....	71
Figura 8 – Fundamentação teórica da pesquisa	72
Figura 9 – Atividades da etapa Proposição do Modelo de Avaliação	77
Figura 10 – Identificação dos <i>Stakeholders</i> da UFG.....	81
Figura 11 – <i>Stakeholders</i> relacionados à gestão da conta vinculada.....	82
Figura 12 – Classificação dos <i>Stakeholders</i> relacionados à gestão da conta vinculada.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dificuldades no processo de avaliação das políticas públicas brasileiras, segundo os pesquisadores	25
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da terceirização conforme Girardi (1999)	38
Quadro 3 – Reserva mensal para o pagamento de encargos trabalhistas – Percentual incidente sobre a remuneração.....	43
Quadro 4 – Os Aspectos de avaliação do <i>Performance Prism</i>	68
Quadro 5 - Versão de roteiro de perguntas apresentado no grupo focal dos estudos de Ribeiro (2014).....	74
Quadro 6 – Síntese das informações obtidas para construção dos indicadores.....	85
Quadro 7 – Identificação e Organização dos Indicadores obtidos	87
Quadro 8 – Avaliação dos Gestores de contrato quanto ao aspecto Satisfação do <i>Stakeholder</i>	92
Quadro 9 – Avaliação dos Gestores de Contrato quanto ao aspecto Contribuição do <i>Stakeholder</i>	93
Quadro 10 – Avaliação dos Gestores quanto ao aspecto Estratégias	93
Quadro 11 – Avaliação dos Gestores quanto ao aspecto Processos	94
Quadro 12 – Avaliação dos Gestores quanto ao aspecto Capacidades.....	95
Quadro 13 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto ao aspecto Satisfação do <i>Stakeholder</i>	97
Quadro 14 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto ao aspecto Contribuição do <i>Stakeholder</i>	97
Quadro 15 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto ao aspecto Estratégias	98
Quadro 16 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contratos quanto ao aspecto Processos	99
Quadro 17 – Avaliação dos Fiscais Administrativos quanto ao aspecto Capacidades.....	100
Quadro 18 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Satisfação do <i>Stakeholder</i>	104
Quadro 19 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Contribuição do <i>Stakeholder</i>	104
Quadro 20 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Estratégias.....	105
Quadro 21 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Processos	106
Quadro 22 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Capacidades	106
Quadro 23 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Satisfação do <i>Stakeholder</i>	109
Quadro 24 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Contribuição do <i>Stakeholder</i>	110
Quadro 25 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Estratégias.....	110

Quadro 26 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Capacidades	110
Quadro 27 – Proposta de Intervenção Imediata.....	114
Quadro 28 – Indicadores para acompanhamento	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de Escolaridade dos Gestores de Contrato	90
Gráfico 2 – Nível de conhecimento dos Gestores quanto à legislação da Conta Vinculada....	90
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos Fiscais Administrativos de Contratos	91
Gráfico 4 – Nível de conhecimento dos Fiscais Administrativos quanto à legislação da Conta Vinculada	91
Gráfico 5 – Avaliação dos Gestores de Contrato quanto à gestão da Conta Vinculada.....	96
Gráfico 6 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto à gestão da Conta Vinculada	100
Gráfico 7 – Avaliação da Gestão da conta vinculada perspectiva Gestores <i>versus</i> Fiscais Administrativos	101
Gráfico 8 – Nível de Escolaridade dos Representantes de Empresas Fornecedoras de Serviços Terceirizados	103
Gráfico 9 – Nível de conhecimento dos Gestores quanto à legislação da Conta Vinculada..	103
Gráfico 10 – Avaliação da Gestão da conta vinculada perspectiva das Empresas Fornecedoras de Serviços Terceirizados.....	106
Gráfico 11 – Avaliação comparada de Fiscais Administrativos, Gestores e Empresas quanto à gestão da Conta Vinculada	107
Gráfico 12 – Nível de Escolaridade dos Funcionários Terceirizados	108
Gráfico 13 – Nível de Escolaridade dos Funcionários Terceirizados	108
Gráfico 14 – Avaliação da Gestão da conta vinculada sob a perspectiva dos Funcionários Terceirizados	111
Gráfico 15 – Avaliação comparada de Fiscais Administrativos, Gestores e Funcionários Terceirizados quanto à gestão da Conta Vinculada	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADIN – AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE
AGU – ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO
BB – BANCO DO BRASIL S.A.
BSC – BALANCED SCORECARD
CEGEF/UFG – CENTRO DE GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
CF – CONSTITUIÇÃO FEDERAL
CLT – CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS
DASP – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SETOR PÚBLICO
DCF/UFG – DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
EUA – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FGTS – FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO
IFES – INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
IN – INSTRUÇÃO NORMATIVA
INSS – INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL
MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
PETROBRÁS – PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
SIAFI – SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL
SLTI – SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
SRI – STANFORD RESEARCH INSTITUTE
TCT – TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO
TCTE– TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA
TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
TST – TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO
UFG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DO CIDADÃO	21
2.1	BREVE COMENTÁRIO SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS	22
2.2	AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO CONTEXTO BRASILEIRO	24
2.3	AS POLÍTICAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DOS CIDADÃOS (PERSPECTIVA AGENTE PRINCIPAL VERSUS <i>STAKEHOLDER</i>)	28
3	TERCEIRIZAÇÃO – ORIGEM E CONTEXTUALIZAÇÃO NOS MODELOS ADMINISTRATIVOS	31
3.1	ASPECTOS INTRÍNSECOS À INSERÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO	34
3.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	38
3.3	RESPONSABILIDADE DO ESTADO NA RELAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO..	39
4	A CRIAÇÃO DA CONTA-DEPÓSITO VINCULADA	41
4.1	DEFINIÇÃO DA CONTA-DEPÓSITO VINCULADA	41
4.2	ENCARGOS TRABALHISTAS PROVISIONADOS PELA CONTA VINCULADA	43
4.3	PROCEDIMENTOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA CONTA VINCULADA	44
4.4	LIBERAÇÃO DOS VALORES DEPOSITADOS NA CONTA VINCULADA	46
4.5	DIVERGÊNCIA ENTRE TCU E AGU QUANTO À ADOÇÃO DA CONTA VINCULADA PELO GOVERNO FEDERAL	47
4.6	REVOGAÇÃO DA IN 02 DE 2008	49
5	TEORIA DO <i>STAKEHOLDER</i>	52
5.1	DESDOBRAMENTOS TEÓRICOS DA TEORIA DO <i>STAKEHOLDER</i>	54
5.2	APLICAÇÃO DA TEORIA DO <i>STAKEHOLDER</i> NA ESFERA PÚBLICA, EM ESPECIAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR	60
5.3	GESTÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	61
6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E <i>PERFORMANCE PRISM</i>	65
7	METODOLOGIA	70
7.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	71

7.2	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA NA UFG	72
7.3	CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> RELACIONADOS À GESTÃO DA CONTA VINCULADA	72
7.4	ENTREVISTA ADAPTADA DE RIBEIRO (2014).....	73
7.5	APLICAÇÃO DA ENTREVISTA	75
7.6	CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES	75
7.7	PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA	76
8	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG	78
9	RESULTADOS E DISCUSSÕES	80
9.1	CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	80
9.2	APLICAÇÃO DA ENTREVISTA	83
9.3	CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES	87
9.4	MODELO DE AVALIAÇÃO DA CONTA VINCULADA.....	88
9.4.1	Resultado do questionário aplicado com Gestores e Fiscais Administrativos de contrato	89
9.4.2	Resultado do questionário aplicado com Empresas fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada.....	102
9.4.3	Resultado do questionário aplicado com Funcionários terceirizados.....	107
10	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	113
11	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	117
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A	130
	APÊNDICE B.....	131
	APÊNDICE C	132
	APÊNDICE D	137
	APÊNDICE E.....	139
	APÊNDICE F	142
	APÊNDICE G	144
	ANEXO A – GUIA DE FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO-DE-OBRA.....	146
	ANEXO B – MODELO DE TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA	149

1 INTRODUÇÃO

A implantação da terceirização na esfera pública, nos anos de 1960, se deu sem qualquer regulamentação que protegesse os direitos dos trabalhadores terceirizados. Somente em 1993, com a edição da súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho – TST –, foi instituída a primeira e até pouco tempo única regulamentação com vistas à proteção dos direitos dos trabalhadores terceirizados (SILVA, 2011).

Recentemente, foi publicado pela Coordenadoria de estatística e pesquisa do TST um relatório com o ranking dos 378 maiores litigantes na suprema corte do Trabalho, estando a Administração Pública Federal no rol dos cinco primeiros, assim elencados: União com 15.739 processos, Caixa Econômica Federal com 11.883 processos, Banco do Brasil S.A. com 10.890 processos, Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRÁS com 10.833 processos e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT com 6.831 processos (BRASIL, 2016).

A utilização desmedida da terceirização tem sido alvo de grande preocupação por parte dos pesquisadores, sendo objeto de inúmeras críticas. A mais presente delas remonta à precarização das relações de trabalho, tal como discutem os seguintes autores: Rios e Gondim (2010); Oliveira e Santos Filho (2008); Druck (2016); Figueiredo *et al.* (2007); Moraes (2008).

Para se resguardar de eventuais processos trabalhistas, a Administração Pública Federal institucionalizou a possibilidade de assegurar reserva de valores suficientes para a quitação de algumas obrigações trabalhistas decorrentes dos contratos de fornecimento de mão de obra terceirizada, por meio da criação de uma conta bancária vinculada. Essa conta foi instituída em caráter obrigatório com a promulgação da Instrução Normativa nº 6 de 2013 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI – para garantia de tais obrigações mediante depósito mensal de suas provisões (BRASIL, 2013b).

A criação e a utilização da Conta Vinculada não geraram concordância entre órgãos da própria Administração Federal, figurando a Advocacia Geral da União – AGU – como responsável pelo seu patrocínio, e defensora de sua criação, e o Tribunal de Contas da União – TCU –, em contraponto, sugerindo reiteradamente a sua extinção (BRASIL, 2009a; BRASIL, 2009b; BRASIL, 2012; BRASIL, 2013a)

O TCU tem argumentado que a exigência contratual de retenção das verbas trabalhistas nas faturas de serviços de fornecimento de mão de obra terceirizada representaria interferência direta na gestão financeira da empresa contratada. Considera, assim, que a citada exigência é excessiva e onerosa à empresa (BRASIL, 2009b).

O TCU alega também ineficiência da Administração Pública na fiscalização de seus contratos em virtude da sobrecarga e despreparo dos fiscais. Esse fato justificaria ainda mais a manutenção do entendimento da Justiça do Trabalho pela responsabilização subsidiária da União quanto ao inadimplemento das contribuições previdenciárias, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e demais verbas trabalhistas decorrentes de contratos de terceirização (BRASIL, 2009b).

Essas implicações decorrentes da terceirização, em especial na esfera pública, evidenciam a seguinte compreensão: ainda que sua atenção primeira seja o atendimento do interesse público, privilegiando o cidadão receptor do serviço, a administração pública não pode omitir-se frente aos efeitos diretos do processo de terceirização a outros cidadãos envolvidos no processo. Por exemplo: gestores, empresários, servidores, funcionários terceirizados.

Dada a problemática exposta e a imposição do regramento que instituiu a obrigatoriedade da constituição da Conta Vinculada para toda Administração Pública Federal, tomou-se como objeto de estudo a Universidade Federal de Goiás – UFG. Além da facilidade de obtenção de informações pela proximidade do autor com a instituição, esta também se depara com a necessidade de gerir a conta vinculada de forma que satisfaça os anseios dos Terceirizados, das Empresas de fornecimento de mão de obra terceirizada, dos Fiscais de Contratos, dos Sindicatos, do TST e demais interessados, sem prejuízo do cumprimento da função pública.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Segundo Falco (2000, p.5), “os cidadãos são considerados usuários dos serviços, porque não se reconhecem no papel de proprietários dos mesmos”. Esse tipo de visão, dadas as constantes críticas aos modelos de gestão da coisa pública, acentua o descrédito por parte da sociedade da função pública, justamente por pouco ter feito para reconhecer os cidadãos como titulares do serviço público, sendo necessária uma análise do modo pelo qual os respectivos interesses destoam ou coincidem entre si. Assim entendendo, o autor se utilizou dos pontos de vista de análise da Teoria do Agente Principal e da Teoria do *Stakeholder*.

A Administração Pública está inserida em um ambiente de múltiplos e diversos interesses, todos em condição de influenciar o processo decisório, exigindo desta a capacidade de reinterpretar-se constantemente, o que favorece a utilização da Teoria do *Stakeholder* (FALCO, 2000).

A Teoria do *Stakeholder*, originada em meados dos anos 1980, surge como contraposição à visão essencialmente mercantilista das responsabilidades das empresas, entendendo-as como instituições sociais e, portanto, responsáveis pelas consequências geradas à sociedade pela sua atuação. Inova ao recomendar às empresas, quando da formulação de suas estratégias de mercado, maior atenção a todos os grupos e indivíduos afetados ou sujeitos a serem afetados na promoção dos objetivos da organização, denominados de *stakeholders*. Sugere, então, um rompimento com a visão de gestão até então vigente, de concentração somente na satisfação dos investidores denominados *shareholders* (FREEMAN, 1984; FREEMAN *et al.*, 2010; FREEMAN; MC VEA, 2001).

De conformidade com Donaldson e Preston (1995, p.70), “a Teoria do *Stakeholder* tem como objetivo explicar e orientar a estrutura e o funcionamento da organização, entendida como o meio pelo qual vários e diversos participantes alcançam seus múltiplos e nem sempre congruentes objetivos”.

As organizações, independentemente do setor em que atuam e do porte que possuem, almejam sempre melhorar seu desempenho. Para tanto, na mensuração de sua *performance* carecem de alternativas eficazes que forneçam informações suficientes e sirvam de base para tomada de decisões, planejamentos, e cujas metodologias sejam reconhecidas pela academia (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Para Neely, Kennerley e Adams (2007), a ferramenta de avaliação *Performance Prism* reúne especial preocupação com as relações entre as organizações e pessoas, como partes notadamente interessadas. Destaca-se das demais ferramentas de análise de desempenho por sua amplitude de visão, dedicando atenção a todos os *stakeholders* das organizações sem prestigiar uma categoria em especial.

Considerando o cenário apresentado e a relevância da Teoria do *Stakeholder* como estratégia para solução de conflitos, o problema desta pesquisa é apresentado pelo seguinte questionamento: Como a UFG pode se utilizar da Teoria do *Stakeholder*, combinada com a análise de desempenho *Performance Prism*, para obter um modelo de avaliação da gestão da conta vinculada?

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foram definidos os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor na gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG um modelo de avaliação de desempenho inspirado na Teoria do *Stakeholder* e do *Performance Prism* atento ao alcance dos diversos interesses inseridos na gestão desta conta.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar os principais *stakeholders* relacionados à gestão da conta vinculada; e,
- b) Aplicar um modelo de avaliação da conta vinculada na UFG inspirado no modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism* e baseado na Teoria do *Stakeholder*.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O presente trabalho se justifica pela atualidade do tema, uma vez que a criação da conta vinculada é recente, sendo a obrigatoriedade de sua instituição regulamentada no final de 2013. Justifica-se também pela universalidade de aplicação da conta vinculada, visto que atinge toda a Administração Pública Federal e não somente a UFG. Por fim, trata-se de matéria relevante, uma vez que a Administração Pública mostra-se ineficiente na fiscalização de seus contratos. Essa situação é evidenciada nas divergências de aceitação da conta vinculada entre TCU e AGU, podendo desencadear questionamentos judiciais.

Dessa forma, o estudo contribui com a criação de um modelo de avaliação da gestão conta vinculada, que por ser inspirado na Teoria do *Stakeholder* e no modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism*, valoriza a percepção e os interesses dos diversos *Stakeholders* inseridos na problemática da Gestão da conta vinculada.

O estudo contribui também com a construção de um referencial teórico novo ao aglutinar a Teoria do *Stakeholder*, com análise de desempenho *Performance Prism* e aplica-los à realidade da Gestão da Conta Vinculada. Assim, seus resultados podem gerar benefícios extensíveis a toda a sociedade, vez que facilita o entendimento entre os diversos *stakeholders* inseridos na administração Pública e na utilização de estratégias de integração entre os múltiplos interesses no propósito do bem comum.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em doze capítulos, assim distribuídos:

No primeiro capítulo – Introdução – apresentam-se o tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

No segundo capítulo – Avaliação das políticas públicas sob a ótica do Cidadão – abordam-se a formulação e a avaliação das políticas públicas brasileiras, dedicando especial atenção à percepção e à avaliação por parte dos diversos cidadãos atingidos.

No terceiro capítulo – Terceirização: origem e contextualização nos modelos administrativos – são ressaltadas questões, como: conceituar, apresentar as vantagens e críticas da utilização dessa técnica administrativa, contextualizar a aplicação dessa técnica nos modelos administrativos, evidenciar sua inserção na esfera pública brasileira, bem como sua normatização e a preocupação da administração pública com as responsabilidades trabalhistas derivadas das distorções do uso dessa técnica.

No quarto capítulo – A criação da conta-depósito vinculada – apresenta-se o instituto da conta-depósito vinculada bloqueada para movimentação como o mecanismo encontrado pelo governo capaz de minimizar as responsabilidades trabalhistas decorrentes dos contratos de terceirização. Nessa seção, a conta-depósito vinculada é conceituada, sua operacionalização é apresentada, bem como as discussões a favor e contra sua utilização ocorrida dentro dos órgãos e poderes da própria administração federal.

No quinto e sexto capítulos discutem-se a Teoria do *Stakeholder* e a ferramenta de avaliação de desempenho *Performance Prism*, respectivamente. A inspiração nesses temas teve por fundamento a obtenção do objetivo, qual seja: aplicar um modelo de avaliação de desempenho da gestão da conta vinculada. Para tanto, encontrou-se na Teoria do *Stakeholder* o arcabouço teórico basilar para a valorização e afinamento dos diversos interesses inseridos na gestão da conta vinculada e a apresentação do modelo de avaliação *Performance Prism* mostrou-se mais adequado para a análise baseada na visão dos *stakeholders*.

No sétimo, oitavo e nono capítulos são apresentados, respectivamente, a metodologia aplicada neste estudo, o diagnóstico da gestão da conta vinculada nos contratos de terceirização da UFG e os resultados obtidos.

No décimo capítulo, com base nos resultados obtidos, foi confeccionada proposta de intervenção para os indicadores avaliados insatisfatoriamente.

No décimo primeiro e décimo segundo capítulos são apresentadas, respectivamente, as contribuições da pesquisa e as considerações finais.

Ao final do texto foram apresentados as referências, apêndices e anexos que completam e detalham especificidades da pesquisa.

2 AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DO CIDADÃO

Falco (2000) revela que a falta de instrumentos adequados para promover a avaliação do gestor e de meios eficazes para comunicar-se com o cidadão têm promovido a sensação de distanciamento entre as exigências deste e os serviços públicos prestados.

Para Souza (2006), a atenção dada à eficiência na administração pública é resultado da maior preocupação em atender os diversos interesses da população, intensificando-se os estudos em políticas públicas, em especial, suas ferramentas de avaliação

Nesse contexto, diante da intensificação das demandas sociais por melhores serviços públicos, foram adotadas na esfera pública técnicas administrativas e modelos resolutivos originários de estudos e pesquisas aplicáveis à realidade empresarial privada, enfatizando soluções de gestão baseadas na teoria de escolha pública e no neo-institucionalismo (TEIXEIRA; MARTELANC; PRADO FILHO, 2009).

De certo, mesmo diante da passagem por vários modelos de gestão do Estado, ainda há um descompasso das práticas administrativas adotadas e as atuais demandas da sociedade. Esta anseia por serviços de melhor qualidade, por medidas que representem verdadeiramente seus interesses e por mecanismos de maior participação democrática. Entretanto, o que se mostra historicamente nos modelos de gestão pública é justamente o privilégio aos aspectos instrumentais, focalizando-se na eficiência dos processos gerenciais, além da despreocupação com os aspectos sociopolíticos (PAULA, 2005b).

A continuidade nesse desequilíbrio entre as práticas administrativas adotadas pelo Estado e os novos anseios dos cidadãos tem acentuado a sensação de distância entre o resultado da ação daquele (os serviços prestados) e a satisfação das necessidades dos cidadãos. Assim se justifica a autopercepção destes como usuários dos serviços públicos e não proprietários desses serviços. Essa sensação consolida-se na displicência com o trato da coisa pública por parte dos gestores públicos, acentuando a ignorância da sociedade quanto à missão pública, especialmente a pouca preocupação dos referidos gestores em reconhecerem os cidadãos como proprietários dos referidos serviços públicos (FALCO, 2000).

A ânsia por melhores resultados demanda das políticas públicas uma gestão mais profissional e estratégica, utilizando-se de ações planejadas de controle e monitoramento atentas aos objetivos e metas a serem alcançados, mas condicionadas ao entendimento e atendimento dos interesses dos cidadãos. Desse modo, a administração estratégica – conceito fortemente presente nas organizações privadas – torna-se realidade também no meio público (NEVES, 2002).

Entre as fases do processo de administração estratégica, Oliveira (2013) destaca o controle como primordial para a gestão dos programas de forma que, a partir dessa percepção, a avaliação surge como potencial ferramenta de gestão com o objetivo de controlar e monitorar as ações executadas, além de subsidiar o replanejamento.

2.1 BREVE COMENTÁRIO SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS

Para Souza (2003), apenas recentemente o tema políticas públicas tem sido mais discutido nas pesquisas acadêmicas, impulsionado em parte pela inserção dessa matéria em grupos de pesquisa. Tal importância foi reconhecida em função de três fatores:

a) A adoção de políticas de contenção de gastos com ênfase à formulação, execução e avaliação de políticas econômicas e sociais, como também ao conhecimento e utilização de novas alternativas de gestão.

b) A reavaliação das atribuições do Estado, onde se destacaram os movimentos pela substituição de políticas Keynesianas por políticas de ajuste fiscal, implicando maior preocupação com o equilíbrio dos orçamentos, e restrições à interferência do Estado na economia e nas políticas sociais.

c) A incapacidade da maioria dos países em desenvolvimento e de democracias recentes, especialmente os da América latina, em solucionar, ainda que de forma precária, a problemática da formulação de políticas públicas eficientes tanto na promoção do desenvolvimento econômico, quanto na inclusão social da maioria de sua população (SOUZA, 2003).

Para Reis (2003), as políticas públicas têm a capacidade de dar uma resposta direta às questões sociais, pois examinando sua formulação, sua implementação ou os seus resultados, tal análise pode confirmar ou reprovar as escolhas políticas realizadas, fazendo-se importantes tanto nas ações de utilidade pública por seu caráter decisivo, quanto ao adotar uma postura crítica, possibilitando outras formas de ação.

Ante o exposto, considera-se pertinente destacar o conceito de políticas públicas como:

[...] o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente) [...] (SOUZA, 2006, p. 26).

Contudo, a história tem mostrado a gradativa perda da capacidade administrativa do Estado ao manter-se por muito tempo restrito às ações de gestão diretas de coordenação e controle das políticas públicas, quando novos atores como a sociedade civil e o próprio mercado

exigiam um posicionamento mais inclusivo e participativo na elaboração dessas políticas, consubstanciando o movimento por nova governança pública (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Para que essa nova governança pública se materializasse, muito se deve às contribuições teóricas do neo-institucionalismo, em especial à teoria da escolha racional, valorizando-se a importância fundamental das instituições para a decisão, formulação e implementação de políticas públicas, exigindo que as ações do governo fossem estruturadas de maneira funcional e sequencial e, assim, possibilitar melhor produção e arranjo das políticas (SOUZA, 2003).

A esse respeito, nos anos 1990, Howlett e Remes consolidaram as fases do processo da política pública em cinco etapas, sendo este denominado *Improvesmodel*. Tais etapas são assim apresentadas: 1ª - montagem da agenda; 2ª - formulação da política; 3ª - tomada de decisão; 4ª - implementação e 5ª - avaliação. Esse estudo exprime a ideia cíclica da política que não se encerra, necessariamente, após a fase de avaliação, uma vez que o resultado dessa fase pode mostrar novos problemas e ensejar a formulação de políticas complementares, reiniciando o ciclo (BAPTISTA; REZENDE, 2011).

Diversas foram as versões do desenho do Ciclo de políticas públicas. Em Secchi (2010), há delimitação do ciclo em sete fases, assim listadas e conceituadas:

1) Identificação do Problema – Constatação da diferença entre a real situação Pública (*status quo*) e aquilo que se almejava que fosse a situação pública.

2) Formação da Agenda – Decorre da seleção de uma soma de problemas ou matérias relevantes, podendo originar um programa de governo, uma programação Orçamentária, um estatuto de um partido ou ainda simples listagem de matérias que a mídia entende como importante.

3) Formulação de alternativas – Compreende a fase em que serão apresentadas soluções ou alternativas para o problema, a definição do objetivo da política, os recursos que serão aplicados, os programas a serem desenvolvidos e as linhas de ação, sendo avaliadas as causas e prováveis alternativas para minimizar ou extinguir o problema em questão.

4) Tomada de Decisão – Essa fase representa o instante em que os decisores, frente às diversas alternativas apresentadas na fase anterior, explicitam seus interesses, objetivos, métodos, recursos e prazos de enfrentamento de um problema público.

5) Implementação da Política Pública – Momento em que o poder público se mostra em atos, isto é, a política posta em prática, transformando todo o planejamento anterior em ação, ensejando o deslocamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais na execução da tarefa.

6) Avaliação da Política Pública – Processo de julgamento da implementação e o desenvolvimento da política pública realizada com o auxílio de critérios, indicadores e padrões,

por meio dos quais se avaliam o Estado da política e o nível de redução do problema que se propôs resolver. Sua realização poderá ocorrer antes, durante e após o processo de implementação.

7) Extinção – Fim ou extinção da política pública, seja pela resolução do problema, seja pela percepção de ineficácia da política adotada para resolvê-lo ou, simplesmente, pela perda de sua importância, ainda que não tenha sido solucionado.

Para Souza (2003), mesmo que as políticas públicas não sejam, notoriamente, capazes de enfrentar sozinhas todos os desafios impostos, seu delineamento e regras, assim como suas ferramentas de gestão, contribuem sobremaneira para o combate ou o agravamento dos problemas para os quais se destinam a resolver.

Para Frey (2000), a fase da avaliação é imprescindível ao desenvolvimento e à adaptação contínua das formas e instrumentos de ação pública. Sua realização de forma séria e constante tem o poder de potencializar os resultados das políticas públicas. Uma vez atingidos os objetivos de um programa, as avaliações levariam à suspensão ou ao fim do ciclo político ou ainda, caso contrário, à iniciação de novo ciclo ou à adequação do programa anterior.

2.2 AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

A convivência com ambientes cada vez mais dinâmicos representa grande desafio na elaboração e avaliação de políticas públicas, justamente pela dificuldade de acompanhar as mudanças ocorridas, vez que a produção científica sobre o tema no Brasil ainda é recente (SOUZA, 2003).

Autores como Frey (2000), Arretche (1999), Pierantoni e Vianna (2003) têm se dignado a tratar do tema Políticas públicas no Brasil. Fundamentando-se na percepção desses estudiosos em relação aos fatores que dificultam a avaliação das políticas públicas brasileiras, produziu-se o Quadro 1, como se segue:

Quadro 1 – Dificuldades no processo de avaliação das políticas públicas brasileiras, segundo os pesquisadores

Fatores dificultadores no processo de avaliação das Políticas Públicas Brasileiras	Referência
1 – Utilização de instrumentos analítico-conceituais elaborados em países desenvolvidos e de democracias mais consolidadas	Frey (2000)
2 – Constante confusão de conceitos das dimensões políticas	Frey (2000); Arretche (1999)
3 – A utilização de equipes e métodos qualificados depende de recursos financeiros nem sempre suficientes ou disponíveis	Pierantoni e Vianna (2003)
3 – A observação de variáveis que sejam relevantes	Pierantoni e Vianna (2003)
4 – A pouca clareza sobre os objetivos a serem avaliados	Pierantoni e Vianna (2003)
5 – A não-disponibilização de informação adequada	Pierantoni e Vianna (2003)
6 – Dificuldades técnicas para se estabelecerem relações de causa e efeito entre programas prescritos e resultados obtidos	Pierantoni e Vianna (2003)
7 – Falta de isenção das avaliações realizadas	Arretche (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Arretche (1999), Frey (2000) e Pierantoni e Vianna (2003)

Frey (2000) considera que a base teórica dos trabalhos de análise política no Brasil é deficiente pelo fato de se utilizarem instrumentos de análise e conceitos elaborados em países desenvolvidos, bem como em democracias mais consolidadas, desconsiderando-se as particularidades socioeconômicas e políticas locais típicas de economias em desenvolvimento.

Outra dificuldade encontrada na avaliação de políticas públicas no Brasil, compartilhada por Frey (2000) e Arretche (1999), é a constante confusão de conceitos das dimensões políticas, demandando desses autores a preocupação comum em distinguir os termos que tratam das mencionadas dimensões. Essa dificuldade se dá pelo fato de cada dimensão possuir seus próprios instrumentos de avaliação que, por conseguinte, resultam em abordagens e conclusões de natureza diferente.

Segundo Frey (2000, p.216-217), a literatura sobre avaliação política assume três formas ou dimensões de análises, sendo:

- a dimensão institucional ‘polity’ se refere à ordem do sistema político, delimitada pelo sistema jurídico, e à estrutura institucional do sistema político-administrativo;
- no quadro da dimensão processual ‘politics’ tem-se em vista o processo político, frequentemente de caráter conflituoso, no que diz respeito à imposição de objetivos, aos conteúdos e às decisões de distribuição;
- a dimensão material ‘policy’ refere-se aos conteúdos concretos, isto é, à configuração dos programas políticos, aos problemas técnicos e ao conteúdo material das decisões políticas.

Arretche (1999, p.2), por sua vez, entende que Avaliação Política (Dimensão *Politics*) diferencia-se das demais dimensões por ter a seguinte finalidade ou conceito:

[...] ressaltar, quer o caráter político do processo decisório que implicou adoção de uma dada política, quer os valores e critérios políticos nela identificáveis. A avaliação política nesta perspectiva prescinde do exame da operacionalidade concreta ou da implementação do programa sob análise. Ela examina os pressupostos e fundamentos políticos de um determinado curso de ação pública, independentemente de sua engenharia institucional e de seus resultados prováveis [...].

Quanto à análise de políticas públicas (Dimensão *Polity- sistema*), Arretche (1999, p.2) atribui a seguinte finalidade ou conceito:

[...] entende-se o exame da engenharia institucional e dos traços constitutivos dos programas. Qualquer política pública pode ser formulada e implementada de diversos modos. [...] A análise de políticas públicas busca reconstituir estas diversas características, de forma a apreendê-las em um todo coerente e compreensível [...].

Ainda quanto à Avaliação de políticas públicas (Dimensão *Policy*), Arretche (1999, p.2) diferencia esta dimensão das outras por “consistir na adoção de métodos e técnicas de pesquisa que permitam estabelecer uma relação de causalidade entre um programa *x* e um resultado *y*, ou ainda que, na ausência do programa *x*, não teríamos o resultado *y*”.

Além do caráter teórico, existem dificuldades relacionadas aos procedimentos que dão ainda mais complexidade ao processo de avaliação de políticas públicas, como: a) disponibilidade de recursos financeiros capazes de manterem a qualidade dos estudos, equipes e procedimentos adotados; b) observação de variáveis realmente importantes; c) baixa compreensão quanto aos verdadeiros objetivos a serem avaliados; d) dificuldade de obtenção e adequação dos dados e informações; e) dificuldades de se estabelecer relação de causa e efeito entre programas prescritos e resultados obtidos (PIERANTONI; VIANNA, 2003).

Arretche (1999) constata que, apesar de a avaliação, como etapa da formulação de uma política pública, possuir função de influenciar seu redesenho, seja durante sua implementação seja após, seus resultados são por vezes negligenciados para atender a fins políticos. Observa-se, pois, grande interferência no caráter de isenção desses processos avaliativos, sendo comuns avaliações de uma política direcionadas para que concluam pelo êxito do programa ou, ainda, minimizem seus pontos de frustração. Essas distorções encontram o silêncio e a concordância dos servidores designados para realizarem as citadas avaliações seja por meio de incentivos espúrios seja pelo medo de perderem seus cargos.

Pelas razões expostas no parágrafo anterior, Arretche (1999) entende que tais avaliações raramente constroem valor avaliativo, ainda que possam ter utilidade como recursos de pesquisa em estudos de avaliação quanto à eficácia. Esse autor (1999) defende também a realização de

avaliações sérias, executadas por instituições e agências independentes, primando pela qualidade da técnica empregada e principalmente da informação. Assim ocorrendo, consubstanciam-se em importantes ferramentas de exercício da democracia, ao permitirem o controle da população sobre as ações de governo. Auxiliam, inclusive, o próprio governo como subsídio nas decisões de implementação, condução e extinção de políticas públicas.

Para Perantoni e Vianna (2003), a burocracia profissional, talvez motivada por melhorias salariais, tem grande importância no processo de avaliação por constituir fator indispensável na credibilidade e tecnicidade deste, dando qualidade ao seu gerenciamento e ao manuseio das informações geradas à gestão.

Retomando o entendimento de Arretche (1999), há uma tendência de avaliação de políticas públicas pelos critérios de efetividade, eficácia e eficiência, quais sejam:

a) Avaliação de Efetividade: tem a função de examinar a influência entre a implantação de um programa específico e seus resultados. Dedicar-se a demonstrar que os resultados de fato obtidos na sociedade foram alcançados em decorrência da política implantada, diferenciando produtos de resultados. Porém, como dito anteriormente, são raros os estudos quanto à efetividade de programas no Brasil, muito em virtude da pouca confiabilidade dos dados e informações, e até mesmo pela ausência destes, em relação às populações atingidas. Outro aspecto analisado refere-se à dificuldade de se afastar a distorção de variáveis participantes de um sistema aberto peculiar à análise social que se somam aos problemas relacionados aos custos financeiros e operacionais atinentes a uma pesquisa de campo (ARRETCHE, 1999).

b) Avaliação de Eficácia: tem a função de avaliar o alcance dos objetivos e ferramentas explícitas de um dado programa. Em outras palavras, dedica-se a avaliar a relação entre metas a atingir e metas atingidas pelo programa, mas também é utilizada, ainda que não seja comum, para avaliar a relação entre os recursos ou meios previstos para sua implantação e aqueles realmente empregados. Têm sido a forma de avaliação mais utilizada nas políticas públicas, por ser mais barata e viável. Nesta modalidade de avaliação, o maior obstáculo também consiste na obtenção de dados e informações confiáveis (ARRETCHE, 1999).

c) Avaliação de Eficiência: tem a função de avaliar a relação entre os insumos empregados na implantação de uma política e os resultados alcançados. No entendimento da autora é hoje, com certeza, a mais oportuna e a mais imperativa de ser avançada. Percebe-se, recentemente, uma preocupação maior na modernização dos procedimentos de avaliação de eficiência, muito em função de questões, como: impulso dado pela necessidade de racionalização do gasto diante da escassez de recursos públicos; progressiva e indispensável ampliação de cobertura dos programas sociais diante de um universo populacional de enorme

proporção; e, por fim, pela eficiência, ser um objetivo democrático. Ressalta-se aqui que, para executar as políticas públicas, os governos se valem de recursos que não são seus e sim do povo e dos quais deverá prestar contas sob critérios de probidade, competência e eficiência (ARRETCHE, 1999).

Avaliações bem realizadas das políticas públicas geram subsídios importantes que possibilitam a correção do curso de uma política por parte dos gestores. Porém, elas não se restringem à proposição de diagnósticos; ampliam sobremaneira a efetividade das decisões relacionadas aos programas públicos, como também a capacidade de *accountability* desses programas. Especialmente, são ferramentas de integração entre os interesses do corpo administrativo, do corpo político e da comunidade (PIERANTONI; VIANNA, 2003).

Em Paula (2005b) tem-se que a sociedade almeja serviços de melhor qualidade, por exemplo, medidas que representem verdadeiramente seus interesses e mecanismos de maior participação democrática. De modo contrário, o que se mostrou historicamente nos modelos de gestão pública foi justamente o privilégio aos instrumentos e metodologias de aferição focadas na avaliação da eficiência dos processos gerenciais. Constatou-se também a despreocupação com os aspectos sociopolíticos, cujo resultado tem sido um descompasso entre as dimensões fundamentais para a formatação de uma gestão pública democrática, como: a) dimensão econômico-financeira (privilegiando as questões de natureza monetária, fiscal e tributária); b) dimensão institucional-administrativa (privilegiando questões de arranjo e articulação dos órgãos, direção e controle das ações estatais, dificuldades de planejamento, e desempenho de servidores); c) dimensão sociopolítica (evidencia os problemas da relação estado-sociedade, direitos dos cidadãos e participação na gestão pública). Ainda de acordo com a autora, o equilíbrio entre as dimensões faz-se primordial para a consolidação de uma gestão pública democrática.

2.3 AS POLÍTICAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DOS CIDADÃOS (PERSPECTIVA AGENTE PRINCIPAL VERSUS *STAKEHOLDER*)

Na percepção de Falco (2000, p.5), “os cidadãos são considerados usuários dos serviços, porque não se reconhecem no papel de proprietários dos mesmos”. Esse tipo de visão, dadas as constantes críticas aos modelos administrativos implementados para gerir a coisa pública, acentua a dúvida por parte da sociedade quanto à missão pública. Isto se dá justamente porque os gestores têm se mostrado pouco acessíveis a reconhecerem o cidadão como titular do serviço público, sendo necessária uma análise do modo pelo qual os respectivos interesses

diferem ou harmonizam entre si. Essa constatação parte da associação dos pontos de vista das teorias do agente principal e dos *stakeholders*, como se segue:

[...] enquanto a teoria do agente principal parece útil, no sentido descritivo, para individualizar os atores e as recíprocas relações que caracterizam a organização interna da administração pública, a teoria dos *stakeholders* — definindo um modelo para o exame das conexões entre os atores (*stakeholders*) e a obtenção dos vários objetivos de *performance* — favoreceu, de modo prescritivo, a utilização de modelos de gestão que, enquanto atentos aos interesses legítimos de todos os *stakeholders*, favorecem a implementação de um sistema empresarial orientado ao valor [...] (FALCO, 2000, p. 6).

A Teoria do Agente Principal apresenta-se como forma de interação social, em que o principal incumbe ao agente o cumprimento de determinada tarefa em seu favor, dando-lhe a necessária autonomia de agir e tomar decisões, configurando um relacionamento de agências tal qual o relacionamento entre cidadãos (no papel de principal) e gestores públicos (no papel de agentes) (FALCO, 2000).

No entanto, o resultado da tarefa de administrar a coisa pública, delegada pelos cidadãos (no papel de principais) aos gestores públicos (no papel de agentes), pouco tem de semelhança com os anseios que provocaram a delegação dessa tarefa dada a heterogeneidade de interesses dentro da Administração Pública. Justifica-se, pois, afirmar que a relação entre cidadãos e agentes públicos se apresenta muito desequilibrada, principalmente pelos seguintes motivos: a) acentuado choque de interesses entre os cidadãos (no papel de Principal) e os gestores públicos (no papel de agentes); os primeiros anseiam a melhora na oferta e na qualidade dos serviços públicos, enquanto os últimos concentram-se na contração dos insumos destinados a alcançarem tal objetivo; b) indisposição por parte dos gestores públicos em assumirem riscos para promoção das mudanças necessárias com vistas a satisfazer as necessidades e os desejos do cidadão; c) falta de consciência dos cidadãos em entenderem seu papel de proprietários da coisa pública e motivadores da mudança; d) não-admissão dos cidadãos, por parte dos administradores públicos, como proprietários da coisa pública, indispondo-se a imprimir esforços às solicitações da sociedade; e) ausência de instrumentos institucionais de *accountability* acessíveis ao cidadão; f) convicção por parte dos gestores da própria autonomia e da insuficiência dos controles por parte dos cidadãos, o que lhes confere sensação de imperturbabilidade na realização dos objetivos por eles programados e que garantem a satisfação do político e não a dos cidadãos; e, g) subterfúgio dos gestores de transferir aos servidores públicos a responsabilidade pela ineficiência dos serviços prestados, uma vez que não há controle e nem punição pelos cidadãos (FALCO, 2000).

A Teoria do *Stakeholder*, sustentada por Donaldson e Preston (1995), possibilita à organização meios para que os numerosos e diferentes participantes alcancem seus diversos objetivos, nem sempre congruentes. Cabe aqui pontuar que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, não privilegiando interesse(s) ou interessado(s) de modo especial (FREEMAN, 1984).

Essa perspectiva de entendimento dos anseios dos cidadãos respalda o poder executivo na definição de políticas envolvendo os seus direitos, possibilitando aos interessados participarem das decisões, inclusive na fiscalização. Desse modo, a preocupação com o gerenciando e a integração dos relacionamentos constitui o projeto político mais eficiente ao atendimento do interesse público por possibilitar a cogestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas (PAULA, 2005a; SILVA, 2009).

Em síntese, a alta velocidade da dinâmica ambiental, e o anseio da população por maior participação nas decisões, exigem da gestão pública maior planejamento e melhores avaliações de suas políticas, pois a adaptação é contínua (SOUZA, 2003), além da adoção de técnicas cada vez mais sofisticadas de gestão e avaliação constante de seu próprio desempenho (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Porém, no âmbito da formulação e avaliação de políticas públicas, tem sido privilegiada a atenção aos desempenhos financeiros e estruturais, deixando a desejar quanto aos aspectos sócio-políticos, capazes de fomentar maior participação popular nas formulações, execução e avaliação das políticas públicas (PAULA, 2005b).

A frustração pela desatenção dos aspectos sócio-políticos nas avaliações, reverbera no cidadão a incompreensão da missão pública, pois além de não se enxergar como principal proprietário e interessado nos mesmos, percebe na administração pouca ou nenhuma disponibilidade em reconhecer nos cidadãos tal propriedade (FALCO, 2000).

Esse ruído na relação administração/cidadão urge por parte da administração o repensar em qual e a quem serve o verdadeiro sentido da *res pública* (PAULA, 2005b; FALCO, 2000).

Para afinar essa comunicação, é preciso aumentar o foco de avaliação das políticas, atendendo além dos aspectos econômicos e estruturais, também o aspecto social-político (PAULA 2005b), onde seja dada atenção aos anseios de cada um dos diversos interessados na gestão pública (cidadãos comuns, servidores, fornecedores, organizações sociais, terceirizados, gestores, etc.), promovendo meios de maior interação e participação destes, identificando os motivos pelos quais os respectivos interesses divergem ou convergem entre si (FALCO, 2000), num propósito contínuo de avaliação de desempenho.

3 TERCEIRIZAÇÃO – ORIGEM E CONTEXTUALIZAÇÃO NOS MODELOS ADMINISTRATIVOS

Os modelos administrativos anteriores à segunda guerra mundial expunham um olhar de previsibilidade da organização. Esse olhar se inicia em Taylor (2010) quando desenvolve seu estudo dos tempos e movimentos e condiciona a eficiência da organização à racionalização dos movimentos e aperfeiçoamento das operações de trabalho, de forma que se buscassem as pessoas mais aptas e qualificadas para cada tarefa. Essa percepção de previsibilidade se encerra na burocracia de Weber (1982), cuja eficiência está condicionada ao controle da organização por intermédio da dominação racional-legal (ações com base em manuais e regras), conhecida pela busca da eficiência por meio do ajustamento dos meios e métodos aos fins, com base nos seguintes princípios: hierarquia, formalismo, especialização, impessoalidade, meritocracia e profissionalismo.

Esse olhar previsível da burocracia é destacado em Motta e Pereira (1981), quando defendem que a preocupação em prever os fatos tende à eficiência da administração, pois, sem a previsão seria impossível planejar e controlar a organização. Justamente por basear-se no formalismo, a burocracia permite maior predição do comportamento daqueles que dela participam.

Contudo, após a segunda guerra mundial, diante das inovações administrativas difundidas pelas experiências americana e japonesa (GIRARDI, 2006) aliadas ao progresso tecnológico e à globalização da concorrência, modifica-se essa concepção de previsibilidade da organização. Passa-se a exigir maior agilidade e adaptação às constantes mudanças do meio em que estão inseridas como condição de manutenção de sua competitividade.

Críticas como a rigidez frente às mudanças e o excesso de formalismo atribuído ao modelo burocrático (CROZIER, 1963; MERTON, 1949) ensejaram o aparecimento de outros modelos organizacionais que promovessem essa adaptação organizacional às mudanças ambientais. Mereceu destaque a teoria contingencial construída nos anos 1950 por meio dos esforços de Tom Burns e Stalker (MOTTA, 1976).

A esse respeito, Mintzberg (2008) argumenta que a inovação dessa teoria se dá ao considerar a necessidade primordial das organizações de assumirem uma postura mais flexível e aberta às mudanças ambientais. Nessa direção, ambientes pouco mutáveis favorecem o comportamento organizacional padronizado e pré-definido de uma formatação burocrática. Já os ambientes mais sensíveis às mudanças contribuem para a adoção de uma formatação orgânica mais flexível, mais horizontalizada e com coordenação baseada no amoldamento

contínuo. Porém, essas adaptações não condicionam as organizações a se posicionarem nesses extremos, pois é possível a convivência das duas estruturas. Esse fato é verificado na indústria automobilística, cuja linha de montagem se apresenta na formatação burocrática, ao mesmo tempo em que as equipes de Pesquisa e Desenvolvimento têm uma configuração mais orgânica. O que se propõe é que essa versatilidade se converta em diferencial competitivo.

Consoante com Chiavenato (2011), na teoria contingencial não há nada de definitivo nas organizações ou na teoria da administração. Tudo depende das características ambientais que afetam a organização. Logo, essa adequação da organização ao ambiente não se dá sob uma relação de causa e efeito, mas na existência de uma relação funcional do tipo condicional (Se X, então Y).

Esta cinesia na estrutura organizacional obtem-se mediante utilização da técnica administrativa *downsizing*, reconhecida como a ação de reduzir o organograma da empresa por meio da eliminação de níveis hierárquicos, minimizando a quantidade de cargos e promovendo maior agilidade na tomada de decisões (GIOSA, 1997).

Giosa (1997) considera ainda que o *downsizing* propiciou às organizações uma perspectiva de reorientação do negócio, questionando qual a real visão da empresa. Para tanto se faz mister reavaliar o papel da organização, promover a concentração das ações na atividade principal e transferir a terceiros a responsabilidade pela execução de atividades secundárias. Daí surge o vocábulo *outsourcing*, um termo da língua inglesa que confere o significado à ação de obter o fornecimento de algumas atividades por meio de fontes externas à organização. De igual modo, preservou-se o significado ao traduzi-lo para a língua portuguesa adotando o termo terceirização (GIOSA, 1997; GIRARDI, 1999).

A terceirização, como parte do processo evolutivo dos modelos administrativos, é uma técnica que tem suas bases na segunda guerra mundial dada a necessidade de melhorar a capacidade produtiva das indústrias de armamentos americanas. Estas optaram por transferir para terceiros as atividades secundárias, como limpeza, vigilância e alimentação, de forma que pudessem concentrar-se na sua vocação principal. Com o término da guerra e o grande desenvolvimento industrial do período, essa prática administrativa se consolidou como técnica administrativa eficaz na manutenção da competitividade das empresas, quando aplicada de forma adequada (GIRARDI, 1999).

A consolidação da prática da terceirização no contexto mundial deu-se no final dos anos 1990 com a maior atenção das empresas à satisfação dos clientes. Nesse cenário, conhecer o perfil destes torna-se condição diferenciadora dentro de ambientes altamente competitivos. Diante desse desafio, as pequenas e médias empresas mostraram-se mais ágeis, conquistando

porções importantes do mercado, tendo o cliente encontrado nelas maior valorização e atenção às especificidades de suas demandas. Em compensação, as empresas de grande porte tiveram dificuldade em transpor os desafios propostos de maior diversificação de oferta. Assim, passaram a visualizar na terceirização a possibilidade da conquista de agilidade e a capacidade de atender às particularidades demandadas pelo mercado (GIOSA, 1997).

Girardi (1999) retrata a terceirização, ou outsourcing, como a técnica em que as empresas se concentram em suas atividades essenciais, ou seja, dirigem seus recursos para um único ponto, qual seja, suas vocações, delegando a outras empresas a execução de atividades distantes desse foco.

A terceirização, como técnica administrativa amplamente difundida, não se limitou a um modelo específico da teoria das organizações transitando, inclusive, entre os modelos contemporâneos, diferenciando-se apenas na motivação estratégica de sua aplicação. Albanese *et al.* (2013) bem exemplifica esse assunto ao comparar a motivação da terceirização no modelo de dependência de recursos com a motivação do uso da terceirização no modelo dos custos de transação.

Ao tratar da teoria dos custos de transação (TCT), têm-se a explicação da existência e da operação das organizações, em especial as do setor privado, sob o viés econômico (HALL, 2004). Essa abordagem assinala que a decisão de optar pela realização de determinada atividade dentro da empresa ou fazê-lo por meio de compras no mercado está relacionada à tentativa de minimizar os custos, considerando-se a empresa com estrutura de controle em que os agentes econômicos estão sujeitos à racionalidade limitada e são propensos ao oportunismo (ALBANESE *et al.*, 2013).

A técnica da terceirização, com base no modelo de TCT, é prescrita com o objetivo de redução da incerteza e do risco, indicada às economias de escala. Age na redução dos custos das transações catalizando a economia de recursos daí provenientes em investimentos na atividade vocacional da empresa, aumentando sua competitividade (ALBANESE *et al.*, 2013).

Já a aborgagem baseada na dependência de recursos parte do pressuposto de que nenhuma organização é capaz de produzir todos os variados recursos de que carece. De igual modo, nem toda atividade pode ser desempenhada dentro da organização, tornando-a autossuficiente. Reconhece-se a dependência do ambiente para obter seus recursos, porém, em vez de serem passivas diante das forças ambientais, as organizações tomarão decisões estratégicas a respeito da adaptação, adotando uma postura ativa frente aos desafios impostos pelo ambiente e, por vezes, manipulando o ambiente para seu próprio benefício (HALL, 2004).

Em Albanese *et al.* (2013), constata-se uma preocupação com a caracterização dos recursos para alcançar vantagem competitiva, sendo que os mais importantes para a organização determinam as estratégias e o desempenho desta. Entretanto, ressalta que o caráter competitivo de uma organização não se limita à capacidade de gerar seus próprios recursos, mas confere importância aos recursos acessados de forma imediata do seu ambiente. A abordagem em questão foca os esforços e investimentos da organização em um pequeno grupo de recursos chamado de competências essenciais (ALBANESE *et al.*, 2013).

Para Eric (2000), a teoria de dependência dos recursos entende a decisão de terceirizar como uma estratégia de alcançar vantagem competitiva pelo ganho de valor por meio do incremento de qualidade (melhor tecnologia, melhores insumos etc). Neste caso, espera-se que a adoção da técnica de terceirização se traduza em maior vantagem competitiva e melhor desempenho das atividades principais. Porém, alerta para o risco da perda de suas capacidades essenciais.

A concepção de terceirização da qual se compartilha neste trabalho reconhece esta técnica como um processo pelo qual se estabelece parceria, independente das razões que motivaram sua adoção, como bem define Giosa (1997, p.14): “[..] um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

3.1 ASPECTOS INTRÍNSECOS À INSERÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO

Desde a introdução do Estado Novo em meados de 1930, com a realização da primeira tentativa de reforma administrativa planejada no Brasil – o que para Costa (2008) constitui o primeiro esforço de superação dos vícios e práticas patrimonialistas – percebe-se a preocupação da Administração Pública em prezar pela eficiência de suas ações e uma primeira disposição à viabilidade da descentralização de algumas de suas atividades (PEREIRA, 1998).

Nesse período tem-se o primeiro ápice de um modelo de administração burocrática na esfera pública brasileira, protagonizado pela criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP). Esse departamento tinha a responsabilidade de seleção e capacitação do pessoal administrativo por meio da meritocracia, bem como a confecção e fiscalização do orçamento federal. Para tanto, baseava-se nos ideais burocráticos de Weber, quais sejam: formalização, impessoalidade, hierarquia, profissionalização e competência técnica dos

funcionários. Ainda no mesmo período ocorrem os primeiros movimentos em direção à descentralização das atividades do Governo Federal, como a criação da primeira autarquia (PEREIRA, 1998).

Mesmo representando grande avanço para a modernização da Administração Pública, essas medidas não foram capazes de extinguir o patrimonialismo ainda existente, uma vez que não se chegou a adotar uma política de recursos humanos suficiente às necessidades do Estado. O que se constatou foi a continuidade de práticas clientelistas pelos partidos políticos nas indicações para os cargos públicos. Como resultado, houve um inchaço demasiado do Estado, acompanhado pelo engessamento burocrático, o que resultou numa desfiguração daquilo que seria o modelo de administração ansiado pela reforma (PEREIRA, 1998; CASTRO, 2010).

No Brasil, as primeiras noções de serviços terceirizados são introduzidas por volta da década de 1960, impulsionadas pelos anseios reformistas de reestruturação do Estado e flexibilização da administração, bem como pelo *know-how* administrativo trazido pelas primeiras multinacionais no mercado brasileiro. Entre essas empresas destacam-se as automobilísticas, uma vez que seu foco era somente a montagem dos veículos, terceirizando a produção das peças a outras empresas (TEIXEIRA; MARTELANC; PRADO FILHO, 2009).

De acordo com Ferraz (2007), o marco legal da terceirização na esfera pública brasileira remete à publicação do Decreto-Lei nº 200 de 25/02/1967, ao permitir em seu Art. 10, § 7º a execução de forma indireta (descentralizada) pela iniciativa privada de atividades da Administração Pública, como se segue:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. § 7º - Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (BRASIL, 1967).

Essa medida é percebida por Pereira (1998, p.11) como “primeiro momento de administração gerencial no Brasil”. Tinha a expectativa de solucionar o problema da rigidez burocrática e garantir a obtenção da eficiência administrativa, bem como a contenção do crescimento do Estado por meio da descentralização das tarefas executivas. Deu origem ao termo administração indireta com a possibilidade de criação de fundações, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista, sob a justificativa de que a autonomia dada à administração indireta garantiria maior eficiência.

Apesar de esse momento ter ocasionado grande desenvolvimento das fundações das empresas estatais, de ter almejado maior eficiência nas atividades econômicas do Estado e na prestação do serviço público, e também ter fortalecido a aliança política entre a alta burocracia pública e a classe empresarial, o Decreto-Lei 200 gerou dois inconvenientes: a) admitiu a contratação sem concurso público, o que favoreceu a persistência de práticas fisiológicas e patrimonialistas; b) Descuidou-se na promoção da adequação da administração direta ou central aos novos desafios, ficando esta conhecida de forma pejorativa pela continuidade das práticas excessivamente burocráticas, agravadas pela rigidez das normas, pela falta de concursos públicos e despreocupação com o desenvolvimento das carreiras de altos administradores (PEREIRA, 1998).

Passados três anos da publicação do Decreto nº 200, foi publicada a Lei nº 5.645/70 que, em seu Art. 3º, estabeleceu quais atividades seriam prioritariamente destinadas à contratação indireta, como se segue:

Art. 3º Parágrafo único. As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas serão, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o artigo 10, § 7º, do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1970).

Posteriormente, os anos 1980 ficariam caracterizados pela imagem de um Estado demasiadamente grande, burocrático e endividado internacionalmente, perdendo autonomia em face do movimento de globalização da economia mundial. E os anos 1990 ficariam marcados pela reforma do Estado, visto que a ideia neoliberal de Estado mínimo e coordenação econômica, protagonizado pelo ideal liberalista do *Laissez-faire*, não seria capaz de coordenar a economia diante de tantas desigualdades sociais e regionais. Assim sendo, deixou a desejar tanto no atendimento às necessidades da sociedade quanto aos anseios das economias nacionais, urgindo uma reforma que rompesse com o modelo burocrático por meio da adoção de uma Administração Pública Gerencial (PEREIRA, 2006).

Em todo o mundo, as discussões na esfera pública ocorridas no final do século XX foram marcadas por reformas administrativas dos Estados. Há neste período, diante das grandes mudanças provocadas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, uma reorientação do estado de matriz estadocêntrica para uma matriz sociocêntrica. Resultado da chamada “Crise do Estado”: crise fiscal, do modelo de gestão burocrático, crise da forma de interferência na economia, e de legitimidade (KEINERT, 2007, p. 82).

A constatação de obsolescência do modelo estadocêntrico, somada à “Nova Gerência Pública” – corrente filosófica que defendia que a Administração Pública deveria se espelhar no modelo de gestão privada, tido como ideal – promovem o nascimento do modelo de administração gerencial (SARAIVA, 2010, p. 2). Influenciado pelas experiências de grandes economias, como a Inglaterra e EUA, o modelo de administração gerencial fundamenta-se na qualidade dos serviços públicos prestados aos usuários/cidadãos, tais como: na gestão de resultados, na competição entre organizações, na remuneração do servidor vinculada ao desempenho e, principalmente, na eficiência, eficácia e efetividade administrativa do Estado (ABRUCIO, 1997).

Desse modelo foram adotadas na esfera pública medidas administrativas derivadas da experiência empresarial privada, por exemplo: destaque nas soluções de gestão inspiradas na teoria de escolha pública, na nova economia institucional e também na tentativa empregar na área pública técnicas do setor privado, das quais se destaca a terceirização (TEIXEIRA; MARTELANC; PRADO FILHO, 2009).

Até então, nada se produziu em termos de preocupação com a situação dos trabalhadores terceirizados, seus direitos e garantias, tendo a terceirização no Brasil sido inserida também no setor público sem qualquer regulamentação que protegesse os citados trabalhadores. Isto levou o tribunal Superior do Trabalho, no ano de 1986, diante de um quadro de grande desemprego e defasagem salarial, a editar o enunciado 256 que, no esforço de controlar a terceirização, tornou-se um empecilho ao desenvolvimento econômico. E, devido à rigidez com que tratava os serviços terceirizados, o TST, em 1993, em revisão, autorizou a terceirização para as atividades meio com a elaboração do Enunciado 331 (SILVA, 2011).

Giosa (1997) esclarece que, somente a partir dos anos 1990 a terceirização se consolidou no cenário brasileiro. Foi impulsionada pela difusão das experiências mundiais e sob a perspectiva de que a terceirização promoveria maior demanda do mercado por empresas que ofertassem mão de obra. Essa perspectiva, aliada ao desejo do brasileiro em ser dono do próprio negócio, resultou em processo peculiar (tupiniquim) de gestão da terceirização. Inicialmente intitulada de contratação de serviços de terceiros, era oferecida apenas com o intuito de minimizar custos de mão de obra, sem pretensão de potencializar qualidade, especialização, eficácia, eficiência e produtividade.

A regulamentação dos contratos de terceirização na Administração Pública Federal dá-se justamente em 07 de julho de 1997, com a publicação do Decreto n. 2.271 pelo Governo, ainda vigente, que lista em seu Art. 1º as atividades suscetíveis de serem executadas de forma indireta.

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º - As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta (BRASIL, 1997).

Como consequência, a terceirização foi se adaptando e se apropriando da administração pública com rapidez, de forma que as despesas com locação de mão de obra se tornaram objeto de referência pelo TCU em seus relatórios, e cuja variação total no intervalo de 2002 a 2008 totalizou 220%, representando um crescimento médio de 21% ao ano (CASTRO, 2010).

3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Sob o olhar de Girardi (1999), ainda que a adoção da terceirização promova a modernização das organizações, como qualquer tecnologia que se adote, a terceirização também possui vantagens e desvantagens, como consta do Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da terceirização conforme Girardi (1999)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Racionalização dos recursos	Dificuldade de Implementação por desconhecimento
Foco na Atividade Principal	Resistência e Conservadorismo
Ganhos de Custos	Falta de parceiros competentes
Desenvolvimento Econômico	Aspectos culturais conflitantes entre contratante e fornecedor
Especialização por seguimento	Desconhecimento da legislação ou a falta dela
Valorização dos Recursos Humanos	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações presentes em Girardi (1999, p. 28 e 29)

É de suma importância destacar a divergência de opiniões quanto à capacidade de promover a valorização dos recursos por meio da terceirização.

De acordo com Girardi (1999), a terceirização promove a valorização dos recursos humanos, uma vez que a empresa abre a possibilidade de investir mais no conhecimento especializado, além de exigir maior qualificação e investimentos no treinamento, capacitação e crescimento profissional dos empregados das fornecedoras de mão de obra terceirizada.

Porém, há quem defenda justamente o oposto.

A forma peculiar de introdução da terceirização no Brasil, sem qualquer intenção de gerar qualidade, eficácia, eficiência ou produtividade, dedicada especialmente à redução de

custos (GIOSA, 1997), promoveu muito mais a imagem da terceirização relacionada à precarização e à flexibilização das relações de trabalho e de ineficácia dos serviços públicos (DRUCK, 2016; MORAES, 2008; MARCELINO; CAVALCANTE, 2012) do que a imagem de valorização (GIRARDI, 1999). Outro complicador refere-se à inserção da terceirização na esfera pública brasileira, sem qualquer regulamentação que protegesse os trabalhadores terceirizados, tendo o TST – tribunal Superior do Trabalho, editado a súmula 331 somente em 1993 (SILVA, 2011) De tal forma, as pesquisas científicas sobre o tema têm dado muito mais atenção aos aspectos negativos do processo de terceirização do que às suas vantagens (DRUCK, 2016).

3.3 RESPONSABILIDADE DO ESTADO NA RELAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO

Tomando-se por base a nossa carta Magna, o Estado tem responsabilidade objetiva em decorrência dos atos realizados por seus agentes, como disciplina o art. 37, § 6º, da Constituição Federal de 1988 (CF/88).

Art. 37 § 6º - As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa (BRASIL, 1988).

No entanto, ainda que a Administração Pública tenha sido diligente no cumprimento do que determina a Lei 8.666/93, atendendo todas as normas e parâmetros na escolha e contratação de empresas fornecedoras de mão de obra terceiriza para realização das atividades meio, é possível que se depare com a situação de a empresa contratada descumprir as obrigações trabalhistas a ela imposta pela legislação (CASTRO, 2010).

O §1º do art. 71 da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, que se digna a discorrer sobre as contratações na Administração Pública, e cuja constitucionalidade foi admitida pelo Supremo Tribunal Federal na Ação Direta de Constitucionalidade n.º 16, assim versa: a falta de adimplência da empresa contratada com relação às obrigações trabalhistas, fiscais e comerciais de seus funcionários, não aduz à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, uma vez que não percebe a existência de relação de emprego entre os funcionários da empresa fornecedora de serviços e o Estado. Assim, este estaria eximido do dever de arcar com tais débitos (BRITO, 2016; OLIVEIRA, 2014; CORRÊA, 2011).

[...] Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato. § 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis [...] (BRASIL, 1993a).

Em entendimento diverso do anteriormente exposto, a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) manifesta-se claramente pela aquiescência da condição de responsável subsidiário à Administração Pública. Isto é, uma vez que as verbas trabalhistas derivadas do contrato estejam inadimplidas pela contratada, a responsabilidade pelo seu pagamento respeita uma espécie de amanho: não pagando o principal devedor (empresa fornecedora de serviços terceirizados), paga o devedor secundário (Administração Pública / tomadora dos serviços) (MARTINS, 2005).

O TST, com base no Enunciado TST 331, tem condenado seguidamente a União pelo pagamento das obrigações trabalhistas inadimplidas pelas empresas, enquanto contratadas para prestação de serviços de fornecimento de mão de obra terceirizada, reconhecendo na União sua responsabilidade subsidiária sob a alegação de culpa *in eligendo e in vigilando* (BRASIL, 2013a).

Em seus estudos Gomes (1998) elucida que a culpa *in eligendo* é imputada a quem elegeu mal aquele que efetivou o ato. Na relação de terceirização, as empresas contratadas estão subordinadas à Administração Pública por uma relação contratual/jurídica, delegando-lhes uma atividade ou ação, da qual pode resultar um dano a terceiro (no caso, os funcionários terceirizados). Isto enseja que as empresas devam ser bem elegidas já que, por sua ações, também responde quem as elegeu.

Quanto à alegação de culpa *in vigilando*, tem-se a explicação de Silva (1997, p.591), assim expressa:

[...] É a que se imputa à pessoa, em razão de prejuízos ou danos causados a outrem, por atos de pessoas, sob sua dependência ou por animais de sua propriedade, consequentes de sua falta de vigilância ou atenção que deveria ter, de que resultaram os fatos, motivadores dos danos e prejuízos [...].

À Administração Pública não é suficiente realizar um certame de qualidade. Também lhe é exigida qualidade no acompanhamento e fiscalização do contrato para assim garantir tanto a preservação da estabilidade das finanças públicas quanto a preservação dos direitos dos empregados terceirizados. Apenas dessa forma poderá prevenir-se de eventuais dispêndios decorrentes do inadimplemento das obrigações trabalhistas (CASTRO, 2010).

4 A CRIAÇÃO DA CONTA-DEPÓSITO VINCULADA

Dada a recorrência de condenações na justiça trabalhista, em 30 de abril de 2008, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio de sua Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), publicou a Instrução Normativa nº 02 cujo objetivo era dispor sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços continuados ou não. Para tanto, dedicou especial atenção em seus artigos 31 a 35 à supervisão e fiscalização do cumprimento dos contratos, apresentando um roteiro de fiscalização ideal aos contratos de terceirização, conforme o ANEXO A deste trabalho (CASTRO, 2010).

Já a IN 2 de 2008 ganhou evidência após ser alterada pela IN nº 03 de 15 de outubro de 2009, ao prever nos editais de licitação da União a seguinte possibilidade, ainda que facultativa: garantir reserva financeira para cobertura de determinadas obrigações trabalhistas nos contratos de serviços terceirizados, por meio da criação de uma conta bancária vinculada para quitação das obrigações sociais e trabalhistas em caso de inadimplemento da contratada (CASTRO, 2010; BRASIL, 2014b).

A criação da conta depósito vinculada visava garantir a quitação de algumas verbas trabalhistas e assim minimizar a possibilidade de responsabilização subsidiária da União em caso de inadimplemento dessas verbas pela empresa contratada (BRASIL, 2014a).

A IN 2 de 2008, em caráter de melhoramento, ainda seria alterada mais duas vezes em 2009 (pela IN nº 04 de 11 de novembro e pela IN nº 5 de 18 de dezembro de 2009). Entretanto, somente com a Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013 a conta vinculada, até então facultativa, tornou-se obrigatória para toda a Administração Pública Federal, sendo considerada parte integrante dos editais de licitação. Assim sendo, caberia ao ente ou órgão da Administração Pública prover a devida justificativa pela inviabilidade de sua utilização. Por último, com a edição da Instrução Normativa nº 3, de 24 de junho de 2014, a IN 2, em caráter de melhoramento, foi novamente alterada para inserção em seu bojo de um modelo de Termo de Cooperação Técnica e outras peças documentais complementares anexadas com o intuito de padronizar e orientar os procedimentos para abertura e manuseio da referida Conta Vinculada com os agentes bancários, conforme Anexo B (BRASIL, 2014a).

4.1 DEFINIÇÃO DA CONTA-DEPÓSITO VINCULADA

A Conta-Depósito Vinculada – Bloqueada para Movimentação é definida como uma forma de pagamento diferida, mediante depósito em conta bancária, cuja abertura será realizada

por órgão ou entidade da Administração Pública em decorrência de contratação de serviço de fornecimento de mão de obra terceirizada. Deve ser aberta em nome da empresa contratada, porém, bloqueada para sua movimentação, destinada unicamente para receber depósitos oriundos de provisionamentos mensais de encargos trabalhistas como apresenta-se no art. 19-A e Anexo VII da IN nº 2. Objetiva-se especificamente assegurar o cumprimento de algumas obrigações trabalhistas, sendo, a citada conta, sacada exclusivamente para a quitação dessas obrigações. Cabe realçar que, somente depois de verificado o pagamento por parte da empresa contratada, a Administração pública autorizará a movimentação junto à instituição financeira oficial para que seja liberado para a empresa o valor correspondente ao fato Gerador (BRASIL, 2014a; BRASIL, 2008).

A viabilidade e a adoção da conta vinculada foram objeto de manifestação e patrocínio da Advocacia-Geral da União, conforme Nota nº 020/2011/DEAEX/CGU/AGU – JCO – Processo nº 00404.006797/2009-521, reconhecendo também seu caráter de forma diferencial de pagamento à contratada, pois só antecipa o pagamento de fato futuro e inevitável, possibilitando a utilização do recurso pela contratada, mediante comprovação da realização do fato (pagamento de férias, 13º salário, multa FGTS). Isto o diferencia de uma garantia contratual, pois os valores ali depositados assim o são em nome da contratada para quitar as obrigações trabalhistas dos seus trabalhadores quando preciso for (BRASIL, 2014a).

Ademais, a AGU, por meio da Nota nº 020/2011/DEAEX/CGU/AGU – JCO – Processo nº 00404.006797/2009-521 faz algumas recomendações acerca da adoção da Conta Vinculada, das quais se destacam as seguintes (BRASIL, 2014a):

- a) Os depósitos a serem realizados na Conta Vinculada, em favor da contratada, deverão ser realizados nos mesmos prazos legais já definidos para o pagamento da fatura/nota fiscal, do contrário a administração pública será penalizada a pagar encargos pelo atraso, conforme previsto no edital e acordado em contrato;
- b) Atenção e respeito por parte da Administração Pública quanto aos princípios da eficiência e economicidade quando da implantação e operacionalização da Conta Vinculada;
- c) Por fim, há de constar expressa previsão de sua implementação no edital e no contrato para viabilizar sua existência.

Para o legislador, a IN nº 2 de 2008 trouxe regras importantíssimas para a garantia da quitação das obrigações trabalhistas oriundas do contrato de terceirização. Além de o edital prever a adoção da conta vinculada para provisão de algumas obrigações trabalhistas, possibilita que a administração pública estabeleça no edital a oportunidade de ela efetuar o pagamento

direto dos salários aos trabalhadores, em face da inadimplência da contratada, sem prejuízo das sanções cabíveis. Sob esse prisma, a administração garante o direito dos trabalhadores e se protege de eventuais penalizações na esfera trabalhista, em virtude da responsabilidade subsidiária da administração, como reza a súmula nº 331 do TST (BRASIL, 2014a).

4.2 ENCARGOS TRABALHISTAS PROVISIONADOS PELA CONTA VINCULADA

Os encargos trabalhistas que serão motivo de provisão pela adoção da conta vinculada são os seguintes: o 13º (décimo terceiro) salário, as férias e 1/3 (um terço) constitucional, a multa sobre o FGTS e contribuição social sobre o aviso prévio e os encargos previdenciários incidentes sobre férias, 1/3 constitucional de férias e 13º salário (BRASIL, 2008).

Os provisionamentos serão realizados mediante desconto na fatura de serviços da empresa contratada e, em seguida, depósito em conta vinculada dos seguintes valores: a) 32,82% do total da remuneração dos funcionários vinculados ao contrato de terceirização, se o grau de risco de acidente de trabalho for leve; b) 33,03% do total da remuneração dos funcionários vinculados ao contrato de terceirização, se o grau de risco de acidente de trabalho for médio, e c) 33,25% do total da remuneração dos funcionários vinculados ao contrato de terceirização, se o grau de risco de acidente de trabalho for grave (BRASIL, 2008).

A composição desses percentuais está elencada no Quadro 3, transcrita do Anexo VII da Instrução Normativa SLTI/MP nº 2/2008:

Quadro 3 – Reserva mensal para o pagamento de encargos trabalhistas – Percentual incidente sobre a remuneração

ITEM	Percentual (%)		
13º (décimo terceiro) Salário	8,33%		
Férias e 1/3 (um terço) constitucional	12,10%		
Multa sobre FGTS e contribuição social sobre o aviso prévio indenizado e sobre o aviso prévio trabalhado	5,00%		
Subtotal	25,43%		
Incidência do Submódulo 4.1 sobre férias, um terço constitucional de férias e 13º (décimo terceiro) salário	7,39%	7,60%	7,82%
TOTAL	32,82%	33,03%	33,25%

Fonte: Brasil (2008)

4.3 PROCEDIMENTOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA CONTA VINCULADA

Em 2014, com o intuito de instruir os órgãos e entidades da Administração Pública Federal quanto à operacionalização da conta vinculada, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão elaborou uma cartilha básica de procedimentos na qual dividiu a operacionalização da conta vinculada em 3 momentos: orientações antes da abertura da conta vinculada, orientações para abertura e orientações após abertura (BRASIL, 2014a).

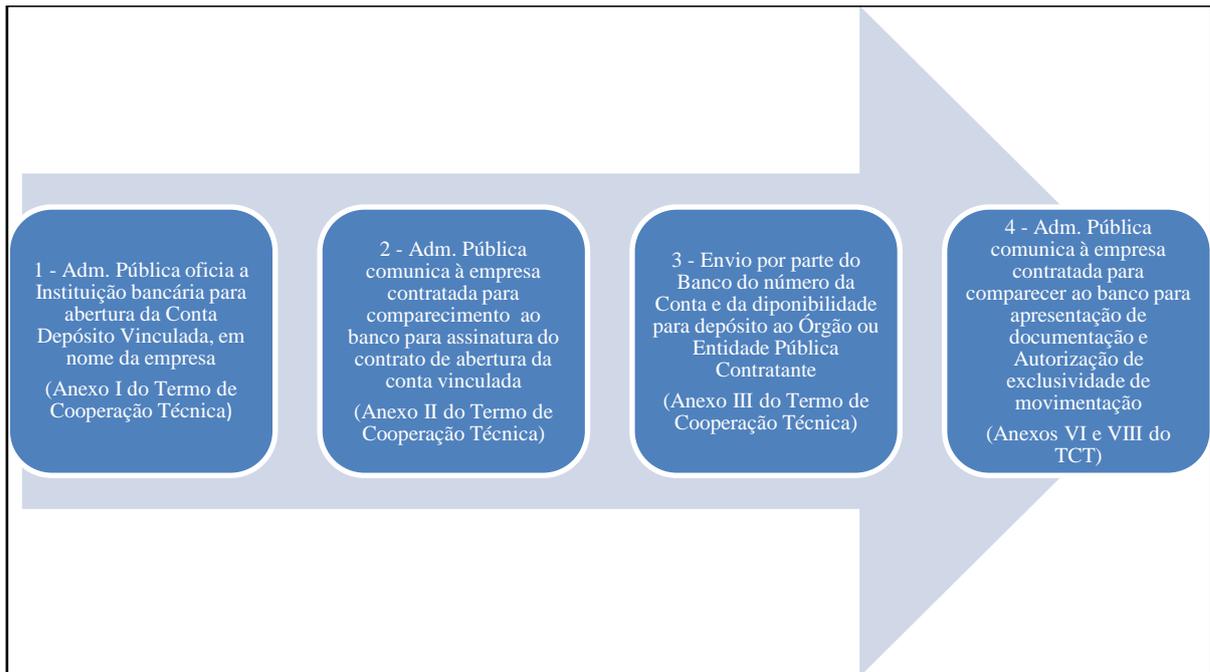
Antes da abertura da conta vinculada, a administração pública deve preparar-se para sua operacionalização. Primeiramente deve firmar um TCTE – Termo de cooperação técnica com uma instituição financeira bancária, visando à operacionalização da retenção de provisões de encargos trabalhistas e previdenciários, conforme Anexo B (BRASIL, 2014a).

A administração pública deve também deixar claros, na confecção dos editais de licitação e posteriormente em contrato, os seguintes pontos: a) Da previsão de abertura e anuência desta conta; b) Da sua impossibilidade de movimentação por parte da empresa, ainda que essa conta seja nominal a ela. Poderá ser movimentada somente pela administração pública com a função de receber depósitos decorrentes do provisionamento do 13º (décimo terceiro) salário, das férias e terço constitucional, da multa sobre o FGTS e contribuição social para as rescisões sem justa causa e dos encargos sobre férias e 13º (décimo terceiro) salário dos funcionários terceirizados vinculados ao contrato; c) Da condição para liberação ou desbloqueio dos valores depositados ao fornecedor, exclusivamente para o pagamento destas verbas e quando da sua efetiva ocorrência; d) Que, após a assinatura do contratado, a empresa não disporá diretamente do valor de suas faturas mensais, pois serão retidos mensalmente os valores dos provisionamentos das obrigações trabalhistas para depósito na conta vinculada; e) Por fim, que as despesas bancárias oriundas da operacionalização desta conta serão debitadas nela, devendo sua soma ser considerada quando da proposta de preços da contratada (BRASIL, 2014a).

Após conhecer o vencedor do certame licitatório para fornecimento de serviços de mão de obra terceirizada, a administração pública promove efetivamente o processo de abertura da conta vinculada, como pode ser visto na Figura 1 e com base nos procedimentos apensados no Termo de Cooperação Técnica, Anexo B. Esse processo se inicia com a confecção de ofícios endereçados ao banco e à empresa vencedora. Ao primeiro, solicita-se a abertura de conta vinculada nominal à empresa vencedora do certame e, à segunda, solicita o comparecimento ao Banco para assinatura do contrato de abertura. Posteriormente, o Banco encaminhará ao órgão

ou ente público ofício indicando o número da conta aberta e a disponibilidade para depósito. Por fim, de posse dos dados da conta vinculada, a Administração Pública oficia novamente a empresa contratada para que compareça ao banco e assine uma autorização que garanta à Administração Pública exclusividade na movimentação e gestão da conta (BRASIL, 2014a).

Figura 1 – Passo a passo para abertura da Conta Vinculada



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Brasil (2014a)

Após a abertura, a conta vinculada está apta para movimentação que se resume a depósitos ou saques. Os primeiros são efetuados por meio de ordem bancária gerada pelo SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, cujo valor equivale à provisão mensal das verbas trabalhistas dos funcionários terceirizados provenientes da retenção direta destes nas faturas mensais de serviços da empresa contratada. O setor responsável por tais provisionamentos deve estar atento à correta aplicação dos percentuais estabelecidos na IN 2 de 2008. Já para as movimentações de saques da conta vinculada, estas respeitam os seguintes procedimentos elencados passo a passo na cartilha produzida pela SLTI:

- a) a movimentação da Conta-Depósito Vinculada – Bloqueada se dará mediante autorização do órgão ou entidade contratante, exclusivamente para o pagamento dessas obrigações;
- b) O contratante expedirá, após a confirmação da ocorrência dos eventos, objeto de provisionamento e conferência dos cálculos, a autorização, mediante Ofício, conforme ANEXO IV do Termo de Cooperação Técnica, tomado como ANEXO V desta cartilha, à instituição financeira oficial no prazo máximo de cinco dias úteis, a contar da data da apresentação dos documentos comprobatórios da empresa;

- c) Após recebimento do documento de autorização, o Banco acata a solicitação ou autorização e efetua a movimentação, informando, a posteriori, ao órgão contratante conforme modelo ANEXO V do Termo de Cooperação Técnica, tomado como ANEXO VI desta cartilha;
- d) A empresa contratada poderá solicitar a autorização do contratante para utilizar os valores da Conta-Depósito Vinculada – Bloqueada para Movimentação para o pagamento de eventuais indenizações trabalhistas dos empregados ocorridas durante a vigência do contrato;
- e) Para a liberação dos recursos da Conta-Depósito Vinculada – Bloqueada para Movimentação, destinados ao pagamento de eventuais indenizações trabalhistas dos empregados ocorridas durante a vigência do contrato, a empresa deverá apresentar ao contratante os documentos comprobatórios da ocorrência das obrigações trabalhistas e seus respectivos prazos de vencimento;
- f) O contratante expedirá Ofício, após a confirmação da ocorrência da indenização trabalhista e a conferência dos cálculos, a autorização para a movimentação, com a autorização para a movimentação dos recursos creditados em conta-depósito vinculada - bloqueada à instituição financeira oficial no prazo máximo de cinco dias úteis, a contar da data da apresentação dos documentos comprobatórios da empresa;
- g) A empresa deverá apresentar ao contratante, no prazo máximo de três dias, o comprovante das transferências bancárias realizadas para a quitação das obrigações trabalhistas;
- h) O saldo remanescente da conta – depósito vinculada bloqueada para movimentação será liberado à empresa, no momento do encerramento do contrato, na presença do sindicato da categoria correspondente aos serviços contratados, após a comprovação da quitação de todos os encargos trabalhistas e previdenciários relativos ao serviço contratado (BRASIL, 2014a, p. 12-13).

4.4 LIBERAÇÃO DOS VALORES DEPOSITADOS NA CONTA VINCULADA

Pelo disposto no art. 19-A da Instrução Normativa nº 2/2008, enquanto vigor o contrato de terceirização, a empresa contratada poderá solicitar à Administração Pública a liberação de valores depositados na conta vinculada à medida que necessite realizar o pagamento de férias, 13º salários e verbas rescisórias de seus funcionários, proporcionalmente ao tempo em que estiverem vinculados ao contrato assinado entre a administração Pública e a empresa contratada (BRASIL, 2008).

Essa liberação poderá ocorrer nas seguintes circunstâncias: a) parcial e anualmente - pela liberação dos valores provisionados do 13º de seus funcionários que estejam relacionados ao contrato; b) parcialmente – pela liberação dos valores provisionados de férias e terço de férias (quando do gozo de seus funcionários vinculados ao contrato) e pela liberação das verbas rescisórias de seus funcionários (13º Salário proporcional, Férias proporcionais e Multa do FGTS se devida), em virtude do desligamento dos mesmos ; e, c) ao final do contrato – para pagamento das verbas rescisórias mencionadas, porém pelo motivo de término do contrato de terceirização firmado entre a administração pública e a empresa contratada (BRASIL, 2008).

4.5 DIVERGÊNCIA ENTRE TCU E AGU QUANTO À ADOÇÃO DA CONTA VINCULADA PELO GOVERNO FEDERAL

A instituição da Conta Vinculada não foi unanimidade dentro da Administração Federal. Pode-se constatar a posição de apoio da Advocacia Geral da União – AGU –, responsável pelo seu patrocínio e defensora de sua criação, enquanto o Tribunal de Contas da União – TCU – sugere reiteradamente a sua não-utilização (BRITO, 2016).

Assim que foi publicada a IN nº 2 de 2008, cuja intenção era resguardar a Administração Pública de eventuais responsabilizações trabalhistas decorrentes dos contratos de fornecimento de serviços de mão de obra terceirizada, o TCU, ao tratar de uma representação movida pela justiça do trabalho contra o Banco do Brasil S.A, resolveu, por meio do acórdão 1937/2009, direcionar a este último, entre uma série de recomendações baseadas na aludida Instrução Normativa, a seguinte determinação:

1.6.2.4. inclusão em seus contratos de terceirização a obrigação de as empresas contratadas manterem sob a administração do Banco do Brasil S. A. um fundo de reserva com depósitos mensais correspondentes aos encargos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores (BRASIL, 2009a, p.1).

Pouco tempo depois, ainda no mesmo ano, o Banco do Brasil – BB recorreu do acórdão anterior mediante as seguintes alegações: que a implementação dos controles exigidos ensejaria acréscimo de custos incompatível com benefício que se espera; que as determinações ali elencadas caracterizariam intervenção na empresa contratada; que a determinação de inserção nos contratos de terceirização da criação de uma conta para reserva das obrigações trabalhistas estaria originando um departamento de recursos humanos das empresas contratadas dentro da área de gestão de contratos do BB; que, além de representar acréscimo nos custos operacionais, reforçariam a caracterização do vínculo empregatício dos trabalhadores terceirizados com o Banco, e a retenção mensal na fatura do fornecedor resultaria no encarecimento dos serviços terceirizados pela inclusão desse custo financeiro nas futuras contratações (BRASIL, 2009b).

O Banco do Brasil então sugeriu ao TCU que revisse sua decisão e que deixasse a cargo próprio banco avaliar a adoção de tais medidas, uma vez que este, por conhecer de perto cada contrato seu, seria mais competente que a Corte para fazê-lo (BRASIL, 2009b).

Em resposta, o TCU revisa o acórdão 1.937/2009 e edita o acórdão 4.720/2009, concordando com as alegações feitas e reconhecendo que a exigência de criação e manutenção da conta vinculada para garantia da quitação de encargos previdenciários e trabalhistas não tem

amparo na Lei de licitações. Ademais, a administração é impedida de exigir qualquer outra garantia contratual que não conste na lei de licitações, como também não poderia garantir a observância ao princípio da eficiência, uma vez que a Corte não possui conhecimento mais profundo que o Banco quanto à relação custo-benefício de seus contratos. Tornava-se, então, inócuo o item 1.6.2 do acórdão revisado e seus correspondentes subitens (BRASIL, 2009b).

Ainda assim, mesmo que à época fosse facultativa, a Conta Vinculada continuou sendo exigida por algumas administrações, passando a ser objeto de ataque também por entidades representativas dos empresários do setor de terceirização, sob a alegação de sua inconstitucionalidade por desrespeito ao princípio constitucional da razoabilidade. Tinha-se em vista que a retenção dos valores na fatura da empresa, com fins de depósito em conta de garantia da quitação das obrigações trabalhistas, oneraria sobremaneira as operações das empresas contratadas, conforme consta na ADIN – Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4831, sob a relatoria da Ministra Rosa Weber (BRASIL, 2012).

A referida ADIN foi então encaminhada pela Ministra Rosa Weber para apreciação e parecer da AGU – Advocacia Geral da União, que entendeu pela improcedência do pedido, alegando que a instituição da conta vinculada não viola o princípio da razoabilidade por não perceber ônus às operações das empresas contratadas. É de responsabilidade habitual das prestadoras de serviços proverem o pagamento dos encargos trabalhistas devidos aos seus empregados, e o depósito desses valores não enseja às empresas pagamento diverso das obrigações que já teriam de suportar por força da legislação trabalhista. Atestou-se a criação da conta vinculada como ferramenta adequada à finalidade de proteção do patrimônio público contra eventuais responsabilizações, bem como sua compatibilidade com a norma constitucional (BRASIL, 2012).

O TCU continuou se posicionando contra a adoção da conta vinculada, alegando que a retenção desses valores representa uma garantia contratual excessiva. Além disso, torna o contrato oneroso à outra parte, uma vez que a adoção desse procedimento simboliza interferência direta da Administração Pública na logística da empresa contratada. Reconhece inclusive a ineficiência da Administração Pública em fiscalizar seus contratos. Alega também despreparo e sobrecarga dos fiscais, favorecendo ainda mais para que a Justiça do Trabalho consolide o entendimento de que a União responde subsidiariamente pelas contribuições previdenciárias, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e demais verbas trabalhistas inadimplidas (BRASIL, 2009b). Contudo, a aplicação da conta vinculada deixou de ser optativa e passou a ser obrigatória com a edição da IN nº 6, de 23 de dezembro de 2013.

Por fim, o TCU sugeriu em seu acórdão 2328/2015 que sejam elaborados estudos de avaliação de custo-benefício e de riscos relacionados à utilização da conta vinculada e, com base nos resultados obtidos, verifique as possibilidades de manter, ou não, o procedimento, bem como prever a adoção de outras formas de controle (BRASIL, 2015).

4.6 REVOGAÇÃO DA IN 02 DE 2008

Desde sua publicação, em 2008, a Instrução Normativa nº 02 tem sido continuamente ajustada para fins de melhoramento de sua aplicabilidade e adequação aos novos entendimentos a respeito de seus dispositivos. Isto pode ser verificado com a publicação das Instruções normativas nº 03 de 15 de outubro de 2009, nº 04 de 11 de novembro de 2009, nº 5 de 18 de dezembro de 2009 e Instrução Normativa nº 6 de 23 de dezembro de 2013 (CASTRO, 2010; BRASIL, 2017).

Em virtude dessas diversas modificações, a construção e a compreensão textual da IN 2 ficaram comprometidas, ensejando da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão um esforço no intuito de modernizar e reorganizar essa instrução, a fim de facilitar a operacionalização e a padronização dos procedimentos para as contratações de serviços terceirizados (BRASIL, 2017).

As mencionadas deficiências da IN 2, somadas ao desejo do TCU na melhoria da gestão e governança das contratações realizadas pelo governo federal, corroboraram para que, em 26 de maio de 2017, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento publicasse a Instrução Normativa 05 de 2017, revogando a IN 2 de 2008. Essa iniciativa possibilitou unificar de forma mais coerente e completa as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017). Porém, os efeitos de sua publicação ficaram suspensos por um prazo de 120 dias para que a administração pública federal pudesse se adequar aos novos procedimentos. Desse modo, entrou efetivamente em vigor a partir de 25 de setembro de 2017 (BRASIL, 2017).

Ainda que a IN 2 de 2008 tenha sido revogada, muitos dos seus dispositivos foram recepcionados pela nova instrução normativa. Em especial a adoção do instituto da conta vinculada, trazendo consigo alguns avanços, como (BRASIL, 2017):

- a) melhor organização e apresentação da norma com o emprego de capítulos, seções e subseções;

- b) inclusão da obrigatoriedade da fase de planejamento antes da licitação, propondo procedimentos de estudos preliminares e gerenciamento de risco;
- c) inovação ao possibilitar que os editais de licitação possam aceitar a propositura de padrões de produtividade diferenciados pelo fornecedor, desde que sejam melhores que os fixados pela norma;
- d) criação do Instrumento de Medição de Resultado (IMR), incluindo orientações para identificação de indicadores aceitáveis de desempenho com vista à mensuração da qualidade desejada dos serviços prestados;
- e) prescrição de um dispositivo alternativo à adoção da conta vinculada denominado Pagamento pelo Fato Gerador, em que a Administração não se resumiria somente à garantia da quitação de 13º salário, férias, 1/3 férias e multa do FGTS, mas por todos os custos decorrentes de eventos efetivamente ocorridos;
- f) promoção de maior segurança aos servidores ao delinear condições para que a autoridade responsável possa fazer as indicações de fiscais, como: ser informado expressamente de sua indicação antes de ser designado, bem como da similitude das responsabilidades do cargo, com a dificuldade da função e a quantidade de contratos a ele destinada; e,
- g) inclusão de novos atores para o processo de fiscalização dos contratos, quais sejam: gestor, fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial e público usuário (BRASIL, 2017).

Neste último item, a IN 5 de 2017, em seu artigo 40, contribui de modo especial para a delimitação de atuação e responsabilidades dos diversos atores do processo de fiscalização. Ao Gestor do contrato cabe o gerenciamento das tarefas destinadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário. Além disso, organiza e instrui processos e documentações necessárias para que o setor de contrato possa dar seguimento às prorrogações, alterações, repactuações, bem como aos pagamentos, sanções, encerramento dos contratos, entre outros. Ao Fiscal técnico compete a supervisão, o acompanhamento, além de avaliar a execução dos serviços e sua adequação aos aspectos contratados e padrões aceitáveis de qualidade, quantidade e tempo de execução, para fins de pagamento. Ao Fiscal Administrativo convém o acompanhamento quanto à regularidade previdenciária, fiscal e trabalhista das empresas contratadas para fornecimento de mão de obra no regime de dedicação exclusiva e providências em caso de inadimplemento. Ao fiscal setorial são permitidas tanto a fiscalização técnica quanto a administrativa, quando a execução dos serviços terceirizados se der

concomitantemente em diferentes unidades de um mesmo ente ou órgão. Por último, quanto à fiscalização pelo público usuário é lícito fiscalizar e acompanhar o serviço sob o aspecto da satisfação deste, mensurada mediante pesquisa (BRASIL, 2017).

Em Brasil (2017), todas as modalidades de fiscalização elencadas, à exceção da modalidade de fiscalização pelo público usuário, podem ser executadas por um setor particular, por equipe de fiscalização ou apenas por um servidor, conforme o tamanho e as características do órgão ou entidade, desde que haja distinção das tarefas e não afetação na *performance* da gestão do contrato.

5 TEORIA DO *STAKEHOLDER*

Por muito tempo, as teorias tradicionais da organização dedicaram-se de modo especial à maximização dos lucros, defendendo aquele que seria o objetivo primeiro delas, qual seja, potencializar a recompensa sobre os investimentos dos proprietários do negócio (TEIXEIRA; MAZZON, 2000).

Pouco se falava em responsabilidade social das empresas no sentido de basear as tomadas de decisões em princípios e valores éticos de respeito às normas, à comunidade, aos indivíduos e ao meio ambiente (MACHADO FILHO, 2002).

A visão de responsabilidade social das empresas, à época, se restringia única e exclusivamente ao atendimento das exigências e expectativas de seus acionistas, justamente por serem concebidos como os principais interessados e o seus mais importantes *stakeholders* (FRIEDMAN, 1970).

Friedman (1970) elucida que a administração da organização deveria se preocupar exclusivamente em garantir ganhos financeiros para seus proprietários/acionistas. Caso as empresas desviassem seu foco para investir em outros projetos sociais, que não o lucro de seus acionistas e proprietários, traria prejuízos à sociedade, já que a redução dos lucros das empresas acarretaria, proporcionalmente, redução em seus investimentos. Por conseguinte, em cadeia, reduziriam os empregos, os salários e os impostos arrecadados.

Friedman (1970) alega ainda que a responsabilidade social deveria ser buscada pelas pessoas e não uma incumbência das empresas, pois, ao assumirem essa responsabilidade, os gestores estariam contrariando seus próprios interesses. Essa forma de pensar, enfatizando o lucro como condição de existência das empresas, cujo objetivo era gerar dividendos para seus acionistas e proprietários, ficou conhecida como a teoria dos *shareholders*.

Porém, a partir dos anos oitenta, dadas as grandes mudanças sociais e tecnológicas da época, percebeu-se que já não se compreendia a ideia de previsibilidade do ambiente externo na nova realidade na qual estão inseridas as organizações. Tampouco era entendida a percepção estática da organização nesse ambiente, exigindo-se a construção de outro modelo conceitual atento e adequado às novas exigências do mercado e da sociedade, em especial quanto à responsabilidade social relativa aos efeitos de sua atividade (FREEMAN, 1984; FREEMAN *et al.*, 2010).

Essas modificações no ambiente ensejaram várias iniciativas de contraposição às argumentações de Friedman (1970), presentes inicialmente nos estudos de Carroll (1979), sob

a crença na capacidade de a organização construir relações dinâmicas e consistentes com diversos grupos com os quais tinha relação. Esse autor preconizava que a responsabilidade social não se finda na responsabilidade de potencialização dos ganhos, mas também nas questões legais, éticas e discricionárias relacionadas aos diversos *stakeholders*. Posteriormente Freeman (1984), tido como principal expoente dessa nova forma de pensar, percebeu as empresas como instituições da sociedade, logo, socialmente responsáveis pelas consequências geradas a elas em suas atividades.

Daí nasceu a teoria dos *stakeholder*, inovando ao recomendar às empresas que, ao formularem suas estratégias de mercado, dessem maior atenção a todos os grupos e indivíduos afetados ou sujeitos a serem afetados na promoção dos objetivos da organização, denominados de *stakeholders*. Sugeriu, inclusive, um rompimento com a visão de gestão, até então vigente, de concentração somente na satisfação dos investidores denominados *shareholders* (FREEMAN *et al.*, 2010; FREEMAN; MC VEA, 2001).

A teoria em questão tem suas bases na escola neo-institucionalista, valorizando tanto a relação entre as organizações e o ambiente, quanto a relação entre as instituições e os comportamentos sociais, pois deixa clara a importância das instituições na formação dos comportamentos sociais (FALCO, 2000).

O primeiro registro que se tem da utilização da palavra *stakeholder* remete a um memorando interno do *Stanford Research Institute* (atualmente *SRI International Inc.*) de autoria de Ansoff e Stewart, no ano de 1963. O conceito mais conhecido e que batizou a Teoria do *Stakeholder* pertence a Freeman (1984), sendo que a noção de *stakeholder* remete “aos indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos organizacionais, e para os quais os gestores devem oferecer respostas, e cujos interesses precisam ser conhecidos pelos gestores sob pena de não assegurar a sobrevivência das empresas” (FREEMAN; MC VEA, 2001, p. 4).

Essa definição tem sido adotada com maiores ou menores modificações por vários autores que se dedicaram ao tema (FRIEDMAN; MILES, 2006). Clarkson (1995, p. 106), por exemplo, conceitua *stakeholders* “como pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro”. Já Donaldson e Preston (1995, p. 85) os definem como “pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e aspectos substantivos de uma atividade corporativa”.

Para Costa (2006), a palavra *stakeholder* expressa a ideia de sustentador ou sustentáculo, cuja tradução quer dizer partes interessadas. Para esse autor um *stakeholder* pode ser definido como:

[...] qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal, que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados presentes ou futuros da organização (COSTA, 2006, p. 89).

Assim, os *stakeholders* abrangem todos os interessados na organização incluindo acionistas, credores, empregados, clientes, fornecedores, comunidades locais, instituições governamentais (locais, nacionais, etc.), concorrentes, parceiros de negócio, grupos de interesse etc. (FRIEDMAN; MILES, 2006; FREEMAN, 1984).

5.1 DESDOBRAMENTOS TÉORICOS DA TEORIA DO *STAKEHOLDER*

Influenciada principalmente por estudos nas áreas de estratégia e planejamento empresarial corporativo, responsabilidade social das corporações, teoria de sistemas e teoria das organizações (FREEMAN *et al.*, 2010; FREEMAN; MC VEA, 2001), a Teoria do *Stakeholder* apresenta-se como uma abordagem administrativa focada no gerenciamento ativo do ambiente corporativo, com fins de garantir a longevidade das empresas (MACHADO JR., 2009). Para tanto, enfatiza o gerenciamento e a integração dos relacionamentos com e entre os *stakeholders*, valorizando os diversos interesses. Inova por entender que a saúde do negócio depende da satisfação de seus partícipes, uma vez que as pessoas ou organizações que possuam interesses legítimos nas ações de uma empresa mantêm seus relacionamentos com a intenção de obterem benefícios. Não há, pois, que se falar em priorização dos interesses de um grupo específico em prejuízo de outro (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Tendo suas bases em Freeman (1984), a Teoria do *Stakeholder* se desenvolve e ganha especial atenção nos trabalhos de vários autores, tais como: Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Atkinson, Waterhouse e Wells (1997).

Clarkson (1995) contribuiu para o desenvolvimento da Teoria do *Stakeholder* ao confrontar ações de responsabilidade social das empresas e as respectivas respostas sociais obtidas. Ele propôs um modelo de avaliação do desempenho social que sugeria uma primeira solução à questão fundamental da Teoria do *Stakeholder* (quem e o que verdadeiramente importa para garantir a sobrevivência da organização). Para tanto, admite a necessidade da identificação e satisfação de um grupo específico de *stakeholders* responsáveis pela continuidade da organização (proprietários, funcionários, clientes, fornecedores e outros), denominando-os de *stakeholders* principais. Os demais *stakeholders*, ainda que não estejam no

rol dos principais, de alguma forma influenciam ou afetam, são influenciados ou afetados pelas operações da empresa. Por exemplo, a imprensa ou grupos de interesses que possuem a habilidade de formar e mobilizar a opinião pública são denominados de *stakeholders* secundários.

Em Clarkson (1995) tem-se que as responsabilidades dos gerentes agora estão aumentadas, não se resumindo à maximização dos lucros aos acionistas, devendo dedicar-se a atender as necessidades de todos os *stakeholders* principais. Isso significa que os gerentes devem resolver os conflitos inevitáveis entre os principais grupos de partes interessadas no negócio e seus interesses por vezes contraditórios quanto à distribuição do aumento de riqueza e ao valor criado pela corporação. Para resolver esses conflitos, exigem-se do gestor julgamento e escolhas éticas, de forma que seja mantida a equidade e o equilíbrio na distribuição da riqueza e do valor criado pela organização aos seus principais grupos de partes interessadas. Somente assim, é possível manter a participação contínua de cada grupo primário no rol de *stakeholders* da organização. Do contrário, se algum grupo de *stakeholders* primários entender que o tratamento por ele recebido foi injusto ou desigual, quando comparado a qualquer outro grupo, poderá romper o relacionamento com a empresa e, por conseguinte, por em risco a sobrevivência desta.

A contribuição dos estudos de Donaldson e Preston (1995) demonstra a preocupação em explicar como a Teoria do *Stakeholder* tem sido abordada pelos estudiosos que identificam nela três formas de explanação, quais sejam: descritiva, instrumental e normativa.

Ao tratar do enfoque descritivo da Teoria do *Stakeholder*, os estudiosos têm se empenhado em descrever e explicar as características e comportamentos próprio da administração. Esse enfoque se faz útil na caracterização da natureza da organização, na identificação das concepções dos gestores sobre gerenciamento e também no modo como a organização é efetivamente gerida (DONALDSON; PRESTON, 1995).

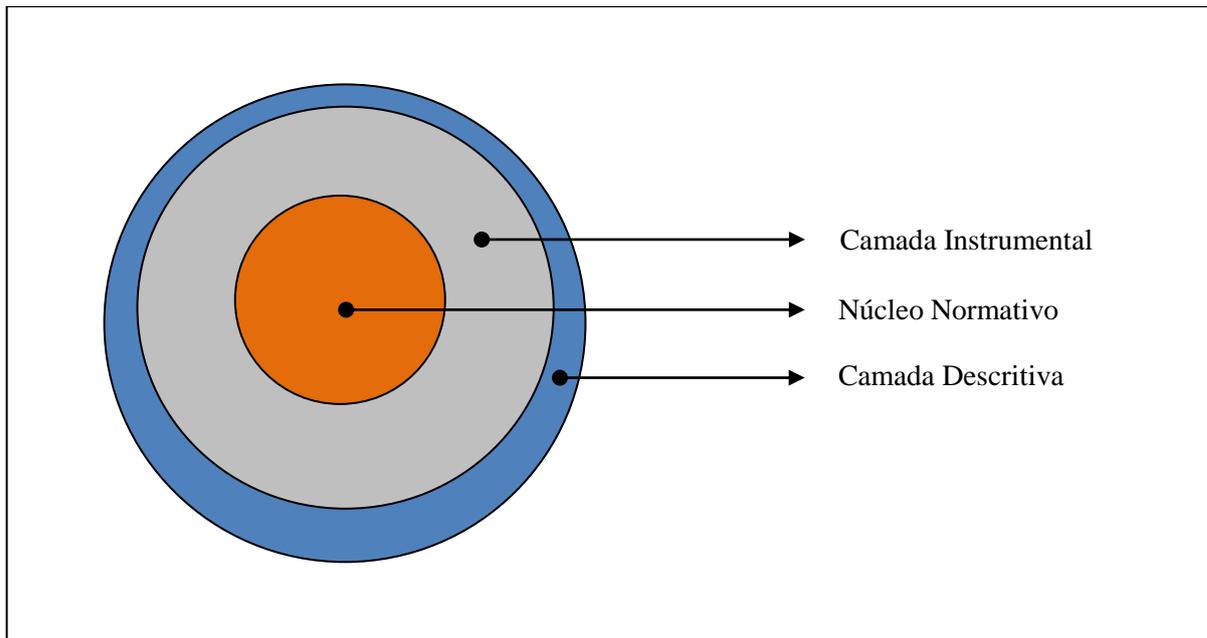
Com relação ao enfoque instrumental, os citados estudiosos se valem da citada teoria para analisar a influência dos *stakeholders* no desempenho das organizações, valendo-se de modelos que examinam e aproximam o desempenho organizacional e a gestão dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Por último, quanto ao enfoque normativo, os estudiosos têm se valido da teoria em questão para interpretar e definir a finalidade da organização, incluindo o reconhecimento dos princípios morais e/ou filosóficos que orientam suas operações e sua gestão (DONALDSON; PRESTON, 1995). Esses aspectos ou enfoques da Teoria do *Stakeholder* são, para esses autores,

simultaneamente distintos por se apoiarem em diferentes tipos de evidências, argumentações e implicações, porém, inter-relacionados.

Na visão de Donaldson e Preston (1995), os três enfoques apresentados da Teoria do *Stakeholder* se aglutinam um ao outro, como mostra a Figura 2, numa espécie de camada sobre camada. Dessa forma, a parte mais externa representa a camada descritiva da teoria dedicada a apresentar e explicar os relacionamentos apreciados no mundo externo. Esse aspecto encontra suporte no segundo nível, a camada instrumental, conferindo caráter intrumental e preditivo à teoria. Então, se certas práticas forem realizadas serão obtidos determinados resultados. Já o núcleo central é normativo. A precisão descritiva da teoria presume a verdade da concepção normativa central, na medida em que pressupõe que os gerentes e outros agentes atuem como se todos os interesses das partes interessadas tivessem valor intrínseco. O reconhecimento desses valores e obrigações morais superiores, a seu modo, dá ao gerenciamento de partes interessadas sua base normativa fundamental.

Figura 2 – Três Aspectos da Teoria do *Stakeholder*



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da obra de Donaldson e Preston (1995, p. 74)

Para Donaldson e Preston (1995), é justamente no enfoque normativo que se justifica a Teoria do *Stakeholder*, pois nele não se assume qualquer hipótese, como se faz no enfoque instrumental, mas sim determinações sobre questões e valores morais.

Jones (1995), por sua vez, apresenta sua colaboração ao descrever a citada teoria como um *framework* capaz de integrar os interesses dos negócios e da sociedade. Em seus estudos,

integrou à Teoria do *Stakeholder* conceitos econômicos (teoria da agência, economia de custos de transações e teoria da produção em equipe), ideias de ciência comportamental e ética. O autor atribui aos relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders* semelhanças e propriedades equivalentes a um contrato e postula que relações de confiança e de cooperação ajudam a resolver problemas relacionados ao oportunismo. Na visão desse pesquisador, as empresas que contratam com base em confiança e cooperação terão uma vantagem competitiva em relação àquelas que não usam tais critérios. Então provêm condições de maior possibilidade de sobrevivência e sucesso destas. Essa teoria instrumental da gestão de partes interessadas transforma essencialmente a teoria neoclássica da empresa. Isso implica que o comportamento confiável e cooperativo, e não oportunista, dará à empresa vantagem competitiva e, seguramente, confirmará a esta maior longevidade e possibilidade de êxito.

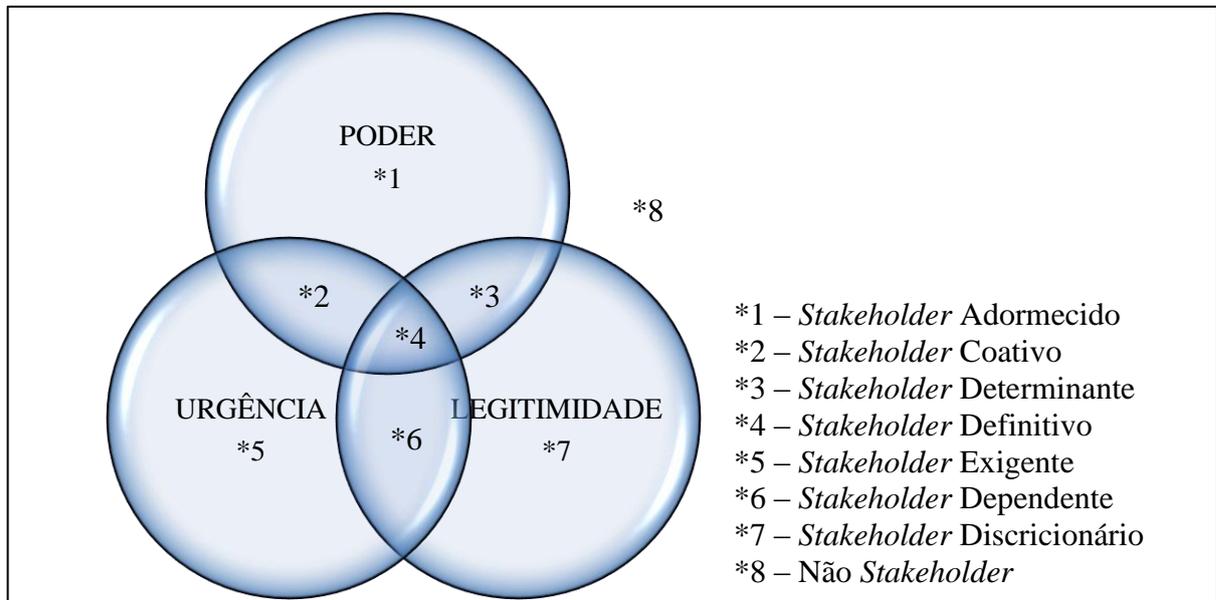
Mitchell, Agle e Wood (1997), assim como Clarkson (1995), também se ocuparam da tentativa de responder a pergunta que fundamenta a teoria em foco (quem e o que verdadeiramente importa para garantir a sobrevivência da organização). Eles propõem a classificação dos *stakeholders* em função de três traços que qualificam o seu relacionamento com a organização, sendo: poder, legitimidade e urgência. A contribuição desses autores ficou conhecida como modelo de Saliência dos *stakeholders*.

Ao tratar do atributo poder, os citados autores acreditam que este se apresenta de três formas: coercitiva – quando se busca o controle por meio do uso de recursos físicos da força, violência e restrição; utilitário – quando se busca o controle por meio do uso de recursos materiais e financeiros; e normativo, normativo social ou poder social – quando se busca o controle sem o auxílio de meios materiais, nem de coerção, mas pelo uso de símbolos normativos de prestígio e estima, símbolos sociais de amor e aceitação (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Quanto ao atributo de legitimidade, os autores mencionados o reconhecem como bem social desejável, algo maior e mais compartilhado do que mera percepção de selos. Ademais, pode ser definido e negociado diferentemente em vários níveis de organização social já que somente o poder não basta para garantir o citado atributo. Quanto ao atributo urgência, este representa o grau em que as partes interessadas reivindicam a atenção imediata. Destarte, um *stakeholder* se torna importante diante da necessidade e da dependência dele para a organização. Ou seja, a combinação dos três atributos classificará o *stakeholder*, evidenciando o quão sensível ele é diante da urgência na execução, bem como o risco que se corre face à desatenção e ao desagrado por parte do *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Correlacionando os atributos descritos, Mitchell, Agle e Wood (1997) identificaram sete classificações para os *stakeholders*, sendo: 1 – Adormecido; 2 – Coativo; 3 – Determinante; 4 – Definitivo; 5 – Exigente; 6 – Dependente; 7 – Discricionário, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Tipos de Stakeholders



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo interpreta a relação com os *stakeholders* de forma dinâmica, pois os três atributos são variáveis, construídos pela interação social e nem sempre os *stakeholders* são conscientes dos atributos que possuem. Esse dinamismo se evidencia na possibilidade de os *stakeholders* poderem, em determinado *momento*, possuir um único atributo (*stakeholders* latentes) e posteriormente dois (*stakeholders* expectantes) ou três (*stakeholders* definitivos). Desse modo, a combinação dos atributos de poder, legitimidade e urgência convertem-se em sete tipos de *stakeholders* (Figura 3), além de identificar os não *Stakeholders*.

Na classe dos *Stakeholders* Latentes se inserem aqueles que possuem somente um dos atributos e que, possivelmente, recebem pouca atenção da empresa. Compõem essa classe o *stakeholder* adormecido, o discricionário e o exigente (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), como se pode verificar a seguir:

- a) *Stakeholder* Adormecido: representa a pessoa ou Grupo que, por deter o atributo poder, é capaz de impor a sua vontade à organização. Porém, por não possuir o atributo da legitimidade nem o atributo da urgência, o seu poder é inócuo demonstrando ter pouca ou nenhuma influência na empresa. Além disso, é

preciso que a organização fique atenta e procure conhecer este *stakeholder* com o objetivo de observar sua potencialidade para somar um segundo atributo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

- b) *Stakeholder* Discricionário: representa a pessoa ou Grupo que possui o atributo legitimidade, mas não possui os atributos de poder e de urgência que, somados, seriam capazes de influenciar os atos da organização. Ademais, por tender a ser mais afetado com as ações da organização, é preciso dar atenção a este tipo de *stakeholder* tratando-se de responsabilidade social corporativa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).
- c) *Stakeholder* Exigente: representa a pessoa ou grupo que detém o atributo da urgência. Entretanto, mesmo não tendo os atributos da legitimidade e do poder, carecem de serem observados pela organização quanto à possibilidade de obterem um segundo atributo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na classe dos *Stakeholders* Expectantes se inserem aqueles que possuem dois dos atributos, ensejando maior interação e atenção tanto por parte da empresa como do próprio *stakeholder*. Compõem essa classe o *stakeholder* dominante, o perigoso e o dependente (MITCHELL; AGLE; WOOD; 1997):

- a) *Stakeholder* Determinante: representa a pessoa ou grupo que influencia as ações da organização mediante o uso dos atributos de poder e legitimidade. Por isso, recebem bastante atenção da empresa.
- b) *Stakeholder* Coativo: representa a pessoa ou grupo detentor dos atributos de poder e urgência, mas não possui legitimidade.
- c) *Stakeholder* Dependente: representa a pessoa ou grupo detentor dos atributos de legitimidade e urgência, todavia dependente do poder de outro *stakeholder* para que seus interesses sejam considerados.

Resta ainda a definição da classe de *Stakeholders* Definitivos que reivindicam especial atenção e prioridade dos gestores, dada a acumulação simultânea dos atributos de poder, legitimidade e urgência, e o não *Stakeholder* caracterizado pela pouca ou nenhuma influência que exerce sobre as atividades da organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) contribuem com a Teoria do *Stakeholder* ao discutirem a utilização de modelos de avaliações de desempenhos como etapa anterior ao planejamento estratégico. Colaboraram também com a teoria em questão ao proporem um modelo integrado à estratégia, chamando-o de avaliação de desempenho estratégico das empresas. Entendem que as abordagens convencionais falham em não valorizarem as

contribuições de empregados e fornecedores na conquista dos objetivos da organização, assim como pecam por darem pouca atenção à influência da comunidade no ambiente organizacional. Atestam ainda os autores o fato de esse modelo implicar a avaliação de desempenho como um processo integrado e bidirecional, permitindo à organização tanto avaliar as contribuições dos *stakeholders* na execução dos objetivos primários e secundários da companhia, quanto aos *stakeholders* avaliarem se a organização é capaz de cumprir suas obrigações para com eles agora e futuramente.

Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) defendem que o modelo proposto de avaliação de desempenho estratégico é útil no monitoramento das relações da organização com seus *stakeholders*. Defendem inclusive que a organização se concentre nas contribuições e interesses dos *stakeholders* principais da organização, classificados em dois grupos: os *stakeholders* do ambiente, assim considerados por definirem o ambiente externo da organização, influenciando-a ou condicionando-a em sua estratégia, relacionando-se principalmente com organização na promoção de seus objetivos primários: clientes, proprietários e comunidade. Por último, o grupo dos *stakeholders* de processo, assim classificados por se relacionarem com a organização de forma mais interna, em se tratando dos seus objetivos secundários, operacionais ou de processos. São responsáveis pelo planejamento, desenho, implementação e operacionalidade das estratégias no processo. Neste grupo estão inseridos os empregados e fornecedores.

Mais recentemente, ainda quanto à classificação dos *stakeholders*, Hourneaux Jr. *et al.* (2014) contribuíram com essa teoria ao proporem uma classificação diferente das percebidas em obras anteriores. Entendiam que os *stakeholders* devem ser classificados quanto à relação de proximidade com o negócio, sendo: a) *Stakeholders* com relação direta com o negócio; b) *Stakeholders* que se relacionam de forma indireta com o negócio; c) *Stakeholder* proprietário do negócio. O citado autor afirma que essa classificação possibilita que a organização proponha uma abordagem estratégica diferente e mais adequada a cada grupo, com perspectivas e processos dedicados diferenciados.

5.2 APLICAÇÃO DA TEORIA DO *STAKEHOLDER* NA ESFERA PÚBLICA, EM ESPECIAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Desde sua concepção, a Teoria do *Stakeholder* tem se desenvolvido e influenciado a produção científica dedicada à gestão das empresas e das organizações em geral, tratando de gestão estratégica e governança corporativa (FRIEDMAN; MILES, 2006; FREEMAN, *et al.*, 2010).

Ainda que a maioria dos artigos científicos que trataram da Teoria do *Stakeholder* tenha dirigido suas aplicações e estudos à realidade de empresas com fins lucrativos, essa tendência não se justificou por uma limitação teórica de aplicação e estudos na área pública, mas apenas por questão de preferência dos pesquisadores (HASNAS, 2013). Freeman (1984) argumenta que a Teoria do *Stakeholder* é aplicável em organizações diversas, independentemente de tamanho ou natureza.

Essa aplicabilidade pode ser percebida nos trabalhos dos seguintes autores: Machado Jr. (2009), ao desenvolver ferramenta de gestão baseando-se no princípio fundamental da Teoria do *Stakeholder* (quem e o que realmente interessa à organização) que a conduzirá a uma maior longevidade no mercado; Gonçalves (2013) quanto à identificação dos *stakeholders* da universidade de Lisboa, à luz do poder e do interesse destes na instituição, e a forma como influenciam a governança da escola; Mainardes *et al.* (2010), pela apresentação de um modelo que categorize os *stakeholders* por importância, baseado unicamente na influência deste sobre a organização; Ferreira (2016) e Ferreira e Machado Jr. (2016) pela apresentação de um modelo de gestão estratégica e participativa baseado na Teoria do *Stakeholder* como instrumento facilitador para gestão das Instituições de Ensino Superior, especialmente no atendimento das expectativas do Ministério da Educação (MEC).

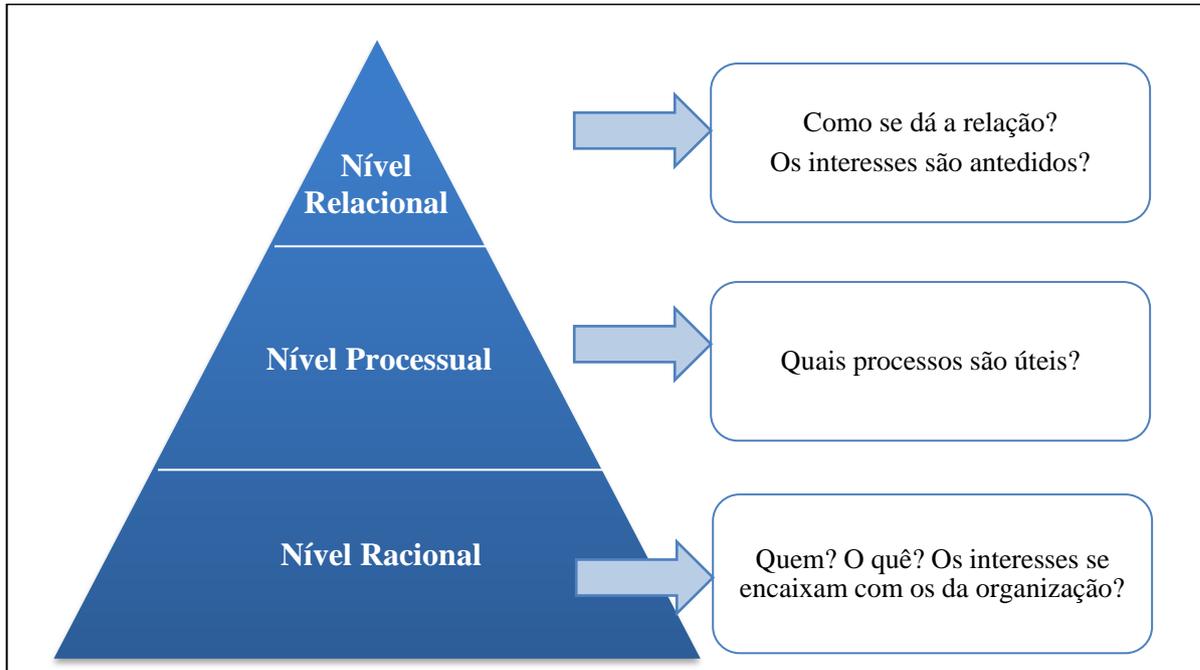
Para Freeman (1984), cabe às organizações maior atenção às necessidades dos grupos e indivíduos que possam influenciar ou serem influenciados por suas ações. Para isso, é necessário que tais grupos sejam identificados, classificados, e suas relações gerenciadas. Assim, a organização tem a sua disposição ferramentas e conhecimentos capazes de equilibrar a satisfação das expectativas desses grupos e indivíduos, quando se depararem em situações de conflito de interesses entre eles (FREEMAN, 1984). Nesse contexto, faz-se necessário conhecer, considerar, avaliar e tratar os *stakeholders* e seus interesses ao formular uma estratégia organizacional (COSTA, 2006).

5.3 GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

A ideia de gestão dos *stakeholders* enunciada por Freeman (1984) veio justamente imprimir às organizações a necessidade de reconhecerem a importância e a atenção aos interesses de indivíduos ou grupos de indivíduos que influenciam ou são influenciados por suas ações. Para tanto, ensejaria da organização maior análise e exame desses grupos, com a intenção de conhecer suas características e particularidades.

Para o autor, o processo de gestão das partes interessadas envolveria três etapas ou níveis diferentes e complementares entre si: o racional, o processual e o transacional, como mostra a Figura 4 (FREEMAN, 1984).

Figura 4 – Etapas ou níveis da gestão dos *Stakeholders*



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Freeman (1984)

No primeiro nível, o racional, a organização precisa conhecer seus *stakeholders*, identificá-los, perceber seus interesses e se estes interesses coadunam com os da organização. No segundo nível, o processual, a organização precisa analisar e compreender seus processos de gestão, sejam eles implícitos ou explícitos, as estratégias de relacionamento da organização com seus *stakeholders*, e verificar como esses processos se encaixam com o mapeamento racional realizado na etapa anterior. No terceiro nível, o transacional, cabe à organização compreender como se dão essas relações entre a organização e seus *stakeholders*, o que a organização tem recebido ou espera receber de seus *stakeholders* em troca daquilo que eles têm oferecido ou se propõem a oferecer, e se essas negociações se adequam ao mapeamento dos processos organizacionais para os *stakeholders* realizados no nível anterior (FREEMAN, 1984).

Para Donaldson e Preston (1995), a gestão dos *stakeholders* permite melhor visualização das conexões entre as aspirações das partes interessadas e a realização dos vários objetivos de desempenho da organização. As empresas que realizam o gerenciamento de partes interessadas

serão relativamente mais bem sucedidas quanto a rentabilidade, estabilidade e crescimento, quando comparadas a suas equivalentes.

Freeman (1984) acrescenta que cada uma das etapas ou níveis da gestão dos *Stakeholders* apresentados na Figura 4 possibilitam diferentes análises e perspectivas de ação das organizações com relação aos seus *stakeholders*. O aprofundamento no processo de gestão, caracterizado pela capacidade e habilidade de operação dos três níveis em conjunto, representa uma escala crescente na capacidade de gestão de *stakeholders*. Em outras palavras, quanto mais hábil a organização for em identificar seus *stakeholders* e suas expectativas, em envolvê-los nos processos organizacionais e em promover o equilíbrio dos diversos interesses, mais alta será sua capacidade de gerenciamento de *stakeholder*.

No entanto, diante de numerosos e diferentes participantes, a organização pode se deparar com interesses por vezes conflitantes, não sendo possível atendê-los sem que alguma das partes seja prejudicada. Nesse caso, a gestão das partes interessadas indica que seja dada atenção aos *stakeholders* mais importantes ao definir as estratégias e decisões organizacionais (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Para Frooman (1999), a forma como os *Stakeholders* se comportam e o nível de dependência da organização determinarão as estratégias traçadas e os resultados que serão obtidos. Faz-se fundamental então focar nas estratégias de influência dos *stakeholders*, em vez de estratégias de resposta das empresas. É de suma importância para qualquer gestor conhecer como os *stakeholders* podem influenciar a organização. Afinal, quando se fala em planejar e traçar estrategicamente a atuação de uma organização, o mínimo que se exige do gestor é que tenha alguma ideia de como os outros vão agir em seu ambiente.

Frooman (1999), na tentativa de compreender as estratégias de influência que os *stakeholders* utilizam e os fatores que explicariam cada estratégia, sugere a existência de quatro formas de exercer a influência sobre uma organização, elencadas a seguir: por meio de uma ação direta, com uso do poder (o *stakeholder* determina diretamente quais recursos a organização deverá receber); por meio de uma ação direta, com ressalvas (o *stakeholder* determina diretamente as condições para fornecimento dos recursos); por meio de ação indireta, com uso do poder (o *stakeholder* determina por meio de aliados quais recursos a organização deverá receber); ou por meio de uma ação indireta, com ressalvas (o *stakeholder* determina indiretamente, por meio de aliados, as condições para fornecimento dos recursos). Essas formas estariam relacionadas aos níveis de dependência de recursos entre a organização e o *stakeholder*, assim classificados: alta interdependência, baixa interdependência, poder do *Stakeholder*, e poder da organização como mostrado na Figura 5:

Figura 5 – Tipologias decorrentes da correspondência entre estratégia de influência e Nível de dependência entre a Organização e o Stakeholder

		O Stakeholder é dependente da organização?	
		SIM	NÃO
A Organização é dependente do Stakeholder?	SIM	<p>A</p> <p>Alta Interdependência Ação Direta Uso do poder</p>	<p>C</p> <p>Poder do Stakeholder Ação Direta Com Ressalvas</p>
	NÃO	<p>B</p> <p>Poder da Organização Ação Indireta Uso do poder</p>	<p>D</p> <p>Baixa Interdependência Ação Indireta Com Ressalvas</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Frooman (1999, p. 199-200)

Em resumo, os *stakeholders* adotam as seguintes estratégias ante o nível de dependência da organização (FROOMAN , 1999):

Posição A – Têm-se uma relação de alta interdependência, pois a organização e o *stakeholder* são dependentes um do outro. Assim, caso o *stakeholder* queira influenciar as ações da organização, este optará por uma ação direta com uso do poder.

Posição B – Têm-se uma relação caracterizada pelo poder da organização, pois a organização não depende do *stakeholder*, mas o *stakeholder* depende da organização. Caso o *stakeholder* queira influenciar as ações da organização, optará por uma ação indireta, valendo-se do uso do poder.

Posição C – Têm-se uma relação caracterizada pelo poder do *stakeholder*, pois a organização é dependente dele, e o *stakeholder* não depende da organização. Caso o *stakeholder* queira influenciar as ações da organização, optará por uma ação direta, mas com ressalvas.

Posição D – Têm-se uma relação de baixa interdependência, em razão da organização não ser dependente do *stakeholder* e o *stakeholder* também não ser dependente da organização. Caso o *stakeholder* queira influenciar as ações da organização, optará por uma ação indireta, mas com ressalvas.

A gestão dos *stakeholders* constitui ferramenta essencial no desafio de alinhar estratégia, direção e funcionamento da organização às perspectivas dos grupos de interesses. Faz-se importante para a organização manter mecanismos de constante diálogo com seus principais *stakeholders*. Quanto mais forte e qualificada for essa relação, mais subsídios os *stakeholders* terão para conhecer e valorar os serviços oferecidos pela organização (SANTOS, 2006).

6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *PERFORMANCE PRISM*

O distanciamento entre as exigências do cidadão e a oferta dos serviços públicos é determinado pela falta de comunicação entre as partes e pela não- utilização de ferramentas precisas de avaliação quanto às performances capazes de propor uma análise do comportamento dos administradores (FALCO, 2000).

Essa distância pode ser resolvida com o auxílio das ferramentas de Administração estratégica, cujo objetivo maior é a manutenção da saúde organizacional por meio da integração harmônica com seu ambiente, num processo de execução cíclica e contínua (CERTO; PETER, 2010).

A formatação desse processo é bastante semelhante ao ciclo da política pública, também cíclico e contínuo, sequenciado nas seguintes etapas: análise do ambiente; estabelecimento de diretrizes organizacionais; formulação de estratégias; implementação de estratégias; e controle estratégico (CERTO; PETER, 2010).

Inúmeras são as razões que conduzem os gestores à adoção de ferramentas estratégicas: seja para assegurar o controle sobre os rumos da organização; seja para identificação de oportunidades; seja para converter ameaças em oportunidades; definir novos caminhos; introduzir a cultura do pensar antes de agir e preparar-se em longo prazo; desenvolver um processo educacional, promovendo a interação e a negociação etc (FERNANDES; BERTON, 2012).

Compete salientar que a fase de controle estratégico merece especial atenção. Sua execução compreende três etapas distintas, quais sejam: 1ª - mensuração do desempenho organizacional; 2ª - confrontação do desempenho obtido com os objetivos e padrões estabelecidos, em que a administração avalia o resultado como aceitável ou não; e 3ª - determinação de ações corretivas quando necessário (CERTO; PETER, 2010). Essa fase se mostra muito importantes para a administração; com o auxílio de padrões de comparação previamente definidos, mensura e avalia o desempenho de decisões, possibilita a correção ou melhora de seus resultados, inferindo inclusive em outras fases do processo administrativo, corroborando na sobreposição de desafios e satisfação dos objetivos e metas traçados (OLIVEIRA, 2013).

Em suma, independentemente do setor em que atuam e o porte que possuem, as organizações almejam sempre melhorar seu desempenho. Nessa perspectiva, carecem de alternativas eficazes na mensuração de sua *performance* que forneçam informações suficientes

e sirvam de base para tomada de decisões, planejamentos, cujas metodologias sejam reconhecidas pela academia (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Ante o exposto, optou-se pela ferramenta de avaliação de Desempenho *Performance Prism*, vez que este reúne especial preocupação com a relação entre as organizações e pessoas como parte significativamente interessadas. Destaca-se também das demais ferramentas de análise de desempenho pelo fato de sua visão centrar-se em todos os *stakeholders* das organizações, sem prestigiar um grupo ou indivíduo específico (NEELY; KENNERLEY; ADAMS, 2007).

O *Performance Prism* foi elaborado no *Centre for Business Performance* da *Cranfield School of management*, na Inglaterra, tendo Andy Neely e Chris Adams como seus formuladores e principais expoentes. O modelo é de grande valia para a escolha dos indicadores adequados na avaliação de desempenho, compatível com as mais diversas formas de organizações, sejam elas sem fins lucrativos ou não. A intenção é explicitar questões críticas e incentivar os gestores a pensarem por meio da relação entre os vários indicadores, justamente porque outros modelos de avaliação de desempenho não o fazem de uma forma intuitiva (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Neely e Adams (2002) defendem que o envolvimento maior entre as organizações, investidores, empregados e clientes exigiu maior complexidade das medidas de desempenho. No final do século XX, os resultados não- financeiros receberam grande destaque, principalmente pela exposição nos meios de comunicação de fraudes contábeis, falhas de produtos e outras práticas que denegriam a imagem das organizações. Esses fatos provocaram a necessidade de se estudarem maneiras de como medir a satisfação de empregados, de clientes e dos investidores.

Neely, Adams e Kennerley (2002) alegam que para as organizações (sejam elas com ou sem fins lucrativos) alcançarem maior longevidade e melhores resultados no longo prazo é de suma importância considerar as necessidades e demandas de todos os seus *stakeholders*, imprimindo esforços para valorizá-los de forma apropriada. A desatenção ou atenção desproporcional em nível de exigência de cada *stakeholder* provavelmente afetará sua reputação e mercado, provocando frustração dos resultados previstos ou desejados parcial ou totalmente.

Para esses autores, é de suma importância preocupar-se com a reputação da organização, uma vez que a decepção dos *stakeholders* existentes (investidores, clientes, funcionários, fornecedores) pela não atenção aos seus anseios, reverbera e influencia igualmente a percepção de setores, como: potenciais *stakeholders*, representações sociais, sindicatos, mídias,

fiscalizadores, entre outros, cuja atenção foi desconsiderada antes da aplicação do modelo de avaliação de desempenho (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

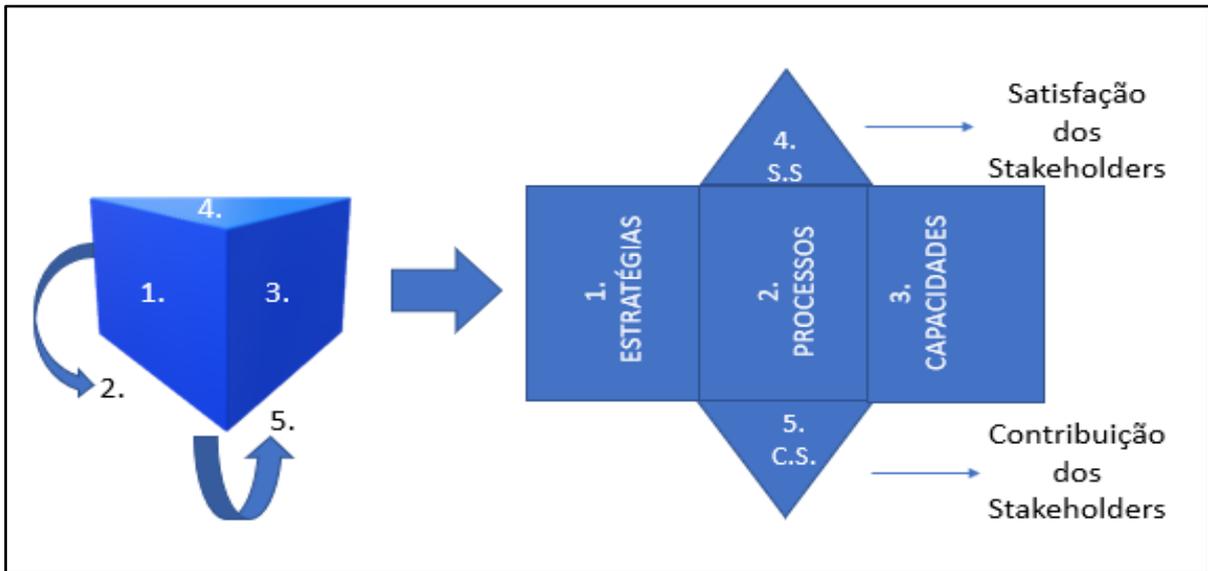
Não basta à organização apenas dedicar atenção aos seus *stakeholders* principais, é preciso estar atenta a todas as relações e também ao fato de que estas sejam construídas sob o espírito da reciprocidade. Ao mesmo tempo em que a organização se dedica a promover a satisfação dos interesses de seus *stakeholders*, estes também precisam estar dispostos a retribuírem as expectativas da organização (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). Nesse enfoque, a lógica do modelo procura valorizar meios de construção dos relacionamentos organizacionais que sejam, ao mesmo tempo, positivos para ambas as partes (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Ante a citada exposição, percebe-se a fundamentação do modelo baseada em três princípios, quais sejam: a) atenção à totalidade dos *Stakeholders* da organização; b) necessidade de as capacidades, os processos e estratégias estarem ajustados e integrados para que se possa devolver valor aos vários *stakeholders*; e c) necessidade de as organizações, bem como seus *stakeholders*, basearem sua relação nos fundamentos da parceria e da satisfação recíproca, ou seja: para que os *stakeholders* possam ter suas expectativas atendidas é necessário que também estejam dispostos a contribuir com o atendimento das expectativas da organização (MENDES, 2017).

Em Mendes (2017) tem-se que esses três princípios fundamentais representam o alicerce do modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism*, consolidando-o com uma das melhores e mais abrangentes ferramentas para detectar possibilidades de aperfeiçoamento da gestão.

A configuração do *Performance Prism* foi formulada levando-se em conta cinco diferentes perspectivas no processo de mensuração do desempenho, cuja representação se expressa por meio de um prisma triangular, conforme Figura 6, no qual cada uma das faces está representada por uma perspectiva ou aspecto (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Figura 6 – Modelo adaptado do *Performance Prism*



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Neely, Adams e Crowe (2001, p.12)

Para Hourneaux Junior (2010), cada perspectiva do prisma, que ele chama de faceta, aborda um aspecto diferente e crítico no processo de aferição de desempenho. Cada uma delas se dedica a responder uma questão mediante atenção aos seus respectivos aspectos, como bem explica Reame Junior e Reame (2007, p.48-49), conforme Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Os Aspectos de avaliação do *Performance Prism*

Aspectos <i>Performance Prism</i>	Questões que se dedica responder	Objetivo
Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	“Quem são os <i>Stakeholders</i> e o que eles desejam e precisam?”	Tem por objetivo identificar os desejos e as necessidades de todos os interessados na organização.”
Estratégias	“Quais são as estratégias?”	Objetiva “prover e aplicar os meios para realizar as necessidades e aspirações dos <i>stakeholders</i> ” dizem respeito, respectivamente, identificar os “processos necessários para executar as estratégias da organização”
Processos	“Quais os processos que temos que colocar em ordem para permitir que nossas estratégias sejam alcançadas?”	Objetiva identificar “as aptidões e condições necessárias para operacionalizá-los a curto e longo prazos”
Capacidades	“Quais são as capacidades requeridas para a operação dos processos?”	Trata da “reciprocidade dos interessados em relação à organização”, isto é, o que o <i>stakeholder</i> se dispõe a devolver à organização ante a satisfação de seus interesses.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Reame Junior e Reame (2007, p.48-49) e Hourneaux Junior (2010, p. 74)

Para Mendes (2017), quando uma luz branca atinge um prisma, este tem a capacidade de refleti-la decompondo-a em diversas cores. Esse fato revela a complexidade escondida dentro de algo aparentemente simples. Assim também o é nas organizações. O *Performance*

Prism não se atem a um único aspecto de avaliação do desempenho organizacional (unidimensional) e para compreendê-la de forma plena é primordial analisar todas as perspectivas inter-relacionadas. Então, faz-se necessário o alinhamento das estratégias, dos processos e capacidades organizacionais ao atendimento das expectativas dos seus *stakeholders*, inclusive para que a satisfação destes traga retornos positivos no atendimento às expectativas da organização.

Neely e Adams (2002), por sua vez, asseveram que o modelo *Performance Prism* reconhece como factual a existência de uma relação de sinergia entre a organização e todos os seus *stakeholders* (investidores, clientes, empregados, fornecedores, alianças ou comunidade local). Nesse modelo cada qual tem suas necessidades intrínsecas e as retribui também de forma singular. Essa característica do modelo *Performance Prism*, no sentido de entender a importância da relação recíproca entre organização e *stakeholders*, o faz único entre os modelos até então formulados.

Hourneaux Junior (2010) confirma tal propriedade do *Performance Prism* quando o compara com o modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC). Justifica sua afirmação ao perceber que, enquanto o BSC se dedica à satisfação de um determinado *Stakeholder* (clientes), visando somente ao aspecto financeiro, o modelo *Performance Prism* se destaca por desprender especial atenção a todos os *stakeholders* como objetivo central da avaliação, mensuração e controle do desempenho.

Em suma, toda organização busca nos modelos de avaliação de desempenho o caminho para maior longevidade e uma prospecção de ações que julga adequados, conforme planejado. Porém, quem avalia a reputação de uma organização são seus *stakeholders*, sendo fundamental utilizar-se de um modelo de avaliação flexível e abrangente, que procure entender e satisfazer as necessidades dos mesmos, além de facilitar a compreensão das complexas relações entre a organização e seus múltiplos *Stakeholders*. Espera-se também que esse modelo de avaliação facilite e contribua na projeção, construção, operação e atualização de seus indicadores de acordo com as exigências do ambiente em que atuam, sendo essas características percebíveis no modelo de avaliação *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

7 METODOLOGIA

Nesta pesquisa teve-se o intuito de responder a seguinte questão: Como a UFG pode se utilizar da Teoria do *Stakeholder* combinada com a análise de *Performance Prism* para obter um modelo de avaliação da gestão da Conta Vinculada?

Atento à formulação da pergunta é possível inferir que esta pesquisa se classifica como um estudo de caso. De conformidade com Yin (2001, p. 32) o estudo de caso é apresentado como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

De acordo com Mendonça, Rocha e Nunes (2008, p. 39), o estudo de caso é caracterizado por ser uma pesquisa que tem como objeto de investigação uma entidade bem definida.

Nesses termos, o objeto de estudo foi a Universidade Federal de Goiás, e a abrangência do estudo compreendeu os contratos de terceirização ainda vigentes, firmados no período de 2014 a 2016. Estes foram assim determinados pela proximidade do pesquisador com o objeto de estudo e pela exigência legal da instituição da conta vinculada nos contratos de terceirização ser datada do final de 2013.

Para tanto, realizou-se análise bibliográfica da produção científica qualificada, utilizando consulta a livros, dissertações, teses, e material qualificado cientificamente sobre os seguintes temas: avaliação de políticas públicas, terceirização, conta vinculada do governo federal, Teoria do *Stakeholder* e avaliação de desempenho e *Performance Prism*.

A pesquisa é exploratória, assim caracterizada pela sua “flexibilidade e versatilidade quanto aos métodos”; “questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilística raramente estão envolvidos”, cujo objetivo é compreender o problema (MALHOTRA, 2006, p.60).

É de natureza aplicada, cujo interesse consiste em “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Como proposta de intervenção, resultou em um modelo de avaliação de desempenho da gestão da conta vinculada.

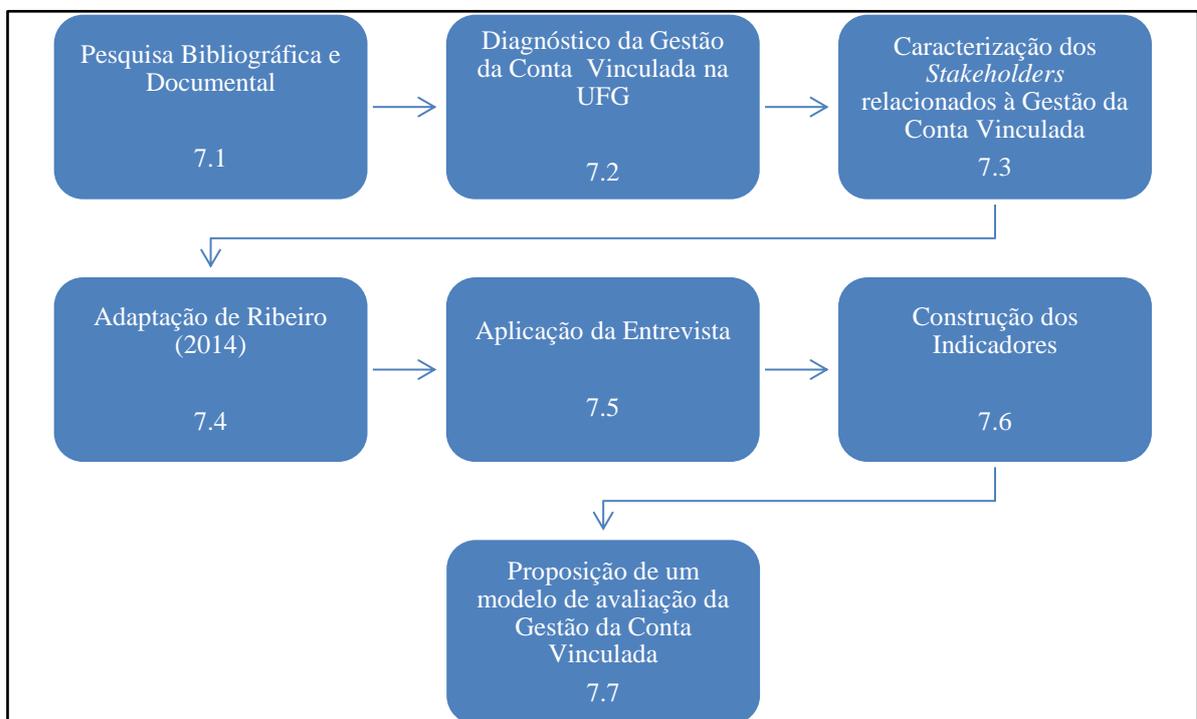
Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa, por ser “uma metodologia de pesquisa não-estruturada, e exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2006,

p.111). Minayo (2011, p. 7) assegura que a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão dos processos e dos resultados, considerando-os como “um complexo integrado de ideias”.

Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, optou-se pelo levantamento aqui entendido, conforme Prodanov e Freitas (2013, p.57), como a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhece”.

Para melhor organização no desenvolvimento da pesquisa, optou-se por realizá-la em sete etapas sequenciadas e interdependentes, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 – Etapas da pesquisa



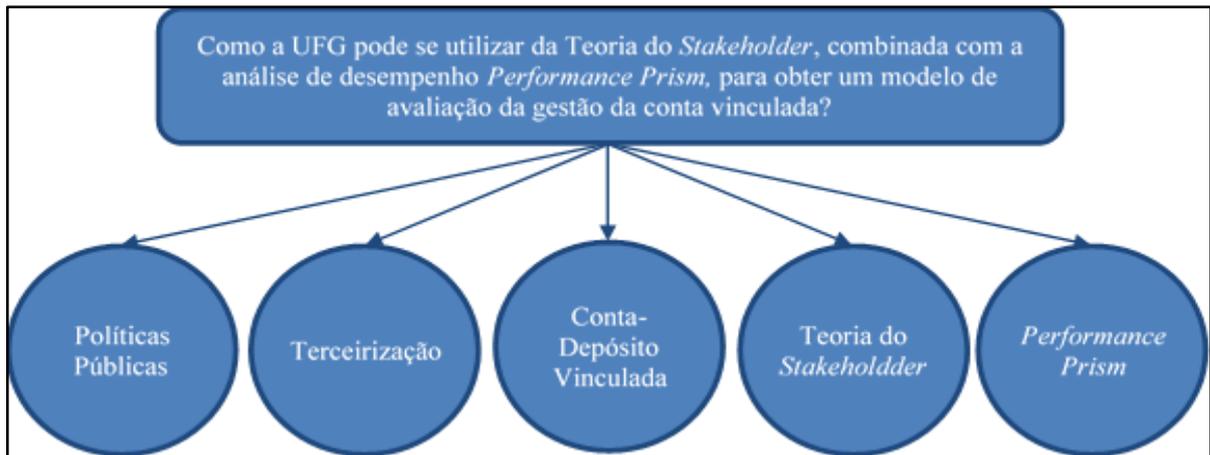
Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

A seguir, as sete etapas da pesquisa serão detalhadas.

7.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

Nesta primeira etapa, na busca por informações que possibilitassem respostas à questão de pesquisa, realizou-se análise bibliográfica da produção científica qualificada, utilizando consulta a livros, artigos disponíveis na internet e análise documental em consulta às leis e regimentos sobre os seguintes temas: avaliação de políticas públicas, terceirização, conta vinculada do governo federal, Teoria do *Stakeholder* e avaliação de desempenho *Performance Prism*, como mostra a Figura 8.

Figura 8 – Fundamentação teórica da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Os Capítulos 2 a 6 deste trabalho mostram com propriedade os principais eixos teóricos que nortearam esta pesquisa.

7.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA NA UFG

Na segunda etapa procedeu-se ao levantamento dos contratos, ainda vigentes, de fornecimento de mão de obra terceirizada assinados entre o período de 2014 a 2016. Tal delimitação se deveu ao fato de a conta vinculada ter sua obrigatoriedade instituída para a esfera pública federal no final de 2013. Além disso, é mais viável para a pesquisa, diante da facilidade de obtenção de dados e respostas aos questionários, focar somente nos acordos ainda vigentes.

Foram relacionados os contratos, identificados seus respectivos gestores, fiscais administrativos, número de postos de trabalho, bem como o contato dos funcionários das empresas terceirizadas responsáveis por representarem tais empresas junto à UFG quanto aos assuntos relacionados à Conta Vinculada.

Este detalhamento encontra-se no próximo capítulo.

7.3 CARACTERIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS RELACIONADOS À GESTÃO DA CONTA VINCULADA

Em seguida, fundamentando-se na base teórica adquirida, especialmente nas contribuições dos estudos de Freeman (1984), Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995), aliada à realização de entrevista em profundidade junto a um gestor designado para gerir os

contratos de terceirização da UFG, foi possível obter a caracterização dos *stakeholders* relacionados à gestão da conta vinculada, terceira etapa da pesquisa.

Para Yin (2010), a entrevista em profundidade é uma das ferramentas mais importantes para o estudo de caso como fonte de informação, pois, possibilita questionar o informante sobre fatos e opiniões acerca de um assunto, sendo os *insights* a base para novas investigações.

O capítulo 9 do texto amplia e detalha esta fase da pesquisa.

7.4 ENTREVISTA ADAPTADA DE RIBEIRO (2014)

Na quarta etapa, produziu-se um roteiro de perguntas realizadas na entrevista com o gestor de contratos, cuja inspiração adveio dos estudos de Ribeiro (2014).

Em seus estudos, Ribeiro (2014) relata que especialmente no período de 1994 a 2014, em virtude das mudanças promovidas pela política brasileira de saúde mental, vários hospitais psiquiátricos do Brasil tiveram sérios efeitos econômicos, levando inclusive alguns a encerrarem suas atividades. Os bons resultados obtidos neste período pelo Hospital Psiquiátrico Lacan, de São Bernardo do Campo, atraíram a atenção do pesquisador afim de conhecer os motivos que levaram o Hospital a se destacar do demais.

Com o intuito de entender e avaliar as ações e estratégias utilizadas pelo Hospital, que o transformaram em exceção, Ribeiro (2014) produziu um roteiro de perguntas destinado ao grupo gestor do Hospital, fundamentadas na Teoria do *Stakeholder* e no modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism* de Neely, Adams e Crowe (2001).

O roteiro de perguntas de Ribeiro (2014), está representado no Quadro nº 5.

Quadro 5 - Versão de roteiro de perguntas apresentado no grupo focal dos estudos de Ribeiro (2014)

Aspecto do <i>Performance Prism</i>	Questões
1 Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	<p>Quem são as pessoas ou instituições mais importantes para o funcionamento do hospital? O que cada uma dessas pessoas ou instituições precisa do Hospital Lacan? Como sabe que essas pessoas e instituições estão sendo bem atendidas?</p>
2 Contribuição dos <i>Stakeholders</i>	<p>Como gestores do hospital, o que vocês querem dessas pessoas e instituições? Como gestores do hospital, o que vocês precisam, em termos normativos, (contrato, regulação, lei, entre outros) dessas pessoas e instituições? O que vocês de fato recebem como resultado quando os interesses das pessoas e instituições são atendidos (por exemplo: alvará, qualidade do serviço prestado)? Vocês respondem aos conselhos de classe. Eles liberam alguma certificação depois que são atendidos?*</p>
3 Estratégias	<p>Como o hospital estabelece seus objetivos anualmente? Quem estabelece os objetivos do hospital? Parece que há objetivos maiores que o hospital define, mas há também os objetivos dos setores, que vocês definem. É isso mesmo?*</p> <p>Os objetivos dos setores mudam muito; os objetivos maiores também mudam?*</p> <p>Mas vocês não participam de forma indireta (na elaboração dos objetivos do hospital)?* Vocês acham que existe uma visão de longo prazo nos objetivos que são estabelecidos? Com esses objetivos gerais estabelecidos da última vez, quais pessoas ou instituições estão sendo mais atendidas? Que indicadores vocês usam para fazer o controle do cumprimento ou não desses objetivos para cada um daqueles considerados importantes?</p>
4 Processos	<p>Quem define os processos prioritários de cada área? Quais processos são fundamentais para seu departamento funcionar? Quem define os indicadores de controle dos processos da sua área? Como elaboram os indicadores? Então ocorre um aprendizado: acontece uma situação nova, é passado um novo indicador para a equipe que segue?*</p> <p>Como se verifica que os indicadores continuam válidos ao longo do tempo?</p>
5 Capacidades	<p>Que capacidades ou recursos os senhores precisam para fazer os processos funcionarem mais eficientemente? O perfil dos funcionários é definido pelo RH do Lacan ou pelo central? Existe uma definição sobre quais as habilidades necessárias para se realizar com excelência os processos definidos anteriormente? Existe um controle para se saber se essas habilidades existem ou estão sendo desenvolvidas? As áreas têm os conhecimentos específicos para as atividades fundamentais? Há a educação continuada para suas equipes? Porque (a equipe de enfermagem) tem grande rotatividade?*</p> <p>Os seus colaboradores (da psicologia) fazem o que (para se manter em dois empregos), têm flexibilidade de horário?*</p>

Fonte: Ribeiro (2014, p. 74)

Além de resultar na identificação e classificação dos *stakeholders*, a entrevista também forneceu os meios para confecção dos indicadores de avaliação da gestão da conta vinculada, fornecendo informações suficiente para a consecução da 5ª e 6ª etapas da metodologia.

As perguntas abordaram os (5) cinco aspectos apresentados no modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism* de Neely, Adams e Crowe (2001) (representado na figura 6), quais sejam: a) Satisfação dos *Stakeholders*; b) Contribuição dos *Stakeholders*; c) Estratégias; d) Processos; e) Capacidades.

Cada um dos aspectos correspondeu a um lado do prisma, permitindo a elaboração de

um modelo estruturado de *performance* da gestão que, quando analisados em conjunto, permitem compreender e visualizar o melhor gerenciamento do desempenho organizacional (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

7.5 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA

Na quinta etapa, foi efetivamente realizada a entrevista com um gestor de contratos de terceirização da UFG. Por se tratar de pesquisa que envolve seres humanos, está submetida às resoluções do Conselho Nacional de Saúde n^os 466/2012 e 510/2016 e, em cumprimento a tais resoluções, foi submetida a apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFG sob o número 77455317.8.0000.5083, sendo submetida e aprovada como mostram os Apêndices A e B, respectivamente.

7.6 CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES

Na consecução da sexta etapa procedeu-se a extração e formulação dos indicadores com base nas respostas ao roteiro de perguntas apresentado ao gestor de contratos, adaptado do modelo de Ribeiro (2014) e sustentado pela base teórica referenciada neste estudo, como se segue:

As perguntas foram formuladas com o intuito de atender a cada um dos cinco aspectos de avaliação apresentados na teoria de Neely, Adams e Crowe (2001) do modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism*, sendo: a) Satisfação dos *Stakeholders*; b) Contribuição dos *Stakeholders*; c) Estratégias; d) Processos; e) Capacidades.

❖ Aspecto Satisfação dos *stakeholders*:

Para Neely, Adams e Crowe (2001), este aspecto do prisma diz respeito à satisfação dos *Stakeholders*; tem por objetivo analisar e conhecer os *stakeholders* da organização, seus interesses e necessidades.

❖ Aspecto da Contribuição dos *stakeholders*:

Tal aspecto do prisma refere-se às exigências e interesses da organização junto aos *stakeholders*. Em outras palavras, o que a organização espera receber (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

❖ Aspecto das Estratégias desenvolvidas:

Neste aspecto do prisma são conhecidas as estratégias ou ações que precisam ser aplicadas para que tanto os interesses dos *stakeholders* quanto os da organização possam ser satisfeitos (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

❖ Aspecto dos Processos envolvidos na gestão da conta vinculada:

O aspecto do prisma relacionado aos Processos tem o intuito de identificar quais processos devem ser executados para a satisfação das exigências e demandas dos *stakeholders* e da organização (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

❖ Aspecto Capacidades:

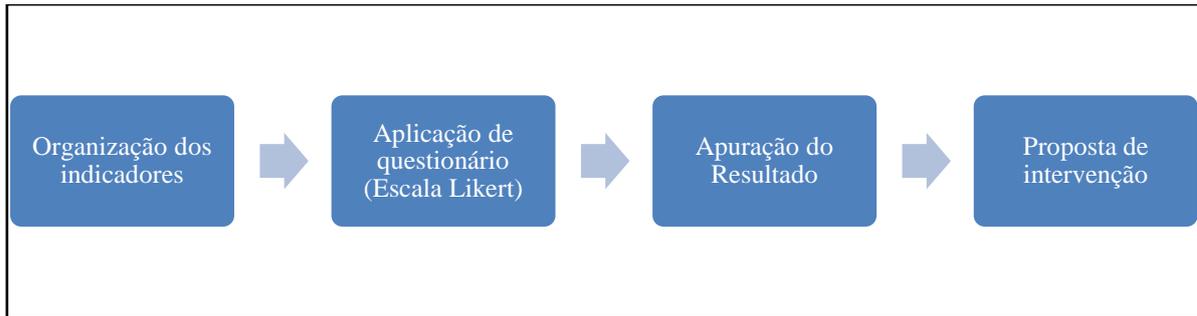
Na perspectiva Capacidades do prisma de Neely, Adams e Crowe (2001) são investigadas quais capacidades, habilidades dos profissionais e recursos são essenciais para os processos da empresa serem mais eficazes e eficientes.

7.7 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA

Por fim, produziu-se o modelo de avaliação da gestão da conta vinculada baseado na Teoria do *Stakeholder* e inspirado no modelo de avaliação *Performance Prism*, visando promover o confronto de perspectivas entre os diversos *stakeholders* relacionados à gestão da conta vinculada.

A formulação deste modelo envolveu a consecução das atividades de organização dos indicadores, aplicação de questionário (escala *likert*), apuração do resultado e proposta de intervenção, como apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Atividades da etapa Proposição do Modelo de Avaliação



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Foram organizados os indicadores em cada um dos (5) cinco aspectos apresentados na teoria de Neely, Adams e Crowe (2001) para composição de questionários específicos a cada grupo de *stakeholders* identificados. De forma que cada aspecto do prisma pudesse ser avaliado pelos *stakeholders*. Os questionários possibilitaram respostas que avaliaram o grau de concordância do entrevistado com cada questão de acordo com uma escala *Likert* de 1 a 5.

Segundo Gil (2008, p. 143-144) a escala *Likert* segue os seguintes passos:

- a) Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.
- b) Pedem-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4), discorda muito (5).
- c) Procedem-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.
- d) Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.
- e) Analisam-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para tanto, são utilizados testes de correlação. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala.

Optou-se por definir o *score* da avaliação pelo número correspondente de cada alternativa, de forma que a pior avaliação ficasse com o *score* 1 e a melhor com *score* 5. Assim sendo 1 é equivalente à alternativa Discordo Muito, 2 à alternativa Discordo um pouco, 3 à alternativa Nem Concordo, Nem Discordo, 4 à alternativa Concordo um pouco e 5 à alternativa Concordo Muito.

A consolidação do resultado dos questionários indicou as avaliações de cada aspecto do prisma, de forma que aqueles indicadores da gestão da conta vinculada avaliados em médias aritméticas entre 1 e 3 (incluída a 3) foram objeto de proposta de intervenção, enquanto os avaliados em médias aritméticas acima de 3 e menores que 4 careceram de atenção e monitoramento, e os avaliados entre 4 e 5 (incluída a 4) foram satisfatórios.

8 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG

A respeito das características inerentes à gestão da conta vinculada nos contratos de terceirização da UFG tem-se que, desde a exigência legal de sua adoção, por meio da IN nº 6 de 23 de dezembro de 2013, a gestão da conta vinculada e a fiscalização dos contratos de terceirização firmados têm sido absorvidos pelo Centro de Gestão do Espaço Físico da Universidade Federal de Goiás – CEGEF/UFG, porém sem a delimitação de uma divisão ou departamento constituído para este fim.

No período de 2014 a 2016, disponibilizou-se para esta pesquisa listagem com 22 (vinte e dois) contratos vigentes de fornecimento de mão de obra terceirizada, englobando serviços de limpeza, condução de veículos, manutenção predial, manuseio de alimentos, vigilância, conservação de parques e jardins etc, que fornecem à Universidade a ocupação de 1230 postos de trabalho, aproximadamente.

Esses 22 (vinte e dois) contratos assinados, e em vigência na UFG, foram firmados com 9 (nove) empresas distintas. Duas dessas nove empresas pertencem a um único grupo empresarial detentor de 9 (nove) contratos com a UFG, enquanto outra empresa possuía 4 (quatro) contratos, outra 3 (três) contratos, uma outra empresa com 2 (dois) contratos; outras quatro empresas contavam com apenas 1(um) contrato cada.

Quanto à fiscalização e gestão dos contratos e da conta vinculada, foi possível perceber a disposição, por parte da UFG, de 2 (dois) gestores e 10 (dez) fiscais administrativos para o acompanhamento destes contratos. Tais números mostram que alguns fiscais e, principalmente, os gestores se ocupam com mais de um contrato, e estes últimos ainda podem acumular as suas atribuições com as de fiscais administrativos.

Vale destacar que uma das grandes preocupações do TCU ao criticar a adoção da conta vinculada nos contratos de terceirização da Administração Pública Federal refere-se à ineficiência da Administração Pública em fiscalizar seus contratos. Além de alegar que os servidores designados são preparados de forma precária para exercerem suas funções, também reconhece a sobrecarga de trabalho e atribuições como fatores determinantes para o favorecimento às condenações na esfera do trabalho, possibilitando ainda mais que a justiça consolide o entendimento de que a União é responsável subsidiária pelas contribuições previdenciárias, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e demais verbas trabalhistas (BRASIL, 2009b).

A mencionada preocupação foi absorvida pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento quando da publicação da Instrução Normativa 05 de 2017, que revogou a IN 2 de 2008. Na esfera federal, enquanto vigeu a IN 2/2008, percebia-se certa confusão ou mesmo ausência das definições das atribuições e responsabilidades de fiscais e gestores de contratos. Essa situação foi parcialmente sanada com a publicação da IN 05/2017 que, além de trazer novos atores e auxiliares às rotinas de fiscalização de contratos, preocupou-se em definir suas atribuições com vistas a promover maior segurança aos servidores ao delinear condições para que a autoridade responsável possa fazer as indicações de fiscais e gestores, tais como: serem informados expressamente de sua indicação antes de serem designados, bem como da similitude das responsabilidades do cargo, com a dificuldade da função e a quantidade de contratos a eles destinada (BRASIL 2017).

Porém, a IN 5/2017 aceita a possibilidade de acúmulo e execução, por um único servidor, das atividades de gestão, fiscalização técnica, fiscalização administrativa e fiscalização setorial, desde que haja distinção das tarefas e não afetação na *performance* da gestão do contrato (BRASIL, 2017).

Este trabalho também se ocupou de buscar a percepção dos servidores designados para as funções de gestores e fiscais de contratos quanto ao acúmulo de atribuições, capacitações, treinamentos e estrutura oferecidos pela UFG para melhor desempenho de suas funções.

9 RESULTADOS E DISCUSSÕES

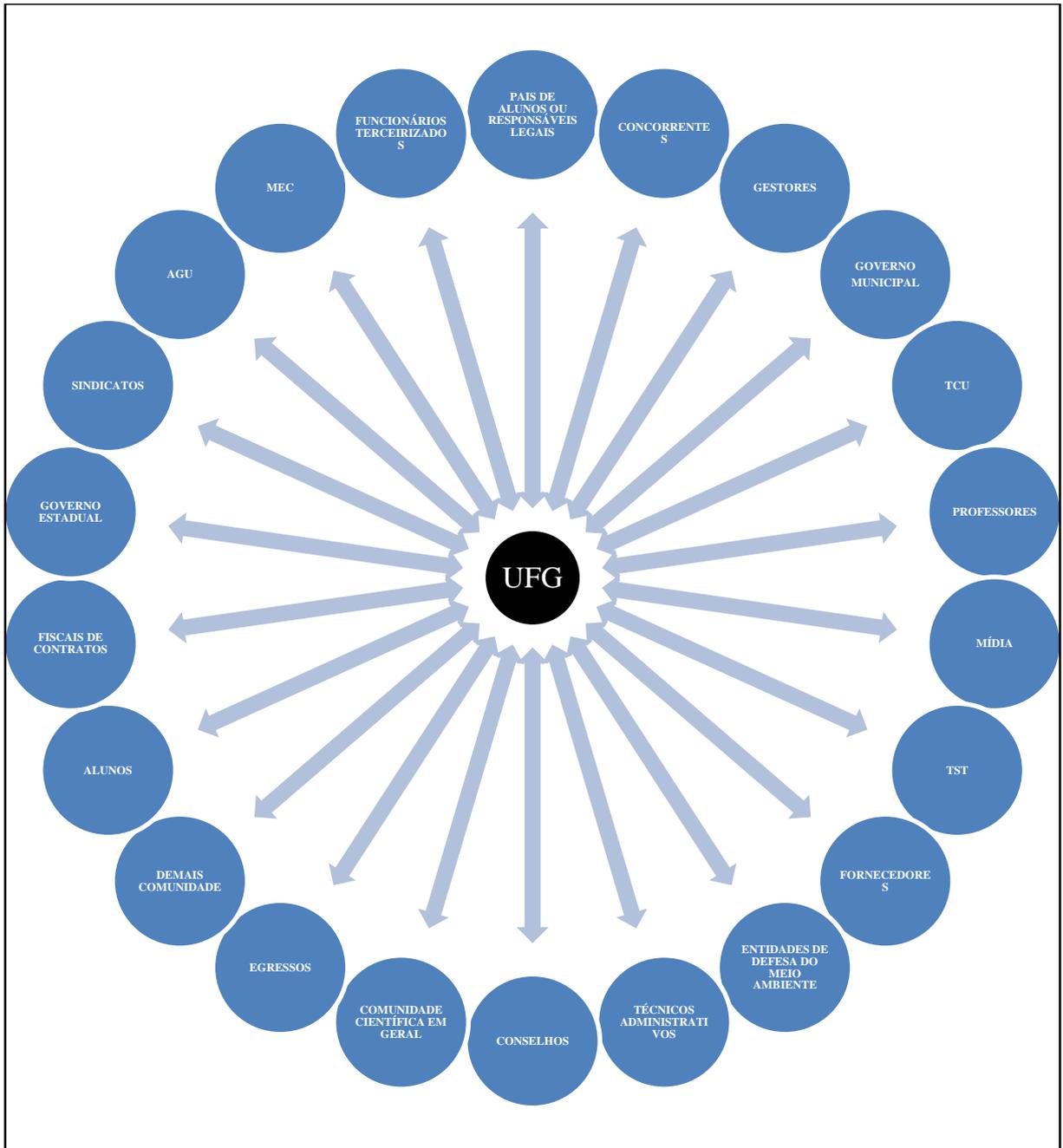
Nesta seção, primeiramente, serão apresentados os resultados da execução das etapas 3, 4, 5 e 6 da pesquisa, elencadas na metodologia do trabalho.

Por último serão destacados os resultados obtidos com os questionários, sempre contrapondo os resultados obtidos com os gestores e com os demais entrevistados, de onde se extraíram informações de seus anseios e dificuldades na gestão da conta vinculada executada pela UFG.

9.1 CARACTERIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A base teórica adquirida com a pesquisa bibliográfica e documental, especialmente no que concerne à Teoria do *Stakeholder*, possibilitou a identificação dos diversos *stakeholders* (interessados) na atuação da UFG. De conformidade com Freeman (1984), os *stakeholders* de uma organização são todos os grupos e indivíduos afetados ou sujeitos a serem afetados na promoção dos objetivos da organização conforme se verifica na Figura 10.

Figura 10 – Identificação dos Stakeholders da UFG



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Freeman (1984, p. 25) e Donaldson e Preston (1995, p.68)

A Figura 10 representa todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos em relação à atuação da UFG, destacando os detalhes de as setas correrem em ambos os sentidos, exprimindo a correspondência entre a satisfação dos interesses dos *stakeholders* e os benefícios gerados à organização, bem como o detalhe da equivalência do comprimento das setas e das circunferências para exprimir que nenhum interesse, benefício ou *stakeholder* é mais importante que os outros (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Porém, como o objeto deste estudo se resume a um aspecto pontual da gestão da UFG, especificamente a gestão da conta vinculada nos contratos de terceirização, utilizou-se o critério de proximidade ao tema para reduzir todos os *stakeholders* apresentados na Figura 10 e produzir a Figura 11 com os *stakeholders* de interesses mais próximos à gestão da conta vinculada.

Figura 11 – Stakeholders relacionados à gestão da conta vinculada



Fonte: Figura elaborada pelo autor (2017)

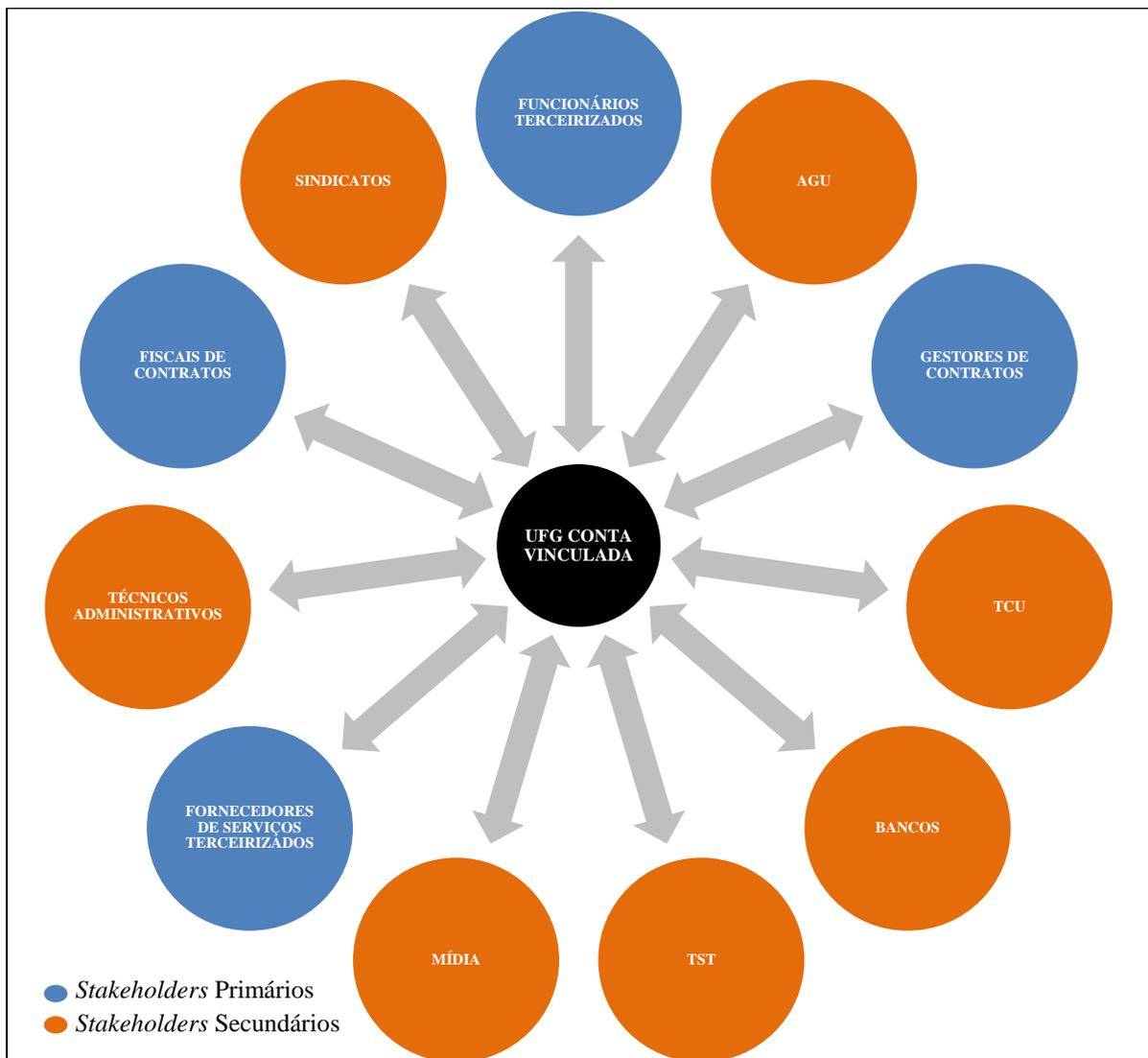
Posteriormente, por meio de entrevista em profundidade realizada com um gestor designado para gerir os contratos de terceirização da UFG, sem que fossem apresentadas as Figuras 10 e 11, pediu-se que ele indicasse quais eram as pessoas mais relevantes para gestão da conta vinculada, obtendo-se como resultado a Figura 12.

Neste caso a preocupação surge da necessidade de identificação e satisfação de um

determinado grupo de *stakeholders*, sem os quais a gestão da conta vinculada não seria possível, denominando-os de *stakeholders* principais ou primários. Os demais *stakeholders*, ainda que não estejam no rol dos principais, de alguma forma influenciam ou afetam, são influenciados ou afetados pelas operações dessa gestão, são denominados de *stakeholders* secundários, conforme classificação de Clarkson (1995).

Os *Stakeholders* principais e secundários relacionadas à gestão da conta vinculada estão apresentados na Figura 12 pelas cores azul e laranja, respectivamente.

Figura 12 – Classificação dos *Stakeholders* relacionados à gestão da conta vinculada



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Freeman (1984) e Clarkson (1995)

9.2 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA

Além de propiciar a identificação e classificação dos *Stakeholders* relacionados à gestão

da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG, a entrevista com o gestor de contratos possibilitou a obtenção de informações para a confecção dos indicadores de avaliação da gestão da conta vinculada.

A entrevista baseou-se no modelo de perguntas aplicado nos estudos de Ribeiro (2014), cuja base teórica fundamenta-se na Teoria do *Stakeholder*, associada à análise de desempenho *Performance Prism*, em que se propõe uma análise de desempenho sob os seguintes aspectos apresentados na teoria de Neely, Adams e Crowe (2001): a) Satisfação dos *Stakeholders*; b) Contribuição dos *Stakeholders*; c) Estratégias; d) Processos; e) Capacidades.

As perguntas apresentadas e os aspectos de avaliação estão elencados conforme se segue:

❖ Aspecto Satisfação dos *Stakeholders*:

1 – Quem são as pessoas ou instituições mais relevantes para a gestão da conta vinculada e o que elas querem e de que precisam?

2 – Identifique as pessoas ou instituições mais relevantes/importantes para a gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG.

3 – Quais os interesses, ou melhor, o que estas pessoas ou instituições desejam da UFG com a relação à gestão da conta vinculada?

4 – Aponte alguns indicadores que possam ser utilizados pela UFG para mensurar a satisfação dessas pessoas.

❖ Aspecto da Contribuição dos *Stakeholders*:

5 – O que a UFG espera receber em troca pela satisfação de cada uma dessas pessoas ou instituições?

6 – Aponte alguns indicadores que possam mensurar a satisfação da UFG.

❖ Aspecto das Estratégias desenvolvidas:

7 – Quais ações ou estratégias a UFG coloca em prática para satisfazer tanto as necessidades das pessoas e instituições importantes para a gestão da conta vinculada, quanto para satisfação própria?

8 – Como a UFG estabelece suas metas e objetivos para a gestão da conta vinculada?

9 – Quem estabelece essas estratégias?

❖ Aspecto dos Processos envolvidos na gestão da conta vinculada:

10 – Que processos ou procedimentos a UFG dispõe na gestão da conta vinculada, com o intuito de satisfazer tanto suas necessidades quanto as necessidades dessas pessoas e instituições importantes?

11 – Cite alguns indicadores que poderiam ajudar na avaliação dos processos.

12 – Quais são os processos mais importantes e quem os define?

❖ Aspecto Capacidades:

13 – De que capacidades ou recursos a UFG precisa para fazer os processos funcionarem de modo mais eficaz e eficiente?

14 – Quais habilidades são necessárias para se realizar com excelência os processos mais importantes?

15 – Existe um controle para saber se essas habilidades existem ou estão sendo desenvolvidas?

16 – Existe um controle para verificar se essas habilidades estão sendo incorporadas pelos profissionais da UFG?

A transcrição da entrevista está inserida no Apêndice C deste trabalho e configurou peça importante para consecução dos objetivos propostos, sendo apresentada de forma sintética no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese das informações obtidas para construção dos indicadores

Aspecto do <i>Performance Prism</i>	Pergunta	Contribuição para confecção dos Indicadores
Satisfação dos <i>Stakeholder</i>	1 – Quem são as pessoas ou instituições mais relevantes para a gestão da conta vinculada e o que elas querem e de que precisam?	Contratante, Contratada, o Funcionário Terceirizado, Fiscal. Desejam Segurança Jurídica, menos desgastes.
	2 – Identifique as pessoas ou instituições mais relevantes/importantes para a gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG.	Funcionário Terceirizado
	3 – Quais os interesses, ou melhor, o que estas pessoas ou instituições desejam da UFG com a relação à gestão da conta vinculada?	Contratada – Interesse no controle das verbas, na retenção e no depósito na conta vinculada; Contratante – interesse na proteção dos direitos do trabalhador, além de evitar a responsabilização subsidiária. Funcionário: Recebimento dos direitos.
	4 – Aponte alguns indicadores que possam ser utilizados pela UFG para	Disponibilidade do valor depositado na conta vinculada; A existência da conta

	mensurar a satisfação dessas pessoas.	vinculada; Reclamações por falta de depósito; Assiduidade no pagamento do 13º; Assiduidade no pagamento das Férias; Sensação de proteção de direitos dos funcionários terceirizados; Controle individualização das verbas trabalhistas depositadas.
Contribuição dos Stakeholders	5 – O que a UFG espera receber em troca pela satisfação de cada uma dessas pessoas ou instituições?	Segurança Jurídica; Menos transtornos e desgastes pela insatisfação dos terceirizados.
	6 – Aponte alguns indicadores que possam mensurar a satisfação da UFG.	Assiduidade no pagamento do 13º, das Férias e rescisões; Quantidade de ajuizamentos; Satisfação dos terceirizados e das empresas fornecedoras de serviços pelo recebimento dos valores quando do encerramento dos contratos.
Estratégias	7 – Quais ações ou estratégias a UFG coloca em prática para satisfazer tanto as necessidades das pessoas e instituições importantes para a gestão da conta vinculada, quanto para satisfação própria?	Necessidade de um setor específico para a gestão dos contratos; cálculo correto das retenções; Conferência Mensal da documentação de fiscalização; Estratégias de comunicação; Estratégias de fácil de comunicação.
	8 – Como a UFG estabelece suas metas e objetivos para a gestão da conta vinculada?	Respeitando a Regra Legal.
	9 – Quem estabelece essas estratégias?	Não há.
Processos	10 – Que processos ou procedimentos a UFG dispõe na gestão da conta vinculada, com o intuito de satisfazer tanto suas necessidades quanto as necessidades dessas pessoas e instituições importantes?	Os processos são mais internos e se resumem basicamente à movimentação da conta bancárias vinculada (cálculo dos valores, retenção, depósitos e saques).
	11 – Cite alguns indicadores que poderiam ajudar na avaliação dos processos.	Tempos de disponibilização dos valores depositados ao fornecedor, seja ao término ou durante a vigência do contrato; a realização do depósito mensal das retenções; Realização do depósito junto com a quitação da Nota Fiscal; Conferência dos documentos.
	12 – Quais são os processos mais importantes e quem os define?	Processo de licitação por conta da necessidade de inserção no edital da abertura de conta vinculada; Processos de depósitos na conta; Processos de saques da conta.
Capacidades	13 – De que capacidades ou recursos a UFG precisa para fazer os processos funcionarem de modo mais eficaz e eficiente	Infraestrutura; Setor de Contratos; Softwares; Pessoas; Treinamentos; Adequação do Perfil dos escolhidos;
	14 – Quais habilidades são necessárias para se realizar com excelência os processos mais importantes?	Buscar conhecimento.
	15 – Existe um controle para saber se essas habilidades existem ou estão sendo desenvolvidas?	Não há.
	16 – Existe um controle para verificar se essas habilidades estão sendo incorporadas pelos profissionais da UFG?	Não há.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

9.3 CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES

Diante das respostas obtidas na entrevista com o gestor de contrato, foi possível extrair o conjunto de 38 (trinta e oito) indicadores que compõem o modelo proposto de avaliação da gestão da conta vinculada, organizados de acordo com a aspecto do *Performance Prism* e categoria de *stakeholder* que se destina avaliar, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Identificação e Organização dos Indicadores obtidos

Nº	SIGLA	INDICADOR RESUMIDO	STAKEHOLDER			
ASPECTO	SS	SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	Gestor Contrato	Fiscal Adm. Do Contrato	Fornecedor de M.D.O. terceirizada	Funcionário terceirizado
01	SS-01	PresenContVincContrTerc	X	X		
02	SS-02	DepRetenPrazo	X	X	X	
03	SS-03	Pgto13ºDia	X	X		X
04	SS-04	PgtoFériasDia	X	X		X
05	SS-05	AtendPedidSaque	X	X	X	
06	SS-06	SensProteDireitTrabTerc	X	X	X	X
07	*SS-07	RecebCorretRescisão				X
ASPECTO	CS	CONTRIBUIÇÃO DOS STAKEHOLDERS				
08	CS-01	SensMaiorSegurJur	X	X	X	
09	CS-02	PercepReduAjuiza	X	X	X	X
ASPECTO	ES	ESTRATÉGIAS				
10	ES-01	ExistControlIndVerbFunc	X	X	X	
11	ES-02	TreinAdeqGestContr	X	X		
12	ES-03	TreinAdeqFiscalAdmContr	X	X		
13	ES-04	NecesSetorEspecGestConVinc	X	X	X	
14	ES-05	ConfMensRetenEDocFisc	X	X	X	
15	ES-06	RapidComunForneUFG	X	X	X	
16	ES-07	FacilComunForneUFG	X	X	X	
17	ES-08	ContiComunForneUFG	X	X	X	
18	ES-09	RapidComunFTerceieUFG	X	X		X
19	ES-10	FacilComunFTerceieUFG	X	X		X
20	ES-11	ContiComunFTerceieUFG	X	X		X
21	ES-12	RapidComunGesteFisc	X	X		
22	ES-13	FacilComunGesteFisc	X	X		
23	ES-14	ContiComunGesteFisc	X	X		
24	ES-15	AdeqManualContVincSLTI	X	X		
ASPECTO	PR	PROCESSOS				
25	PR-01	PPGarCalcCorretRetenMens	X	X	X	
26	PR-02	PPGarDeposValorRetid	X	X	X	
27	PR-03	PPGarSaqueContVinc	X	X	X	

28	PR-04	PPPConfDocForn	X	X		
ASPECTO	CA	CAPACIDADES				
29	CA-01	AdequPerfilFiscAdmUFG	X	X	X	X
30	CA-02	AdeqPerfilGestUFG	X	X	X	X
31	CA-03	AdeqInfra	X	X		
32	CA-04	AdeqPlatSoft	X	X		
33	CA-05	SufTreinQual	X	X		
34	CA-06	AdeqTreinQual	X	X		
35	CA-07	IncorpHabilid	X	X		
36	CA-08	ControlDesenvHabil	X	X		
37	CA-09	PreocSobrecTrabalho	X	X		
38	CA-10	SimilaCargeRespons	X	X		

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Chama-se atenção para o indicador de satisfação SS-07, cujo intuito é apresentar a satisfação dos funcionários terceirizados quando da rescisão de seu contrato. Considerando-se que nem todos os funcionários terceirizados passaram por uma rescisão, resolveu-se marcar com asterisco tal indicador por representar as respostas de somente uma parcela dos funcionários terceirizados.

A nomenclatura dos indicadores foi apresentada de forma resumida no Quadro 7 para melhor acomodação e formatação do texto. A nomenclatura utilizada está explicada no Apêndice D deste trabalho.

9.4 MODELO DE AVALIAÇÃO DA CONTA VINCULADA

O modelo de avaliação proposto é resultado da aplicação de questionários específicos para cada tipo de *stakeholder*, de forma que a percepção de cada *stakeholder* quanto à gestão da conta vinculada possa ser alcançada.

A maneira como os questionários foram organizados possibilitou inicialmente a captura de dados do perfil do respondente, como Nível de escolaridade e Nível de conhecimento a respeito da conta vinculada, para só então dar seguimento ao processo de avaliação da gestão da conta vinculada.

Os questionários foram gerados na plataforma google *forms* e aplicados entre os dias 23 de outubro e 23 de novembro de 2017, sendo enviados por e-mail aos gestores, fiscais administrativos e fornecedores; já para os funcionários terceirizados utilizou-se abordagem direta.

Diante dos mais diversos interesses, nem sempre congruentes, é factível que alguns dos indicadores utilizados para um *stakeholder* possam não ser aplicáveis a outro. Entende-se inclusive que, pela maior ou menor aproximação com o tema ou mesmo pelo desconhecimento deste, é possível que alguns *stakeholders* não sejam capazes de analisar aspectos que apenas as pessoas que vivenciam e trabalham com a gestão da conta vinculada na UFG poderiam fazê-lo, o que não exclui a capacidade de eles avaliarem seus efeitos e benefícios.

Os resultados obtidos expuseram os pontos conflitantes entre os *stakeholders* pesquisados, bem como, em caso de indicadores exclusivos de determinada categoria de *stakeholder*, a percepção apurada deste em relação a sua maior e exclusiva afetação.

9.4.1 Resultado do questionário aplicado com Gestores e Fiscais Administrativos de contrato

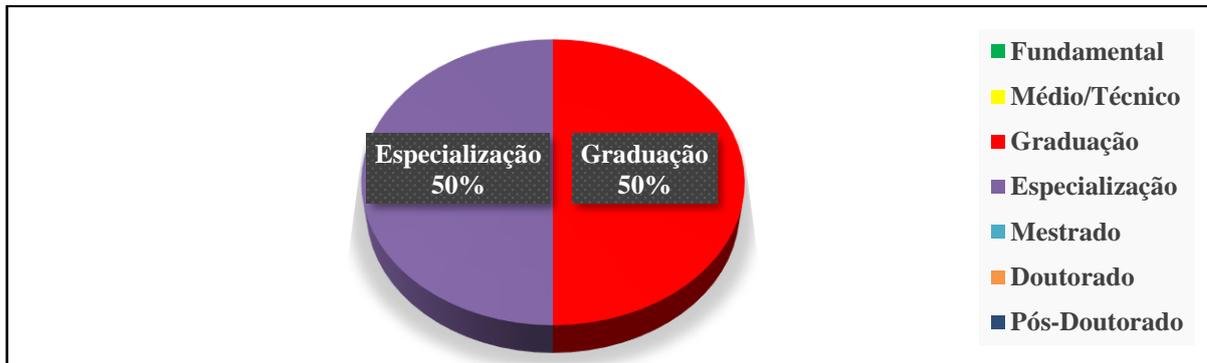
Aos gestores e fiscais administrativos de contratos, diante da atividade cotidiana de execução e manipulação da conta vinculada e da proximidade e conhecimento da gestão desta por parte da UFG, portanto, melhor capacidade de avaliação de sua gestão, formulou-se o modelo mais completo da avaliação da gestão da conta vinculada, contemplando todos os indicadores obtidos, conforme Apêndice E.

Foram encaminhados questionários aos 2 (dois) gestores de contratos e aos 10 (dez) fiscais administrativos identificados, obtendo-se respostas de todos os gestores e de 5 (cinco) fiscais, cujos resultados são apresentados a seguir:

a) PERFIL DOS GESTORES DE CONTRATOS

Quanto ao perfil dos gestores escolhidos para a gestão dos contratos de terceirização e, por conseguinte, da conta vinculada, o resultado da pesquisa evidenciou que o nível de escolaridade adequado, como mostra o Gráfico 1 de onde se extrai que os gestores têm no mínimo nível superior.

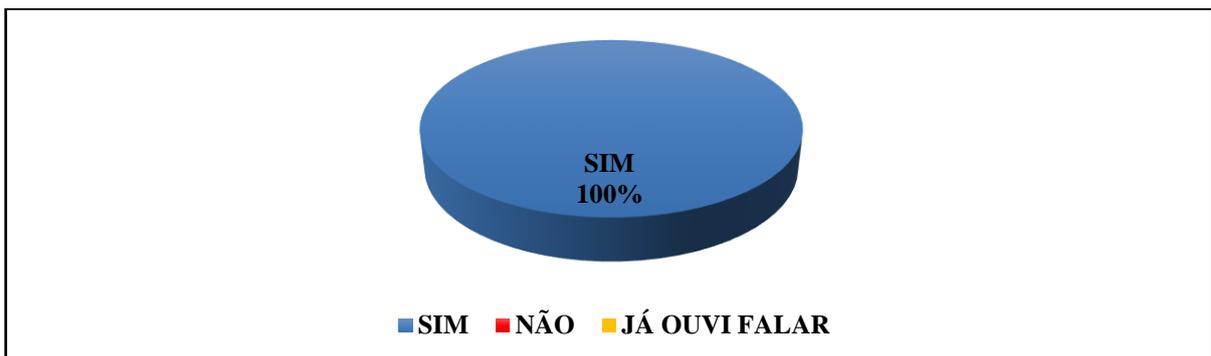
Gráfico 1 – Nível de Escolaridade dos Gestores de Contrato



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Mostrou-se igualmente adequado o nível de conhecimento dos gestores de contrato quanto à legislação que trata da gestão da conta vinculada, de forma que todos responderam conhecer a normatização, como mostra o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Nível de conhecimento dos Gestores quanto à legislação da Conta Vinculada

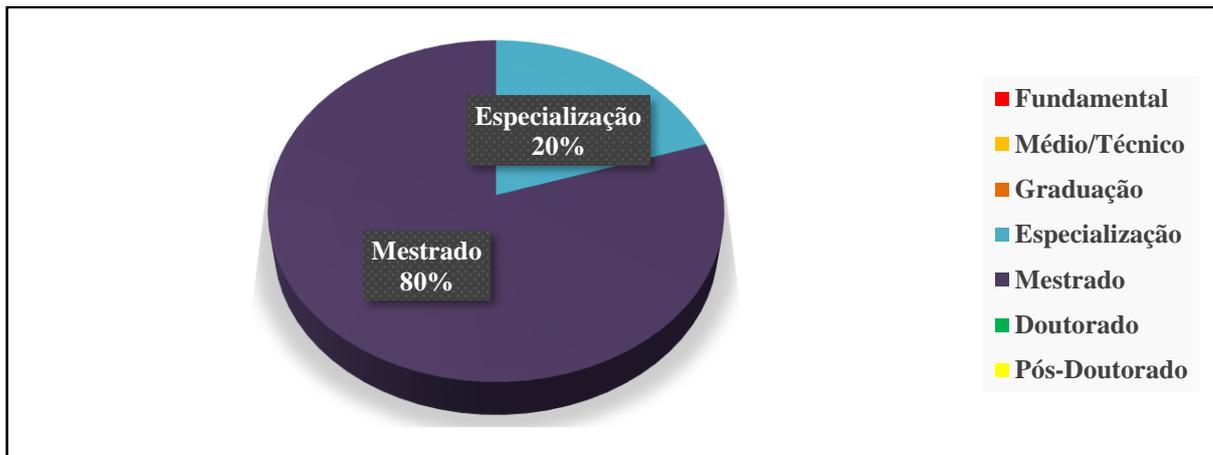


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

b) PERFIL DOS FISCAIS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATOS

A respeito do perfil dos fiscais administrativos indicados para a fiscalização dos contratos de terceirização, o resultado da pesquisa demonstrou que o nível de escolaridade é muito bom, pois a grande maioria possui mestrado, sendo inclusive superior ao nível de escolaridade dos gestores, como mostra o Gráfico 3:

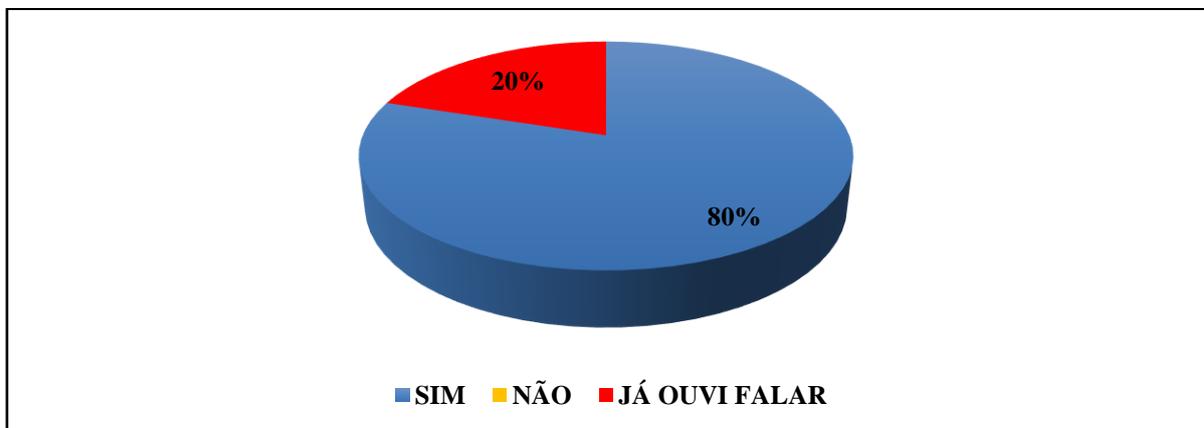
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos Fiscais Administrativos de Contratos



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Apesar de a grande maioria dos fiscais administrativos indicarem conhecer a legislação que trata da gestão da conta vinculada, 20% destes não demonstraram tanta certeza em seu conhecimento, como aponta o Gráfico 4:

Gráfico 4 – Nível de conhecimento dos Fiscais Administrativos quanto à legislação da Conta Vinculada



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

c) AVALIAÇÃO DOS GESTORES DE CONTRATO QUANTO À GESTÃO DA CONTA VINCULADA

Com base nas respostas do questionário destinado aos gestores de contratos obteve-se como resultado a média aritmética das avaliações para cada indicador. Tais avaliações foram agrupadas de acordo com o aspecto do *Performance Prism* que representam.

Quanto ao aspecto Satisfação do *Stakeholder*, foi possível perceber que os gestores avaliaram muito bem os indicadores nº 01 – Presença de Conta Vinculada nos Contratos de

Terceirização/Média 5,00; nº 03 – Pagamento do 13º em dia/Média 5,00; nº 04 – Pagamento das Férias em dia/Média 5,00; nº05 – Atendimento aos pedidos de saque no prazo legal/Média 5,00 e nº 06/Média 4,00 – Sensação de proteção dos direitos dos trabalhadores terceirizados. Porém, na avaliação média do indicador nº 02 – Depósito das retenções sem atraso, o resultado foi de 3 pontos, como mostra o Quadro 8.

Quanto à avaliação do indicador de satisfação nº 02, percebeu-se que os gestores entenderam haver atrasos no depósito das retenções das notas fiscais à conta vinculada. Tal fato, ainda que se queira justificar alegando escassez de recursos financeiros, seja pela frustração de receitas ou pela crise econômica vivida em todo país, não se sustenta, caso os depósitos em conta vinculada sejam preteridos para quitação de outras dívidas.

O resultado disto poderá ser a indisponibilidade do valor na conta vinculada quando da necessidade de saque para quitação das verbas trabalhistas a que se destina tal conta. Esse fato poderá acarretar interferência direta na saúde financeira do fornecedor, que tinha como certa a presença desses valores para quitação de suas obrigações junto aos seus funcionários, além da possibilidade de cobrança de juros à UFG por atraso no depósito e, por fim, a insatisfação dos trabalhadores terceirizados pelo não recebimento ou recebimento em atraso de seus direitos, contribuindo sobremaneira para a responsabilização subsidiária da união quanto a tais direitos.

Quadro 8 – Avaliação dos Gestores de contrato quanto ao aspecto Satisfação do Stakeholder

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
SATISFAÇÃO DO STAKEHOLDER	01	PresenContVincContrTerc	SS-01	5,00
	02	DepRetenPrazo	SS-02	3,00
	03	Pgto13ºDia	SS-03	5,00
	04	PgtoFériasDia	SS-04	5,00
	05	AtendPedidSaque	SS-05	5,00
	06	SensProteDireitTrabTerc	SS-06	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em relação ao aspecto Contribuição do *Stakeholder*, percebeu-se que a avaliação realizada pelos gestores mostra que o resultado da gestão da conta vinculada tem trazido benefícios à UFG, como revelam os indicadores nº 08 – Sensação de maior segurança jurídica/Média 5,00 e nº 09 – Percepção de redução nos ajuizamentos/Média 4,50, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Avaliação dos Gestores de Contrato quanto ao aspecto Contribuição do Stakeholder

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CONTRIBUIÇÃO DO STAKEHOLDER	08	SensMaiorSegurJur	CS-01	5,00
	09	PercepReduAjuiza	CS-02	4,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para o aspecto Estratégias obtiveram-se avaliações médias satisfatórias quanto aos indicadores nº 14 – Conferência mensal dos valores retidos e da documentação para fiscalização do contrato/Média 5,00; 15 – Rapidez de comunicação entre empresa fornecedora de mão de obra e UFG/Média 4,50; 16 – Facilidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG/Média 4,50; 17 – Continuidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG/Média 5,00; 18 – Rapidez de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/Média 4,00, 19 – Facilidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/Média 4,00, e por último o indicador 20 – Continuidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG, cuja média de avaliação foi 3,50, ensejando certa atenção para seu comportamento, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Avaliação dos Gestores quanto ao aspecto Estratégias

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
ESTRATÉGIAS	10	ExistControlIndVerbFunc	ES-01	2,00
	11	TreinAdeqGestContr	ES-02	2,00
	12	TreinAdeqFiscalAdmContr	ES-03	2,00
	13	NecesSetorEspecGestConVinc	ES-04	3,00
	14	ConfMensRetenEDocFisc	ES-05	5,00
	15	RapidComunForneUFG	ES-06	4,50
	16	FacilComunForneUFG	ES-07	4,50
	17	ContiComunForneUFG	ES-08	5,00
	18	RapidComunFTerceieUFG	ES-09	4,00
	19	FacilComunFTerceieUFG	ES-10	4,00
	20	ContiComunFTerceieUFG	ES-11	3,50
	21	RapidComunGesteFisc	ES-12	5,00
	22	FacilComunGesteFisc	ES-13	4,50
	23	ContiComunGesteFisc	ES-14	4,50
	24	AdeqManualContVincSLTI	ES-15	3,00

Fonte: Elaborado pelo auto (2017)

Verificou-se que alguns indicadores do aspecto Estratégias tiveram suas avaliações médias entre 1,00 e 3,00. Pertencem a este grupo os indicadores de número 10 – Existência de controle individualizado das verbas devidas para cada funcionário/Média 2,00; 11 –

Treinamento adequado para o exercício da função de gestor de contrato/Média 2,00; 12 – Treinamento adequado para o exercício da função de fiscal administrativo de contrato/Média 2,00; 13 – Necessidade de Setor específico para gestão da Conta Vinculada/Média 3,00 e 24 – Adequação do manual da conta vinculada, disponibilizado pela SLTI, à realidade da UFG/Média 3,00 (Ver Quadro 10).

Tais indicadores, pela baixa avaliação, carecem de ações interventivas, pois constituem estratégias importantes para a boa gestão da conta vinculada, tais como: controle individualizado das verbas dos funcionários permite maior certeza na aferição das somas destinadas a cada funcionário terceirizado; realização de treinamentos adequados a gestores e fiscais capacita os servidores ao exercício de suas funções; e a criação de um setor específico para a gestão da conta vinculada, somada a padronização e adequação dos procedimentos à realidade da UFG também são aspectos importantes para a boa gestão.

Acerca do aspecto Processos, o resultado informado no Quadro 11 mostra que os gestores de contratos definiram avaliações médias satisfatórias para os indicadores: 25 – Processos e procedimentos adotados garantem o cálculo correto das retenções mensais/Média 5,00; 27 – Processos e procedimentos garantem o saque da conta vinculada dentro do prazo legal/Média 4,50; 28 – Padronização dos Processos e procedimentos de conferência da documentação do fornecedor/Média 5,00.

Porém o indicador nº 26 – Processos e procedimentos garantem o depósito dos valores retidos – obteve avaliação média dos gestores de 3,00 pontos. Isto reforça aqui a informação dada pela motivação da realização do depósito das retenções em atraso, condicionada à disposição financeira e à definição de prioridades dos gestores para destinação dos recursos financeiros escassos.

Quadro 11 – Avaliação dos Gestores quanto ao aspecto Processos

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
PROCESSOS	25	PPGarCalcCorretRetenMens	PR-01	5,00
	26	PPGarDeposValorRetid	PR-02	3,00
	27	PPGarSaqueContVinc	PR-03	4,50
	28	PPPConfDocForn	PR-04	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A respeito do aspecto Capacidades, diferentemente dos outros aspectos, chamou atenção os resultados de médias aritméticas baixas de avaliação para a maioria dos indicadores, como consta do Quadro 12. Apresentaram média 3,0 os indicadores 29 – Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG e 31 – Adequação da Infraestrutura

disponibilizada; com média 2,00 o indicador nº 32 – Adequação das Plataformas e *softwares* disponibilizados; com média 1,50 os indicadores nº 33 – Suficiência dos treinamentos e qualificações disponibilizados, nº 34 – Adequação dos treinamentos e qualificações disponibilizados, nº 35 – Incorporação de habilidades, nº 36 – Controles para desenvolvimento das habilidades, nº 37 – Preocupação com sobrecarga de trabalho e nº 38 – Similaridade dos cargos dos servidores com as funções e responsabilidade atinentes.

O único indicador do aspecto capacidades que recebeu avaliação satisfatória dos gestores foi o de nº 30 – Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG, com avaliação média de 4,00. Esse dado indica que os gestores entendem ter o perfil adequado para o exercício de suas atribuições.

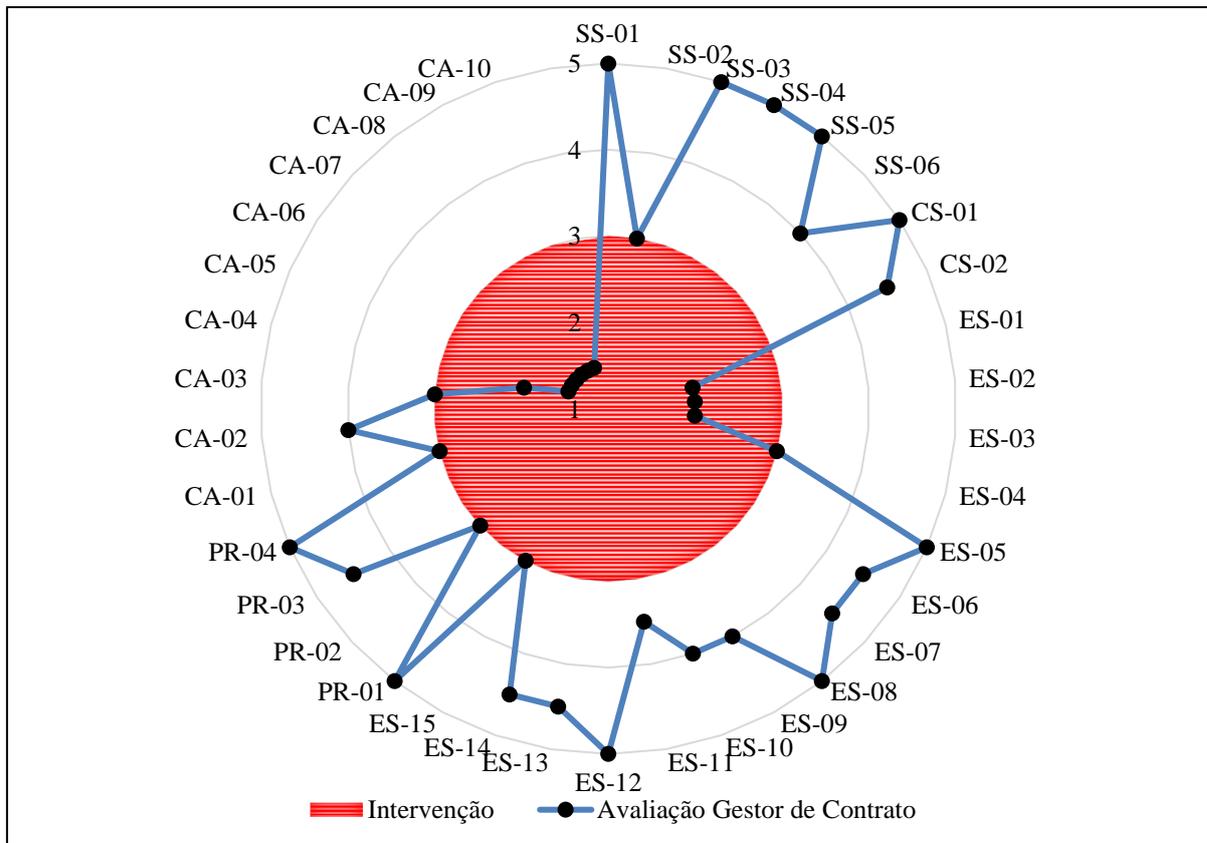
Quadro 12 – Avaliação dos Gestores quanto ao aspecto Capacidades

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CAPACIDADES	29	AdequPerfilFiscAdmUFG	CA-01	3,00
	30	AdeqPerfilGestUFG	CA-02	4,00
	31	AdeqInfra	CA-03	3,00
	32	AdeqPlatSoft	CA-04	2,00
	33	SufTreinQual	CA-05	1,50
	34	AdeqTreinQual	CA-06	1,50
	35	IncorpHabilid	CA-07	1,50
	36	ControlDesenvHabil	CA-08	1,50
	37	PreocSobrecTrabalho	CA-09	1,50
	38	SimilaCargeRespons	CA-10	1,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Gráfico 5 (no formato radar) apresenta o resultado geral da avaliação dos gestores de contratos em relação a todos os aspectos do *Performance Prism* e seus respectivos indicadores, de forma que possam ser visualizados os *scores* de todos estes em relação aos parâmetros de avaliação estabelecidos.

Gráfico 5 – Avaliação dos Gestores de Contrato quanto à gestão da Conta Vinculada



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

De maneira geral os aspectos da gestão da conta vinculada, avaliados pelos gestores, que mais apresentaram indicadores de necessidade de intervenção imediata foram os aspectos capacidades e estratégias.

d) AVALIAÇÃO DOS FISCAIS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATO QUANTO À GESTÃO DA CONTA VINCULADA

Tomando-se por base as respostas do questionário destinado aos fiscais administrativos de contrato, obteve-se como resultado a média aritmética das avaliações para cada indicador. Essas avaliações, por sua vez, foram agrupadas de acordo com o aspecto do *Performance Prism* que representam.

Quanto ao aspecto Satisfação do *Stakeholder*, foi possível perceber que os fiscais administrativos avaliaram todos os indicadores com média acima do estabelecido para intervenção (*score* 3,00), como evidenciado nos resultados obtidos para os indicadores de nº: 01 – Presença de Conta Vinculada nos Contratos de Terceirização com Média 4,20, nº 02 – Depósito das retenções sem atraso com média 4,20, nº 03 – Pagamento do 13º em dia com

Média 4,00 e o nº 06 – Sensação de proteção dos direitos dos trabalhadores terceirizados com média 4,20 (Ver Quadro 13).

Há que se considerar ainda que avaliados em média acima do limite estabelecido para intervenção, os indicadores nº 04 – Pagamento das Férias em dia e nº 05 – Atendimento aos pedidos de saque no prazo legal registraram avaliação média de 3,80, ensejando atenção da administração.

Quadro 13 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto ao aspecto Satisfação do Stakeholder

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
SATISFAÇÃO DO STAKEHOLDER	01	PresenContVincContrTerc	SS-01	4,20
	02	DepRetenPrazo	SS-02	4,20
	03	Pgto13ºDia	SS-03	4,00
	04	PgtoFériasDia	SS-04	3,80
	05	AtendPedidSaque	SS-05	3,80
	06	SensProteDireitTrabTerc	SS-06	4,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em relação ao aspecto Contribuição do *Stakeholder*, depreendeu-se que, na avaliação realizada pelos fiscais administrativos, o resultado da gestão da conta vinculada tem trazido benefícios à UFG, como mostram os indicadores nº 08 – Sensação de maior segurança jurídica/Média 4,80 e nº 09 – Percepção de redução nos ajuizamentos/Média 4,00, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto ao aspecto Contribuição do Stakeholder

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CONTRIBUIÇÃO DO STAKEHOLDER	08	SensMaiorSegurJur	CS-01	4,80
	09	PercepReduAjuiza	CS-02	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para o aspecto Estratégias registram-se avaliações médias positivas quanto aos indicadores 13 – Necessidade de Setor específico para gestão da Conta Vinculada/Média 4,80; 14 – Conferência mensal dos valores retidos e da documentação para fiscalização do contrato/Média 4,40; 15 – Rapidez de comunicação entre empresa fornecedora de mão de obra e UFG/Média 4,20; 16 – Facilidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG/Média 4,20; 17 – Continuidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG/Média 4,00; e 18 – Rapidez de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/Média 4,00

Alguns indicadores tiveram sua avaliação média pouco acima do parâmetro de intervenção (*score* 3), como: Indicador nº 10 – Existência de controle individualizado das

verbas devidas para cada funcionário/Média 3,80; 19 – Facilidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/Média 3,60; 20 – Continuidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG, cuja média de avaliação foi 3,50, ensejando certa atenção para este comportamento, conforme mostra o Quadro 15.

Alguns indicadores do aspecto Estratégias, cujas avaliações médias se situam entre 2,00 e 3,00, carecem de ações interventivas da gestão para corrigi-los. Pertencem a este grupo os indicadores de número: 11 – Treinamento adequado para o exercício da função de gestor de contrato/Média 2,60; 12 – Treinamento adequado para o exercício da função de fiscal administrativo de contrato/Média 2,60; 21– Rapidez de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato/Média 3,00 e 24 – Adequação do manual da conta vinculada, disponibilizado pela SLTI, à realidade da UFG/Média 3,00 (Ver Quadro 15).

Os referidos indicadores, pela baixa avaliação, carecem de ações interventivas pois constituem estratégias importantes para a boa gestão da conta vinculada, uma vez que a realização de treinamentos adequados a gestores e fiscais capacita-os ao exercício de suas funções. De igual modo, o dinamismo na comunicação entre fiscais e gestores possibilita a redução nos atrasos das operações relacionadas à conta vinculada e à fiscalização dos contratos, além do entendimento dos gestores quanto à necessidade de um setor específico para a gestão da conta vinculada, possibilitando a padronização e adequação dos procedimentos à realidade da UFG.

Quadro 15 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto ao aspecto Estratégias

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
ESTRATÉGIAS	10	ExistControlIndVerbFunc	ES-01	3,80
	11	TreinAdeqGestContr	ES-02	2,60
	12	TreinAdeqFiscalAdmContr	ES-03	2,60
	13	NecesSetorEspecGestConVinc	ES-04	4,80
	14	ConfMensRetenEDocFisc	ES-05	4,40
	15	RapidComunForneUFG	ES-06	4,20
	16	FacilComunForneUFG	ES-07	4,20
	17	ContiComunForneUFG	ES-08	4,00
	18	RapidComunFTerceieUFG	ES-09	4,00
	19	FacilComunFTerceieUFG	ES-10	3,60
	20	ContiComunFTerceieUFG	ES-11	3,20
	21	RapidComunGesteFisc	ES-12	3,00
	22	FacilComunGesteFisc	ES-13	3,20
	23	ContiComunGesteFisc	ES-14	3,20
	24	AdeqManualContVincSLTI	ES-15	3,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Acerca do aspecto Processos, o resultado informado no Quadro 16 mostra que os fiscais de contratos definiram avaliações médias satisfatórias para os seguintes indicadores: 26 – Processos e procedimentos adotados garantem o cálculo correto das retenções mensais/Média 4,00; 27 – Processos e procedimentos garantem o saque da conta vinculada dentro do prazo legal/Média 4,60.

Para os indicadores 25 – Processos e procedimentos adotados garantem o cálculo correto, e 28 – Padronização dos Processos e procedimentos de conferência da documentação do fornecedor, a avaliação média definida pelos fiscais administrativos foi de 3,80, isto é, acima do delineado para intervenção (*score* 3), porém, carecendo de atenção.

Quadro 16 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contratos quanto ao aspecto Processos

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
PROCESSOS	25	PPGarCalcCorretRetenMens	PR-01	3,80
	26	PPGarDeposValorRetid	PR-02	4,00
	27	PPGarSaqueContVinc	PR-03	4,60
	28	PPPConfDocForn	PR-04	3,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A respeito do item Capacidades, diferentemente dos outros aspectos, chamou a atenção o fato de a avaliação dos fiscais administrativos apresentar resultados baixos para a maioria dos indicadores, como mostra o Quadro 17.

Apresentaram média 3,0 os indicadores 29 – Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG; 31 – Adequação da Infraestrutura disponibilizada; e 36 – Controles para desenvolvimento das habilidades.

O indicador nº 32 – Adequação das Plataformas e *softwares* disponibilizados – apresentou média 2,60. Enquanto isso, os indicadores nº 33 – Suficiência dos treinamentos e qualificações disponibilizados –, e nº 34 – Adequação dos treinamentos e qualificações disponibilizados – apresentaram média 2,40.

Os indicadores cujas avaliações apresentaram médias acima de 3,00 pontos foram os seguintes: nº 30 – Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG; nº 37 – Preocupação com sobrecarga de trabalho; e nº 38 – Similaridade dos cargos dos servidores com as funções e responsabilidade atinentes, cujas médias foram de 3,20 e o indicador nº 35 – Incorporação de habilidades, com média de avaliação 3,40.

Ainda que tenham sido avaliados acima do padrão estabelecido denotam uma avaliação muito próxima do limite, carecendo assim de atenção por parte da administração da Universidade.

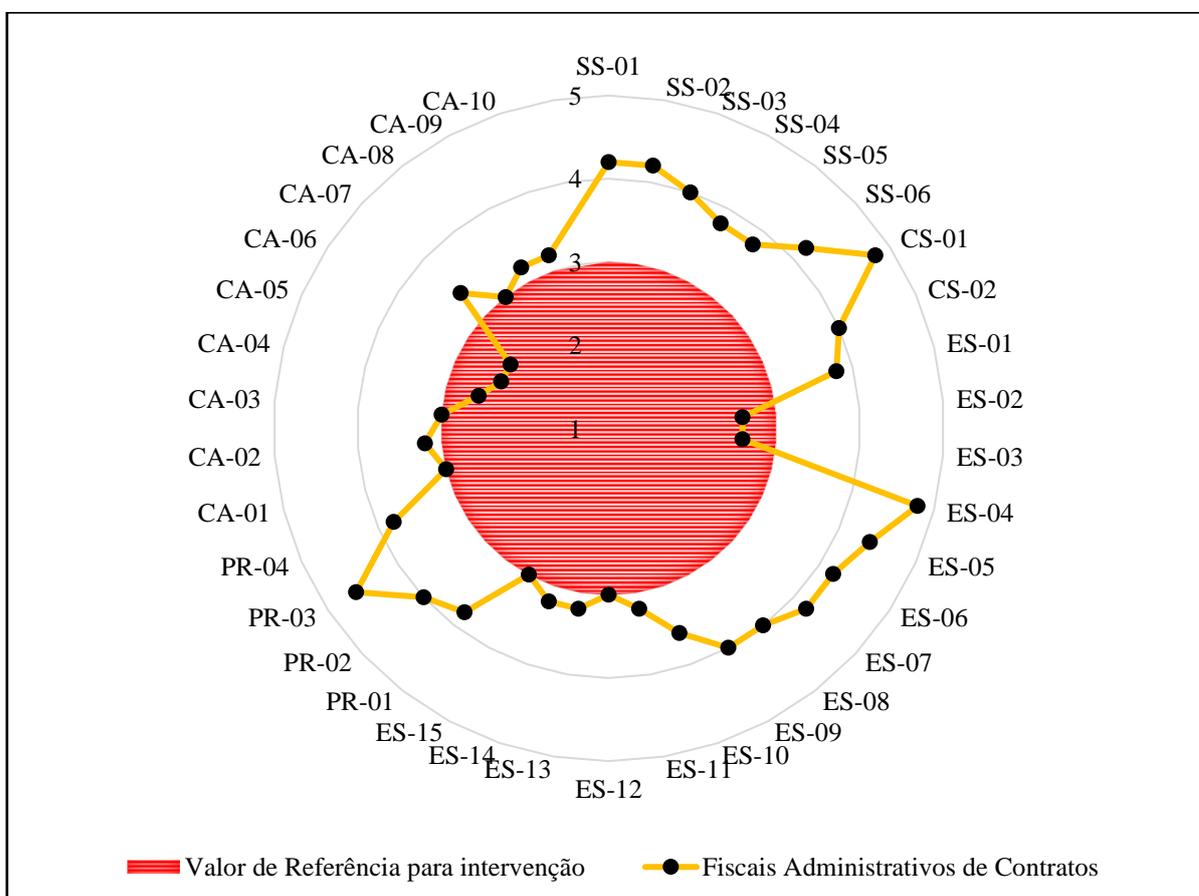
Quadro 17 – Avaliação dos Fiscais Administrativos quanto ao aspecto Capacidades

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CAPACIDADES	29	AdequPerfilFiscAdmUFG	CA-01	3,00
	30	AdeqPerfilGestUFG	CA-02	3,20
	31	AdeqInfra	CA-03	3,00
	32	AdeqPlatSoft	CA-04	2,60
	33	SufTreinQual	CA-05	2,40
	34	AdeqTreinQual	CA-06	2,40
	35	IncorpHabilid	CA-07	3,40
	36	ControlDesenvHabil	CA-08	3,00
	37	PreocSobrecTrabalho	CA-09	3,20
	38	SimilaCargeRespons	CA-10	3,20

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 6 apresenta o resultado geral da avaliação dos fiscais administrativos de contrato em relação a todos os aspectos do *Performance Prism* e seus respectivos indicadores, de forma que possam ser visualizados os *scores* de todos estes em relação aos parâmetros estabelecidos de avaliação.

Gráfico 6 – Avaliação dos Fiscais Administrativos de Contrato quanto à gestão da Conta Vinculada



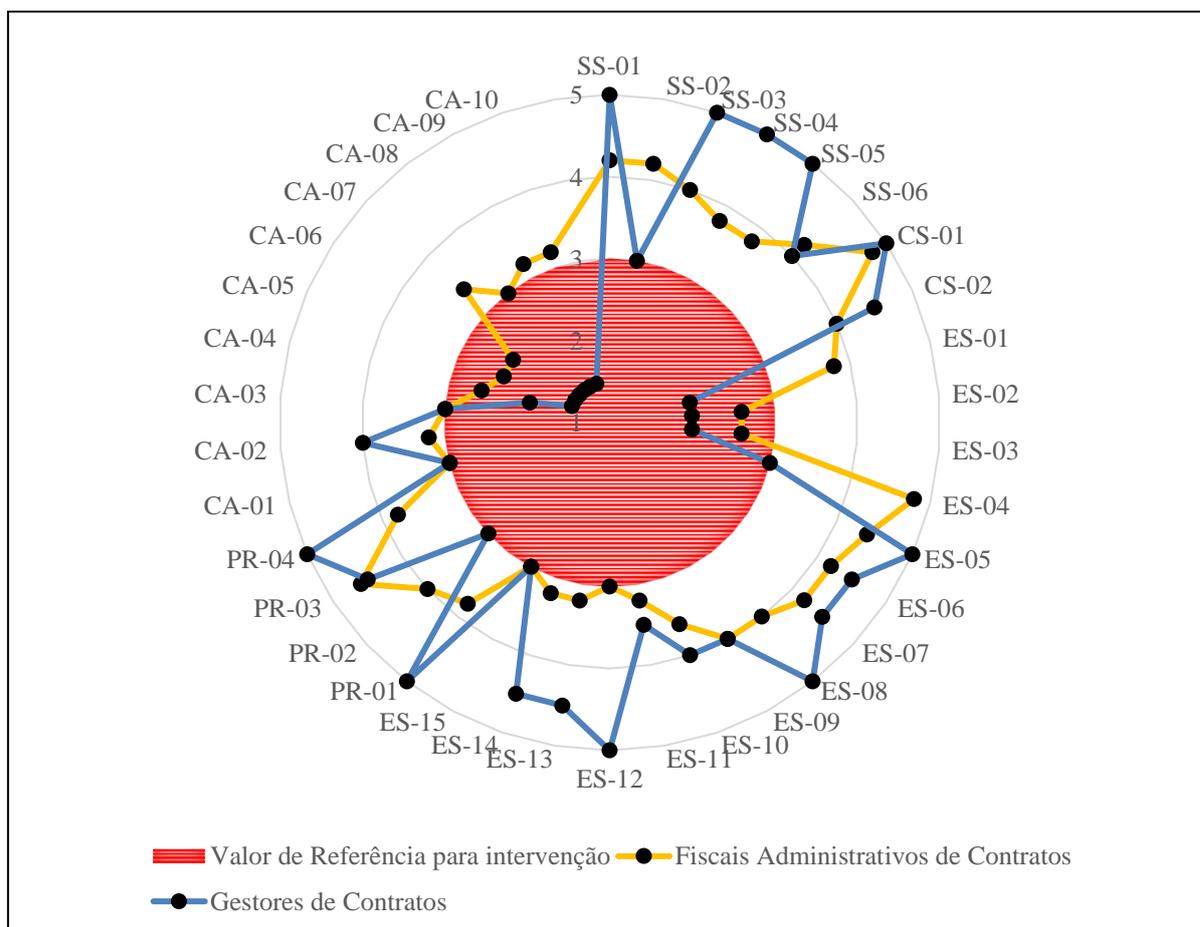
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Como pode se verificar, para os fiscais de contratos, os aspectos de avaliação que mais apresentaram indicadores com necessidade de intervenção imediata foram o aspecto capacidades e o aspecto estratégias.

e) AVALIAÇÃO DOS GESTORES DE CONTRATO *VERSUS* AVALIAÇÃO DOS FISCAIS ADMINISTRATIVOS

Ao comparar-se as avaliações realizadas entre gestores e fiscais administrativos foram identificados os pontos de concordância e discordância quanto aos indicadores que necessitam de intervenção, como mostra o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Avaliação da Gestão da conta vinculada perspectiva Gestores *versus* Fiscais Administrativos



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Entre os aspectos da gestão da conta vinculada avaliados por gestores e fiscais administrativos constatou-se que ambos apontaram a necessidade de intervenção para os seguintes indicadores:

- 1) Aspecto Estratégias: ES-02 (Treinamento adequado para o exercício da função de gestor de contrato), ES-03 (Treinamento adequado para o exercício da função de fiscal administrativo de contrato), ES-15 (Adequação do manual da conta vinculada, disponibilizado pela SLTI, à realidade da UFG);
- 2) Aspecto Capacidades: CA-01 (Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG), CA-03 (Adequação da Infraestrutura disponibilizada), CA-04(Adequação das Plataformas e *softwares* disponibilizados), CA-05(Suficiência dos treinamentos e qualificações disponibilizados), CA-06(Adequação dos treinamentos e qualificações disponibilizados), CA-08(Controles para desenvolvimentos das habilidades).

Os principais conflitos de avaliação apurados entre gestores e fiscais remetem aos seguintes indicadores: SS-02 (Depósitos das retenções no prazo); ES-04 (Necessidade de Setor específico para gestão da Conta Vinculada); ES-12 (Rapidez de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato) e PR-02 (Processos e procedimentos garantem o depósito dos valores retidos).

9.4.2 Resultado do questionário aplicado com Empresas fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada

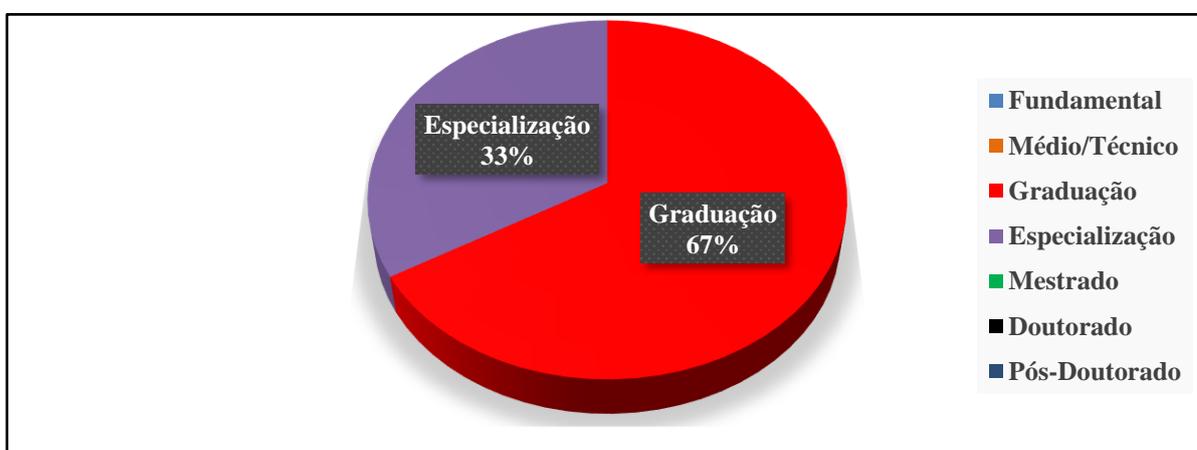
Às empresas fornecedoras de serviços terceirizados, ainda que tenham proximidade com tema e dominem a legislação, é factível que não conheçam todos os processos, capacidades e estratégias disponibilizadas pela UFG para a gestão da conta vinculada dos seus contratos de terceirização. Assim sendo, para uma avaliação que contemple os indicadores mais próximos de sua realidade e capacidade de avaliação, produziu-se o modelo de avaliação disposto no Apêndice F.

Foram encaminhados questionários a 9 (nove) empresas fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada, direcionados aos seus encarregados de tratar sobre a Conta Vinculada junto à UFG. Ressalta-se que duas dessas empresas pertencem a um mesmo grupo empresarial cujos contatos para resposta do questionário são os mesmos. Dos questionários enviados, foram obtidas 6 (seis) respostas, cujos resultados são apresentados a seguir:

a) PERFIL DOS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS FORNECEDORAS DE SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA

Quanto ao perfil dos representantes das empresas encarregados de tratar da Conta Vinculada junto à UFG, o resultado da pesquisa mostrou que o nível de escolaridade é adequado, como se constata no Gráfico 8 onde se extrai quais gestores têm, no mínimo, nível superior.

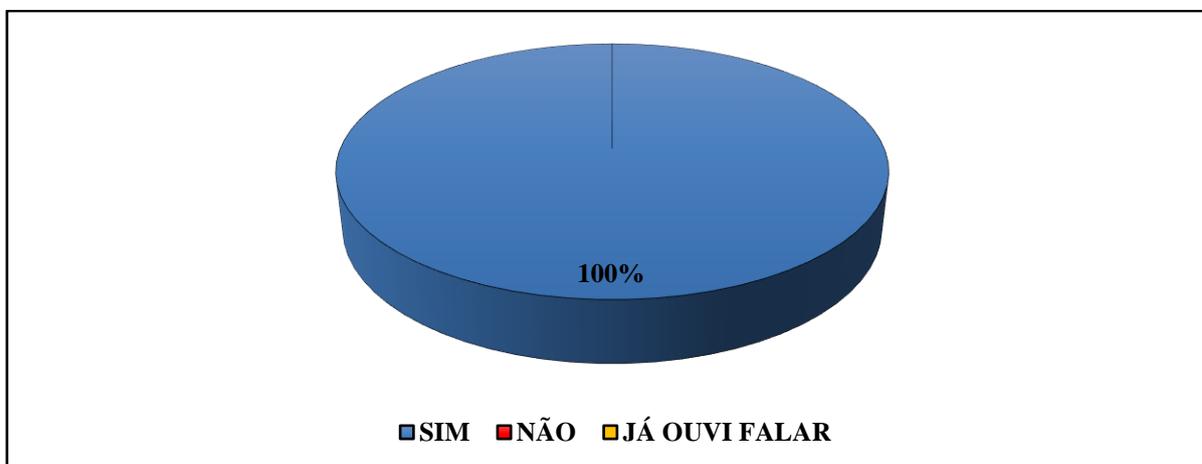
Gráfico 8 – Nível de Escolaridade dos Representantes de Empresas Fornecedoras de Serviços Terceirizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Mostrou-se igualmente adequado o nível de conhecimento dos gestores de contrato quanto à legislação que trata da gestão da conta vinculada, de forma que todos responderam conhecer a normatização, como mostra o Gráfico 9:

Gráfico 9 – Nível de conhecimento dos Gestores quanto à legislação da Conta Vinculada



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

b) AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS FORNECEDORAS DE SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA QUANTO À GESTÃO DA CONTA VINCULADA

Com base nas respostas obtidas do questionário destinado às empresas fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada apurou-se como resultado a média aritmética das avaliações para cada indicador. Tais avaliações foram agrupadas de acordo com o aspecto do *Performance Prism* que representam.

Quanto ao aspecto Satisfação do *Stakeholder*, foi possível perceber que as empresas fornecedoras de serviços terceirizados avaliaram acima do padrão estabelecido para intervenção os seguintes indicadores: nº 06 – Sensação de proteção dos direitos dos trabalhadores terceirizados com média de 4,50 e nº 05 – Atendimento aos pedidos de saque no prazo legal registraram avaliação com média de 3,80. Este último, por causa da proximidade com o padrão de intervenção estabelecido (*score* 3,00), carece de atenção da administração (Ver Quadro 18).

Já o indicador nº 02 – Depósito das retenções no prazo – registrou avaliação média de 3,00, o que enseja medidas de intervenção da administração.

Quadro 18 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Satisfação do *Stakeholder*

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
SATISFAÇÃO DO <i>STAKEHOLDER</i>	02	DepRetenPrazo	SS-02	3,00
	05	AtendPedidSaque	SS-05	3,83
	06	SensProteDireitTrabTerc	SS-06	4,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em relação ao aspecto Contribuição do *Stakeholder*, percebeu-se que a avaliação realizada pelas empresas fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada mostra que o resultado da gestão da conta vinculada tem trazido benefícios à UFG, como apresentam os indicadores nº 08 – Sensação de maior segurança jurídica/Média 4,67 e nº 09 – Percepção de redução nos ajuizamentos/Média 4,67, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Contribuição do *Stakeholder*

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CONTRIBUIÇÃO DO <i>STAKEHOLDER</i>	08	SensMaiorSegurJur	CS-01	4,67
	09	PercepReduAjuiza	CS-02	4,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para o aspecto Estratégias obtiveram-se avaliações médias positivas quanto aos indicadores nº: 10 – Existência de controle individualizado das verbas devidas para cada funcionário/Média 4,17; 13 – Necessidade de Setor específico para gestão da Conta Vinculada/Média 4,67; e 16 – Facilidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG/Média 4,17, conforme mostrado no Quadro 20.

Alguns indicadores tiveram sua avaliação média pouco acima do parâmetro de intervenção (*score* 3), como indicado a seguir: 14 – Conferência mensal dos valores retidos e da documentação para fiscalização do contrato/ Média 3,67; 15 – Rapidez de comunicação entre empresa fornecedora de mão de obra e UFG/Média 3,50; e 17 – Continuidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG/ Média 3,33, portanto, necessitando de atenção da administração quanto ao seu comportamento, conforme apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Estratégias

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
ESTRATÉGIAS	10	ExistControlIndVerbFunc	ES-01	4,17
	13	NecesSetorEspecGestConVinc	ES-04	4,67
	14	ConfMensRetenEDocFisc	ES-05	3,67
	15	RapidComunForneUFG	ES-06	3,50
	16	FacilComunForneUFG	ES-07	4,17
	17	ContiComunForneUFG	ES-08	3,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No que concerne ao aspecto Processos, o resultado informado no Quadro 21 mostra que as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada definiram avaliações médias para todos os indicadores acima do limite estabelecido com necessidade de intervenção. Tendo o indicador 27 – Processos e procedimento garantem o depósito dos valores retidos – obtido a melhor avaliação de 4,33.

Ainda assim, para os indicadores 25 – Processos e procedimentos adotados garantem o cálculo correto, e 26 – Padronização dos Processos e procedimentos de conferência da documentação do fornecedor, a avaliação média definida pelos fiscais administrativos foi de 3,67 para o primeiro indicador e 3,83 para o segundo. Estes se encontram acima do delineado para intervenção (*score* 3), porém, carecendo de atenção.

Quadro 21 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Processos

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
PROCESSOS	25	PPGarCalcCorretRetenMens	PR-01	3,67
	26	PPGarDeposValorRetid	PR-02	3,83
	27	PPGarSaqueContVinc	PR-03	4,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A respeito do aspecto Capacidades a avaliação dada pelos fornecedores de mão de obra terceirizada, os indicadores apresentaram resultados satisfatórios, como mostra o Quadro 22. Apurou-se a média 4,67 para os indicadores nº 29 – Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG e nº 30 – Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG.

Em se considerando tal avaliação, é possível afirmar que os fornecedores entendem serem adequados os perfis dos servidores designados para gestores e fiscais administrativos de contrato.

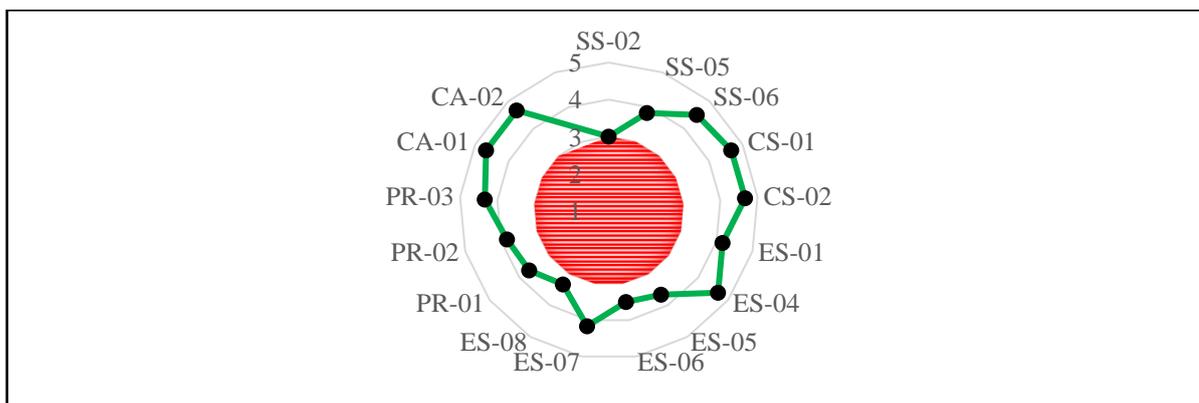
Quadro 22 – Avaliação das Empresas Fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada quanto ao aspecto Capacidades

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CAPACIDADES	29	AdequPerfilFiscAdmUFG	CA-01	4,67
	30	AdeqPerfilGestUFG	CA-02	4,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Gráfico 10 apresenta o resultado geral da avaliação das Empresas fornecedoras de serviços terceirizados em relação aos aspectos do *Performance Prism* disponibilizados para avaliarem e seus respectivos indicadores, de forma que possam ser visualizados os *scores* de todos estes indicadores em relação aos parâmetros estabelecidos de avaliação.

Gráfico 10 – Avaliação da Gestão da conta vinculada perspectiva das Empresas Fornecedoras de Serviços Terceirizados

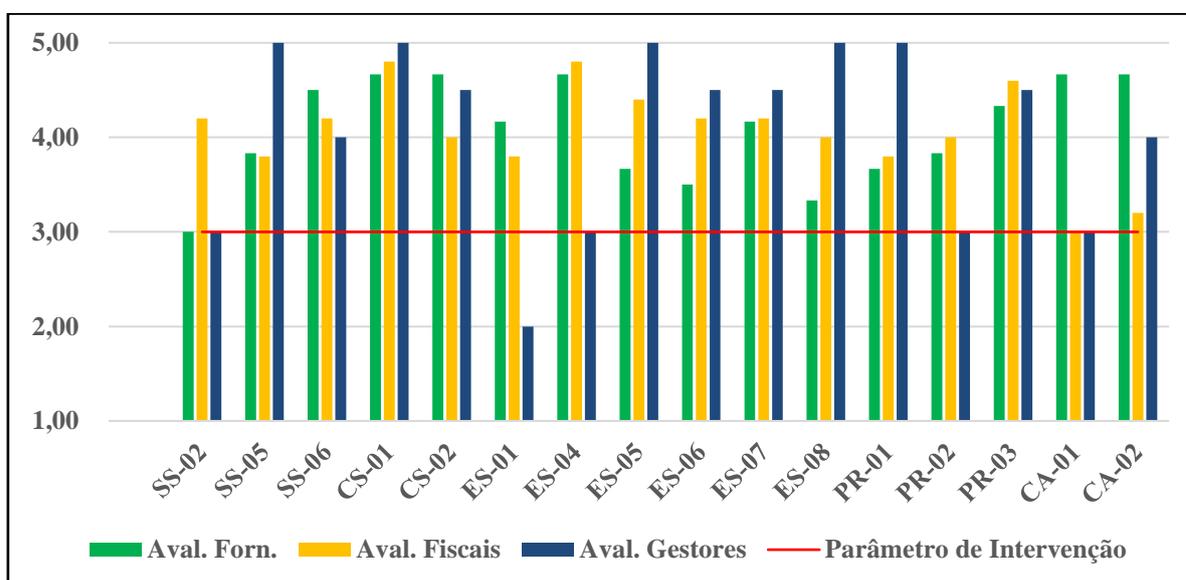


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Como se pode verificar, para as empresas fornecedoras de serviços de mão de obra terceirizada o único indicador que carece de intervenção imediata é o indicador do aspecto satisfação SS-02 (Depósitos das retenções no prazo).

Para obtenção do Gráfico 11, relacionou-se o resultado obtido dos indicadores comuns à avaliação das Empresas de Fornecimento de mão de obra terceirizadas com as avaliações dos gestores e fiscais de contrato, como se segue:

Gráfico 11 – Avaliação comparada de Fiscais Administrativos, Gestores e Empresas quanto à gestão da Conta Vinculada



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quanto aos indicadores passíveis de avaliação tanto por fornecedores quanto por gestores e fiscais administrativos cabe dizer o seguinte: ainda que os resultados não tenham indicado unanimidade de intervenção para um indicador específico, porém, pela avaliação insatisfatória de pelo menos dois dos *Stakeholders* (Fornecedores e gestores), tem-se o indicador SS-02 (Depósito das retenções no prazo) como objeto de intervenção.

9.4.3 Resultado do questionário aplicado com Funcionários terceirizados

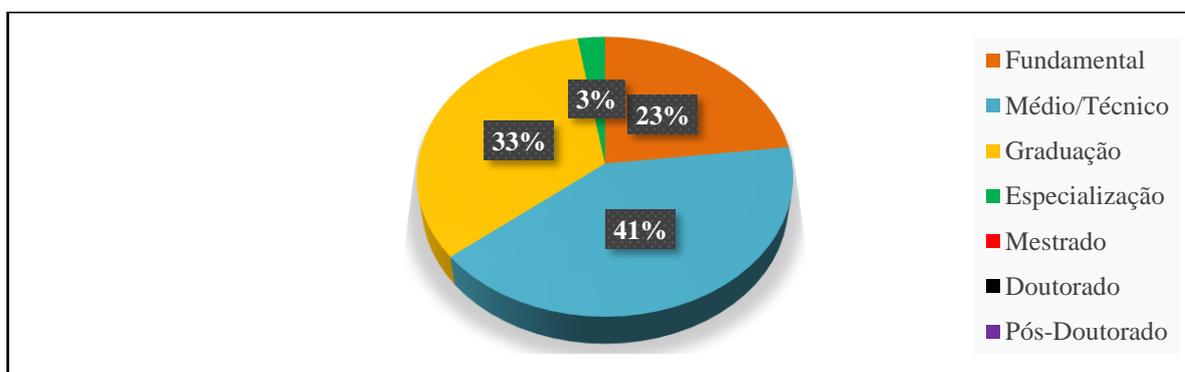
Por último, aos funcionários terceirizados, pela sua distância ainda maior com relação ao tema, muitas vezes até pela condição de nível de instrução, coube um modelo mais limitado de aspectos avaliáveis, porém não menos importante, disposto no Apêndice G.

O questionário foi aplicado com 39 (trinta e nove) funcionários terceirizados dos diversos seguimentos de serviços e das diversas empresas contratadas, cujos resultados são apresentados a seguir:

a) PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

Quanto ao perfil dos funcionários terceirizados, o resultado da pesquisa mostrou que o nível de escolaridade é muito diversificado, sendo que 41% têm nível médio ou técnico, 33% Graduação, 23% têm somente o Ensino Fundamental e 3% têm Especialização, como exposto no Gráfico 12.

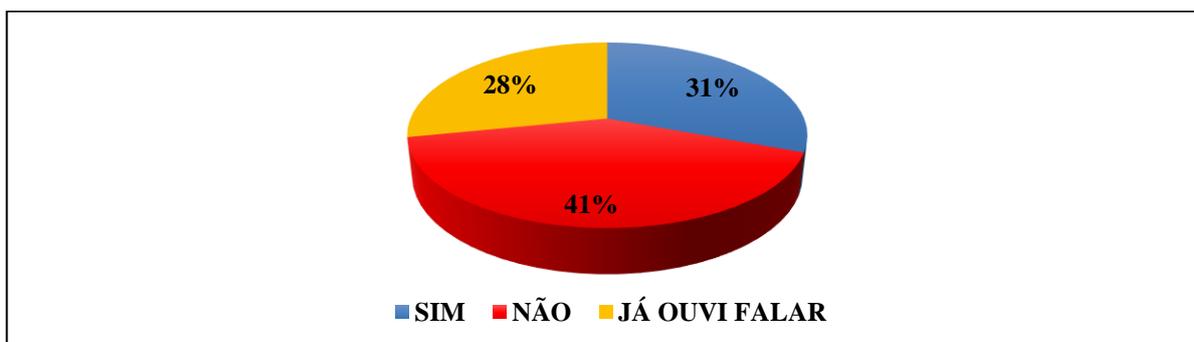
Gráfico 12 – Nível de Escolaridade dos Funcionários Terceirizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Mostrou-se igualmente diversificado o nível de conhecimento dos funcionários terceirizados com relação à Conta Vinculada. Apurou-se que 31% dos entrevistados disseram conhecer a legislação, 28% disseram que já ouviram falar e a maior parte, equivalente a 41%, desconhecem a normatização, como mostra o Gráfico 13:

Gráfico 13 – Nível de Escolaridade dos Funcionários Terceirizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

b) AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS QUANTO À GESTÃO DA CONTA VINCULADA

Tomando-se por base as respostas obtidas do questionário destinado aos Funcionários Terceirizados apurou-se como resultado a média aritmética das avaliações para cada indicador. Tais avaliações foram agrupadas de acordo com o aspecto do *Performance Prism* que representam.

Quanto ao aspecto Satisfação do *Stakeholder*, foi possível perceber que os Funcionários Terceirizados avaliaram todos os indicadores acima do padrão estabelecido para intervenção, como mostra o Quadro 23.

Dentre tais avaliações, somente o indicador Nº 06 - Sensação de proteção dos Direitos do Trabalhador terceirizado – carece de maior atenção, pois obteve média 3,74.

De modo geral a avaliação reitera que os Funcionários Terceirizados estão satisfeitos com a forma como é gerida a Conta Vinculada.

Cabe destacar, mais uma vez, que o indicador nº 07 – Recebimento correto na rescisão – é um indicador exclusivo de avaliação de satisfação do *stakeholder* Funcionários Terceirizados, sendo resultado da média das avaliações daqueles funcionários que tenham passado por um processo de rescisão no período de 2014 a 2016. Portanto, não servirá de indicador de avaliação de satisfação de qualquer outro *stakeholder*.

Quadro 23 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Satisfação do Stakeholder

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
SATISFAÇÃO DO <i>STAKEHOLDER</i>	03	Pgto13ºDia	SS-03	4,41
	04	PgtoFériasDia	SS-04	4,33
	06	SensProteDireitTrabTerc	SS-06	3,74
	07	RecebCorretRescisão	*SS-07	4,41

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em relação ao aspecto Contribuição do *Stakeholder*, percebeu-se que a avaliação realizada pelos Funcionários Terceirizados mostra que o resultado da gestão da conta vinculada tem trazido benefícios à UFG, como apresentam os indicadores nº 09 – Percepção de redução nos ajuizamentos/Média 4,35, conforme mostrado no Quadro 24.

Dessa informação deduz-se que os Funcionários Terceirizados, em média, entendem que a gestão da conta vinculada protagonizada pela UFG tem diminuído a necessidade de ajuizamentos.

Quadro 24 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Contribuição do Stakeholder

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CONTRIBUIÇÃO DO STAKEHOLDER	09	PercepReduAjuiza	CS-02	4,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para o aspecto Estratégias, todos os indicadores sugeridos aos Funcionários Terceirizados obtiveram avaliação média pouco acima do parâmetro de intervenção (*score* 3), conforme apresentado no Quadro 25.

Desse modo, os indicadores nº: 18 – Rapidez de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/Média 3,59, 19 – Facilidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/Média 3,85, e 20 – Continuidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG/3,13 necessitam de maior atenção da administração quanto ao seu comportamento.

Quadro 25 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Estratégias

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
ESTRATÉGIAS	18	RapidComunFTerceieUFG	ES-09	3,59
	19	FacilComunFTerceieUFG	ES-10	3,85
	20	ContiComunFTerceieUFG	ES-11	3,13

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A respeito do aspecto Capacidades, a avaliação efetuada pelos Funcionários Terceirizados aos indicadores, apresentou resultados próximos do parâmetro estabelecido para intervenção, como mostra o Quadro 26. Foi apresentada a média 3,41 para o indicador nº 29 – Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG– e 3,28 para o indicador nº 30 – Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG, carecendo de atenção por parte da administração.

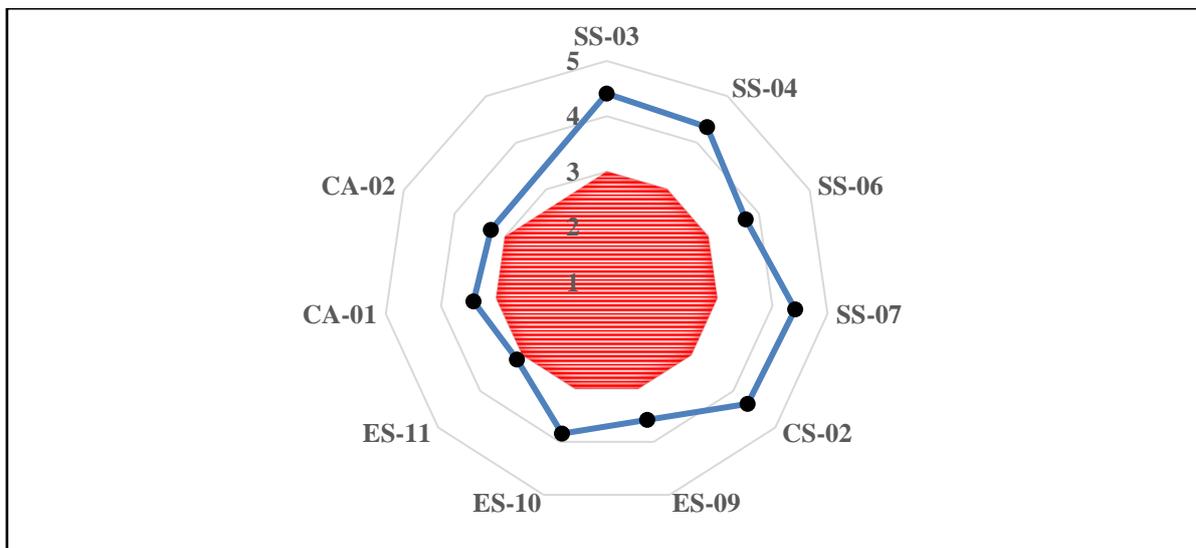
Quadro 26 – Avaliação dos Funcionários Terceirizados quanto ao aspecto Capacidades

ASPECTO DO PRISMA	Nº	INDICADOR RESUMIDO	SIGLA	MÉDIA
CAPACIDADES	29	AdequPerfilFiscAdmUFG	CA-01	3,41
	30	AdeqPerfilGestUFG	CA-02	3,28

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Gráfico 14 indica o resultado geral da avaliação dos Funcionários Terceirizados em relação aos aspectos do *Performance Prism* disponibilizados para avaliarem e seus respectivos indicadores, de forma que possam ser visualizados os *scores* de todos estes em relação aos parâmetros estabelecidos de avaliação.

Gráfico 14 – Avaliação da Gestão da conta vinculada sob a perspectiva dos Funcionários Terceirizados

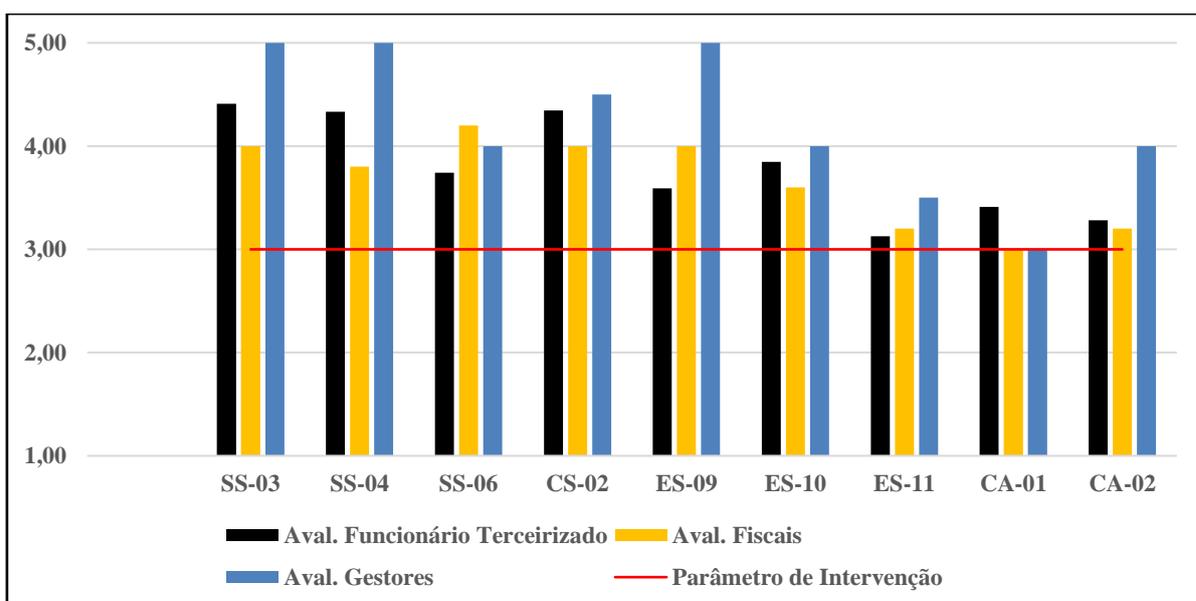


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Constatou-se que na percepção dos Funcionários Terceirizados não houve nenhum indicador cuja avaliação represente motivação de uma abordagem imediata.

Relacionou-se o resultado obtido dos indicadores comuns à avaliação dos Funcionários Terceirizados com as avaliações dos gestores e fiscais de contrato e obteve-se o Gráfico 15.

Gráfico 15 – Avaliação comparada de Fiscais Administrativos, Gestores e Funcionários Terceirizados quanto à gestão da Conta Vinculada



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Faz-se oportuno esclarecer que, quanto analisadas em conjunto, as avaliações realizadas por funcionários terceirizados, gestores e fiscais administrativos apresentaram, para alguns

indicadores, resultados comuns muito próximos do indicativo de intervenção, como: ES-11(Continuidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG), CA-01(Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG), CA-02 (Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG).

10 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esta seção apresenta uma proposta de intervenção na gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização com o propósito de melhorar os indicadores e aspectos que apresentaram resultados insatisfatórios, ou seja, com médias menores ou igual a 3. Neste caso, é sugerida uma intervenção imediata, onde para cada indicador estabelecido foi associada uma ação, conforme demonstrado a seguir.

De igual modo, foram listados os indicadores que carecem de atenção e monitoramento, ou seja, aqueles que apresentaram médias maiores que 3 e menores que 4.

a) INTERVENÇÃO IMEDIATA

Diante dos resultados obtidos com o modelo de avaliação da gestão da conta vinculada, produziu-se um instrumento de intervenção com ações de correção imediata daqueles indicadores avaliados em médias aritméticas de 1 (um) a 3 (três).

Neste instrumento, os indicadores comuns aos *stakeholders* estão identificados com um X, e acrescidos de O caso o *stakeholder* NÃO o tenha avaliado dentro da faixa de intervenção. Exemplo: O indicador de satisfação dos *stakeholders* SS-02 (DepRetenPrazo) apresenta X para os *stakeholders* S1 (Gestor de Contratos), S2 (Fiscal Administrativo de Contratos) e S3 (Empresa fornecedora de mão de obra terceirizada), sinalizando que o indicador foi objeto de avaliação pelos referidos *stakeholders*. Porém, somente no *stakeholder* S2 (Fiscal Administrativo de Contratos) percebe-se o X acompanhado de O, o que significa que este foi o único que avaliou o indicador fora da faixa de intervenção, NÃO carecendo de medidas corretivas, conforme apresentado no Quadro 27.

Cabe informar, em suplemento, que a ausência de qualquer identificação (seja X ou XO) significa dizer que o indicador não foi objeto de avaliação pelo *stakeholder*. Exemplo: O indicador de satisfação dos *stakeholders* SS-02 (DepRetenPrazo) não apresenta qualquer identificação (seja X ou XO) para o *stakeholder* S4 (Funcionários Terceirizados), significando que o indicador não foi objeto de avaliação pelo referido *stakeholder*.

Sugere-se que este instrumento de avaliação seja replicado pelo menos uma vez ao ano e também nos casos de renovação de quaisquer contratos. Feito isto, será possível avaliar a gestão da conta vinculada em contratos ainda vigentes, o que permitirá aos *stakeholders* a sensação de acompanhamento e satisfação dos seus interesses.

Quadro 27 – Proposta de Intervenção Imediata

Nº	SIGLA	INDICADOR RESUMIDO	AÇÃO	S1	S2	S3	S4
		SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS					
2	SS-02	DepRetenPrazo	Alertar aos Ordenadores de Despesas da necessidade e importância da realização dos depósitos no prazo.	X	XO	X	
	ES	ESTRATÉGIAS					
10	ES-01	ExistControlIndVerbFunc	Obter ou confeccionar Software que realize a provisões individualizadas para cada Funcionário terceirizado.	X	X	XO	
11	ES-02	TreinAdeqGestContr	Levantar e disponibilizar cursos e treinamentos relacionados à gestão da Conta Vinculada aos gestores de contrato	X	X		
12	ES-03	TreinAdeqFiscalAdmContr	Levantar e disponibilizar cursos e treinamentos relacionados à gestão da Conta Vinculada aos fiscais de contrato	X	X		
13	ES-04	NecesSetorEspecGestConVinc	Criar setor específico para gestão da Conta Vinculada	X	XO	XO	
21	ES-12	RapidComunGesteFisc	Rapidez de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato	XO	X		
24	ES-15	AdeqManualContVincSLTI	Promover a adequação do manual da conta vinculada, disponibilizado pela SLTI, à realidade da UFG	X	X		
	PR	PROCESSOS					
26	PR-02	PPGarDeposValorRetid	Rever as prioridades de pagamento para garantir o depósito dos valores retidos	X	XO	XO	
	CA	CAPACIDADES					
29	CA-01	AdequPerfilFiscAdmUFG	Indicar fiscais administrativos com perfil adequado às atribuições e responsabilidades que irão assumir	X	X	XO	XO
31	CA-03	AdeqInfra	Prover espaço físico adequado para as atividades relacionadas à gestão da conta vinculada	X	X		
32	CA-04	AdeqPlatSoft	Prover software capaz de fornecer o acompanhamento das rotinas de movimentação da conta vinculada	X	X		
33	CA-05	SufTreinQual	Elaborar calendário de treinamentos	X	X		
34	CA-06	AdeqTreinQual	Prover treinamentos e qualificações adequados à responsabilidade de Fiscais e Gestores	X	X		
35	CA-07	IncorpHabilid	Promover momentos de interação e compartilhamento de experiência entre fiscais e gestores	X	X		
36	CA-08	ControlDesenvHabil	Realizar acompanhamento periódico dos indicadores	X	X		
37	CA-09	PreocSobrecTrabalho	Preparar e indicar mais servidores para as funções de gestores e fiscais	X	XO		
38	CA-10	SimilaCargeRespons	Procurar indicar servidores cujas atribuições do cargo sejam similares às responsabilidades para Gestores e Fiscais	X	XO		
Legendas: S1 = Gestor de Contratos S2 = Fiscal Administrativo de Contratos S3 = Empresa fornecedora de mão de obra terceirizada S4 = Funcionário Terceirizado							

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

b) ATENÇÃO E MONITORAMENTO

Para atenção e acompanhamento da administração, foram relacionados os indicadores cuja avaliação resultou em médias aritméticas acima de 3 e menores que 4, e que não foram objeto de instrumento de ação imediata, conforme apresentado no Quadro 28.

Não constitui objetivo deste trabalho propor ações que mitiguem as deficiências de indicadores que não se encontram em situação de necessidade de intervenção imediata. Ainda que a excelência na gestão seja algo desejável, reconhecem-se as limitações orçamentárias e financeiras do setor público.

Dessa forma, sugere-se que, após a aplicação do instrumento de intervenção imediata, tais indicadores sejam novamente avaliados.

Neste instrumento, os indicadores comuns aos *stakeholders* estão identificados com um M, e acrescidos de O caso o *stakeholder* NÃO o tenha avaliado em médias indicativas de atenção e monitoramento (acima de 3 e menor que 4). Exemplo: O indicador de satisfação dos *stakeholders* SS-04 (PgtoFériasDia) apresenta M para os *stakeholders* S1 (Gestor de Contratos), S2 (Fiscal Administrativo de Contratos) e S4 (Funcionários Terceirizados), sinalizando que o indicador foi objeto de avaliação pelos referidos *stakeholders*. Porém, percebe-se que os *stakeholders* S1 (Gestor de Contratos) e S4 (Funcionários Terceirizados) estão identificados por um M acompanhado de O, o que significa que estes avaliaram o indicador, porém, em médias fora da faixa de atenção e monitoramento, conforme mostrado no Quadro 28.

Cabe informar, em suplemento, que na ausência de qualquer identificação (seja M ou MO), entende-se que o indicador não foi objeto de avaliação pelo *stakeholder*. Exemplo: O indicador de satisfação dos *stakeholders* SS-04 (PgtoFériasDia) não apresenta qualquer identificação (seja M ou MO) para o *stakeholder* S3 (Empresa fornecedora de mão de obra terceirizada), significando que o indicador não foi objeto de avaliação pelo referido *stakeholder*.

Quadro 28 – Indicadores para acompanhamento

Nº	SIGLA	INDICADOR RESUMIDO	INDICADOR	Stakeholder			
				S1	S2	S3	S4
	SS	SATISFAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>					
04	SS-04	PgtoFériasDia	Pagamento das Férias em dia	MO	M		MO
05	SS-05	AtendPedidSaque	Atendimento aos pedidos de saque	MO	M	M	
06	SS-06	SensProteDireitTrabTerc	Sensação de proteção dos direitos do trabalhador terceirizado	MO	MO	MO	M
	ES	ESTRATÉGIAS					
14	ES-05	ConfMensRetenEDocFisc	Conferência mensal dos valores retidos e da documentação para fiscalização do contrato	MO	MO	M	
15	ES-06	RapidComunForneUFG	Rapidez de comunicação entre empresa fornecedora de mão de obra e UFG	MO	MO	M	
17	ES-08	ContiComunForneUFG	Continuidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG	MO	MO	M	
18	ES-09	RapidComunFTerceieUFG	Rapidez de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG	MO	MO		M
19	ES-10	FacilComunFTerceieUFG	Facilidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG	MO	M		M
20	ES-11	ContiComunFTerceieUFG	Continuidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG	M	M		M
22	ES-13	FacilComunGesteFisc	Facilidade de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato	MO	M		
23	ES-14	ContiComunGesteFisc	Continuidade de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato	MO	M		
	PR	PROCESSOS					
25	PR-01	PPGarCalcCorretRetenMens	Processos e procedimentos adotados garantem o cálculo correto das retenções mensais	MO	M	M	
28	PR-04	PPPConfDocForn	Padronização dos Processos e procedimentos de conferência da documentação do fornecedor	MO	M		
	CA	CAPACIDADES					
30	CA-02	AdeqPerfilGestUFG	Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG	MO	M	MO	M
Legendas: S1 = Gestor de Contratos; S2 = Fiscal Administrativo de Contratos; S3 = Empresa fornecedora de mão de obra terceirizada; S4 = Funcionário Terceirizado							

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

11 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

O presente trabalho contribui sobremaneira para a melhoria da gestão da conta vinculada ao propor um modelo de avaliação que impacta diretamente na gestão, atento aos diversos interesses nela inseridos, valorizando os relacionamentos, criando vínculos mais sólidos, possibilitando uma avaliação mais abrangente e facilitando o entendimento entre os seus diversos *stakeholders*.

A longevidade e a gestão da conta vinculada, conforme estabelece Machado Jr. (2009), estão ancoradas no nível de relacionamento dos diversos *stakeholders* que orbitam nesta conta.

O fato de inserir os *stakeholders* no processo de avaliação representa importante mecanismo de participação destes nas decisões, possibilitando-lhes a sensação de atenção e valorização de suas necessidades.

Ao propor um modelo de avaliação inspirado no *Performance Prism*, o presente trabalho inova ao apresentar uma ferramenta de avaliação da gestão da conta vinculada capaz de mensurar a adequação dos processos, capacidades e estratégias na promoção conjunta dos interesses da organização e dos seus *stakeholders*.

Os resultados obtidos com as avaliações dos diversos *stakeholders* geraram informações capazes de indicar à organização quais aspectos da gestão da conta vinculada carecem de intervenção imediata e quais devam ser monitorados pela organização. A consequência positiva da melhoria de tais aspectos representará em maior segurança jurídica, em diminuição da quantidade de ajuizamentos e por conseguinte, na redução dos custos com condenações na esfera trabalhista.

A metodologia aplicada nesta pesquisa pode ser replicada em outros órgãos ou entidades da Administração Pública Federal que também são obrigados a gerirem de forma mais eficaz e eficiente as contas vinculadas de seus contratos de terceirização.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde que a terceirização foi incorporada à esfera pública pouco se produziu em matéria de Lei que protegesse os direitos do trabalhador terceirizado. Somente em 2009, diante das reiteradas condenações na esfera trabalhista, a Administração Pública Federal se ocupou de prover meios para garantir o pagamento de tais direitos, instituindo assim a conta vinculada.

Por se tratar de mais uma retenção direta de valores sobre as notas fiscais das empresas fornecedoras de serviços terceirizados, a instituição desta conta expôs a necessidade de melhor gerenciar os diversos interesses nela envolvidos.

Por mais que se queira avaliar se o serviço terceirizado foi prestado a contento, é preciso entender que o receptor desses serviços, o Cidadão comum, não é a única parte atingida e sequer o único envolvido no processo de terceirização. Especialmente após a criação da conta vinculada, foram evidenciados alguns *stakeholders* desse processo, como: o gestor de contratos, o fiscal administrativo de contrato, a empresa contratada e os funcionários terceirizados, todos eles com direitos, deveres, interesses e anseios próprios. Além de uma análise de eficácia dos serviços faz-se necessário impulsionar uma avaliação mais completa e que respeite os interesses envolvidos.

Propõe-se outrossim, um olhar mais amplo, que não privilegie atenção apenas a um dos partícipes do processo de terceirização, mas que entenda a complexidade dele (processo), na percepção de que uma gestão bem avaliada deva ocupar-se de todas as relações dela decorrentes, demandando atenção a todos os interesses nela inseridos, numa rede harmoniosa de relacionamentos.

Nesta pesquisa manteve-se a expectativa gerada na intenção de facilitar o entendimento entre os diversos *stakeholders* inseridos na problemática da gestão da conta vinculada, utilizando-se de estratégias de integração e sugerindo um modelo de avaliação que promovesse a convergência dos diversos interesses no propósito do bem comum.

Desta expectativa originou-se o problema de pesquisa: Como a UFG pode se utilizar da Teoria do *Stakeholder*, combinada com a análise de desempenho *Performance Prism*, para obter um modelo de avaliação da gestão da conta vinculada?

A Teoria do *Stakeholder* surgiu como a base teórica capaz de promover o alinhamento e gestão dos diversos interesses relacionados à conta vinculada e o *Performance Prism* constituiu a ferramenta de avaliação de desempenho mais adequada para captar a percepção dos

diversos *stakeholders*. Tais teorias formaram o arcabouço teórico basilar para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa.

Com base na teoria do *Stakeholder*, especialmente nas contribuições de Freeman (2014), Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (2016), somadas ao resultado do questionário adaptado de Ribeiro (2014), aplicado junto ao gestor de contratos, foi possível cumprir com o objetivo específico de caracterizar os principais *stakeholders* relacionados à gestão da conta vinculada. Tais contribuições e resultados, reforçados com os estudos de Neely, Adams e Crowe (2001) sobre o *Performance Prism*, possibilitaram o cumprimento do outro objetivo específico e consequentemente do objetivo geral, quais sejam: Aplicar e propor um modelo de avaliação da conta vinculada na UFG inspirado no *Performance Prism* e na Teoria do *Stakeholder*, atento ao alcance dos diversos interesses inseridos na gestão desta conta.

Com a proposição e aplicação do modelo, foram captadas as percepções dos *stakeholders* quanto à gestão da conta vinculada, que dentre os resultados obtidos, destacam-se os seguintes:

- a) Quanto ao aspecto Contribuições dos *Stakeholders*, as percepções destes mostraram que o resultado da gestão da conta vinculada tem trazido benefícios relacionados à sensação de maior segurança jurídica e percepção de redução nos ajuizamentos.
- b) Quanto ao aspecto Capacidades, obteve-se avaliação baixa para a maioria dos indicadores principalmente nas percepções de fiscais e gestores de contratos, exprimindo a necessidade de medidas de correção como: melhorar o perfil dos fiscais administrativos escolhidos, bem como a estrutura dedicada a gestão e fiscalização dos contratos; buscar melhores plataformas e *softwares*, reconhecer e viabilizar meios ante a necessidade de mais e melhores treinamentos, bem como de maior preocupação com o controle e com o desenvolvimento das habilidades necessárias à execução das funções de fiscais administrativos e gestores de contrato.
- c) Quanto ao aspecto Satisfação dos *Stakeholders*, constataram-se avaliações indicativas de que a realização dos depósitos das retenções não tem ocorrido no prazo legal sob a percepção tanto dos gestores, quanto dos fornecedores. Esse fato, ainda que se queira justificar alegando escassez de recursos financeiros, seja pela frustração de receitas ou pela crise econômica vivida em todo país, não se sustenta, caso os depósitos em conta vinculada sejam preteridos para quitação de outras

dívidas. O resultado disto poderá ser a indisponibilidade do valor na conta vinculada quando da necessidade de saque para quitação das verbas trabalhistas a que se destina tal conta. Assim ocorrendo, acarretar-se-ão desequilíbrios, tais como: interferência direta na saúde financeira do fornecedor, que tinha como certa a presença desses valores para quitação de suas obrigações junto aos seus funcionários; a possibilidade de cobrança de juros à UFG por atraso no depósito; por fim, a insatisfação dos trabalhadores terceirizados pelo não recebimento ou recebimento em atraso de seus direitos, contribuindo sobremaneira para a responsabilização subsidiária da união para com tais direitos.

- d) Em se tratando do aspecto Processos, o único indicador que obteve avaliação baixa diz respeito à percepção dos *Stakeholders* quanto aos processos e procedimentos necessários para que os valores retidos sejam depositados em conta vinculada no momento em que também é quitada a Nota Fiscal. Isso reafirma o que foi dito anteriormente quanto à não-realização do depósito no prazo.
- e) No tocante ao aspecto Estratégias, obtiveram-se avaliações que indicaram a inexistência de controle individualizado dos direitos dos trabalhadores terceirizados; a necessidade de cursos e treinamentos adequados para cada servidor, seja ele gestor ou fiscal; bem como a necessidade de um manual próprio de operacionalização da conta vinculada, adequado à realidade da UFG.

Por fim, foi elaborado um plano de ação para correção e melhoramento dos indicadores que necessitam de Intervenção Imediata, e um plano de Monitoramento para os indicadores cuja avaliação resultou em médias aritméticas acima de 3 e menores que 4, e que não foram objeto de Instrumento de Ação Imediata.

Não constitui objetivo deste trabalho propor ações que mitiguem as deficiências de indicadores que não se encontram em situação de necessidade de Intervenção Imediata. Ainda que a excelência na gestão seja algo desejável, reconhecem-se as limitações orçamentárias e financeiras do setor público.

Dessa forma, sugere-se que, após a execução do plano de ação para os indicadores que necessitam de Intervenção Imediata, sejam novamente avaliados os indicadores caracterizados como Monitoramento.

A respeito das limitações deste trabalho, destaca-se que, diante da velocidade de alterações das normatizações que tratam da conta vinculada, foi possível perceber que alguns fiscais não se sentiram à vontade para responder a pesquisa, inclusive desconhecendo atribuições que legalmente seriam suas. Afinal, somente em 2017, com a publicação da IN nº 05, houve uma definição clara das responsabilidades e atribuições de fiscais e gestores.

Além de todas as contribuições mencionadas nas considerações iniciais deste trabalho, entende-se que os procedimentos metodológicos e ou até mesmo o modelo proposto possam ser replicados em outras instituições.

Sugere-se que nas novas pesquisas realizadas sejam inseridas análises de correlação entre os indicadores elencados nesta pesquisa, bem como a realização de estudos que testem a correlação entre redução de ajuizamentos decorrentes de demandas de funcionários terceirizados e a instituição da conta vinculada.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, p. 52, 1997.
- ALBANESE, D. E. *et al.* Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las Pymes: el caso de la Argentina. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 201-229, set./out. 2013.
- ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. (.). **Avaliação de Políticas Sociais: Uma Questão em Debate**. São Paulo: Cortez, 1999.
- ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J.; WELLS, R. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.
- BAPTISTA, T. W. D. F.; REZENDE, M. D. A ideia de ciclo na análise de políticas públicas. In: MATTOS, R. A.; BAPTISTA, T. W. F. **Caminhos para análise das políticas de saúde**. Rio de Janeiro: *online*. Disponível em www.ims.uerj.br/ccaps/, 2011. p. 138-172.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luíz Antero RETO e Augusto PINHEIRO. Lisboa. Edições 70, 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **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. Brasília, 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 02 junho 2016.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências. Brasília, 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 03 junho 2016.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 256**. 1986. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_251_300.html#SUM-256>. Acesso em: 02 junho 2016.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 02 junho 2016.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.666 de 21 junho 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993a. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 02 junho 2016.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 331- Revisão da Súmula nº 256**. 1993b. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331>. Acesso em: 02 junho 2016.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Lei nº2.271, de 7 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 02 junho 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 2, de 30 abril 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br>>. Acesso em: 02 junho 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão Nº 1937/2009 de 28 abril de 2009**. Brasília, 2009a. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso em: 02 Junho 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão Nº 4720/2009 de 08 de setembro de 2009**. Brasília, 2009b. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso em: 02 junho 2016.

BRASIL. Advocacia Geral da União. **Ação Direta de Inconstitucionalidade Nº 4831**, 2012. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/11557105>>. Acesso em 27 maio 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1214/2013 de 22 maio de 2013**. Brasília, 2013a. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso em: 06 junho 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº6, 23 de dezembro de 2013**. Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Brasília, 2013b. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/anexoDownload.asp?ctaCod=26>>. Acesso em: 02 Junho 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Cartilha sobre conta vinculada**. Brasília, 2014a. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/terceirizacao/cartilha-conta-vinculada.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº3, 24 junho 2014**. Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos VII e VIII e inclui o Anexo IX. Brasília, 2014b. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br>>. Acesso em: 02 Junho 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2328/2015 de 16 de setembro de 2015**, Brasília, 2015. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso em: 06 junho 2016

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do TST. **Movimentação Processual do Tribunal Superior do Trabalho. 2016**. Disponível em: <<http://www.tst.gov.br/estatistica>>. Acesso em: 08 junho 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. Portal de Compras do Governo Federal. **Instrução Normativa Nº 05, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e

fundacional. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br>>. Acesso em: 17 outubro 2017.

BRITO, L. T. D. Práticas administrativas e judicial que evitam a responsabilidade subsidiária da administração nos contratos terceirizados - a retenção do pagamento, a conta vinculada, e a ação de consignação em pagamento. **Conteúdo Jurídico, Brasília-DF**, 18 janeiro 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br>>. Acesso em: 27 maio 2016.

CARROLL, A. B. A Three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

CASTRO, A. C. B. D. Obrigações trabalhistas em contratos de terceirização na administração pública: o caso do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. **Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Saúde Pública do Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz para a obtenção do grau de mestre em ciências**, Recife, 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégias. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CORRÊA, D. B. D. R. Conta vinculada para a quitação de obrigações trabalhistas, Teresina, 19 março 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/18712>>. Acesso em: 2016 abril 2016.

COSTA, E. A. D. **Gestão estratégica**: da Empresa que Temos. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

CROZIER, M. Subdesenvolvimento, administração e burocracia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 9, p. 117-134, 1963.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.

DRUCK, G. Unrestrained outsourcing in Brazil: more precarization and health risks for workers. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 1-9, junho 2016.

ERIC, W. K. T. Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. **Organization Studies**, v. 21, p. 215-242, 2000.

FALCO, S. E. D. Instrumentos de voice giving na relação entre os cidadãos e a administração pública: a carta dos serviços. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 5-27, jul-set 2000.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERRAZ, L. Lei de Responsabilidade Fiscal e terceirização de mão-de-obra no serviço público. **REDAE - Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, v. 8, p. 1-18, novembro - dezembro/2016 2007.

FERREIRA, K. B. **Modelo de gestão estratégica e participativa para institutos federais: uma aplicação no Instituto Federal de Goiás**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração Pública - PROFIAP. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, p. 110. 2016.

FERREIRA, K. B.; MACHADO JR., E. V. Modelo de gestão estratégica e participativa para instituições de ensino superior: Estudo de Caso do Instituto Federal de Goiás. **XVI Colóquio Internacional de gestión universitaria - CIGU**, Arequipa, novembro 2016. 17.

FIGUEIREDO, M. *et al.* Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera *offshore* da Bacia de Campos (RJ). **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 55-68, jan.-abr. 2007.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder perspective**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; MC VEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02; Social Science Research Network Electronic Paper; Disponível em http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 a 06/06/17. [S.l.], p. 32. 2001.

FREY, K. Políticas Públicas: Um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 211-259, junho 2000.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders, Theory and Practice**. New York, USA: Oxford University Press, 2006.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of business is to increase its profits. **New York Magazine**, New York, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1970.

FRIEDMAN, M. Capitalismo e Liberdade. Colaboração de Rose D. Friedman; apresentação de Miguel Colasuonno; tradução de Luciana Carli. **Coleção Os Economistas**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Pittsburgh, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, L. A. **Terceirização: Uma abordagem Estratégica**. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRARDI, D. A terceirização como estratégia competitiva nas organizações. **Coletânea Gelre - Série Estudos do Trabalho**, São Paulo, p. 77, agosto 2006.

GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 23-31, janeiro 1999.

GOMES, O. **Obrigações**. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

GONÇALVES, R. P. R. E. **Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG (Universidade de Lisboa)**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Universidade de Lisboa. Lisboa, p. 44. 2013.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processo e resultados**. Tradução de Roberto GALMAN. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HASNAS, J. Whither Stakeholder Theory? A Guide for the Perplexed Revisited. **J Bus Ethics**, Washington, EUA, v. 112, n. 1, p. 47-57, jan. 2013.

HOURNEAUX JR., F. *et al.* Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. **R. Adm.**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 158-170, jan./fev./mar. 2014.

HOURNEAUX JUNIOR, F. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

JONES, T. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

KEINERT, T. M. **Administração Pública no Brasil**. Ed. São Paulo: Fapesp, 2007.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 250. 2002.

MACHADO JR., V. **Sinergia dos Stakeholders: Um Framework de Gestão e Responsabilidade Social** - Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Brasileira. Tese de Doutorado. Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara D'Oeste, p. 312. 2009.

MAINARDES, W. *et al.* Categorização por importância dos Stakeholders das Universidades. **Revista Ibero Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 04-43, set./dez. 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, maio/agosto 2012.

MARCELINO, P.; SÁVIO, C. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, maio/agosto 2012.

MARTINS, P. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDES, L. A. L. Performance Prism: um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios. <http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/PERFORMANCEPRISMPM.pdf>, 2017. Acesso em: 15 fev. 2017.

MENDONÇA, A. F. D.; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos Acadêmicos: Planejamento, execução e avaliação**. Goiania: Faculdades Alves Faria, 2008.

MENESES, F. C. D. A conta vinculada como instrumento de auxílio no aperfeiçoamento da execução e fiscalização dos contratos de terceirização mantidos pela Administração Pública Federal. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, 20 jun 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br>>. Acesso em: 17 maio 2017.

MERTON, R. K. **Social theory and social structure**; toward the codification of theory and research. Glencoe: Free Pass, 1949.

MINAYO, M. C. D. S. Importância da Avaliação qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. **Saúde e Transformação Social**, Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 2-11, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORAES, P. R. S. D. Terceirização e precarização do trabalho humano. **Revista TST**, Brasília, v. 74, n. 04, p. 148-168, out/dez 2008.

MOTTA, F. C. P. Estrutura e Tecnologia: a contribuição britânica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 7-16, jan./fev. 1976.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NEELY, A.; ADAMS, C. Managing with measures: The stakeholder Perspective. **Control**, p. 29-31, setembro 2002.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. London: Prentice-Hall, 2002.

NEELY, A.; KENNERLEY, M.; ADAMS, C. Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, A. **Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice**. 2ª. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

NEVES, Arminda. **Gestão na administração pública**. Cascais: Editora Pergaminho, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, F. C. D.; SANTOS FILHO, J. L. D. Tecnologia da Informação nas Administrações Tributárias Estaduais do Brasil: Caminhos que conduzem à terceirização. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 594-621, set./ dez. 2008.

OLIVEIRA, K. D. S. A Conta depósito vinculada - bloqueada para movimentação: Uma forma de pagamento diferida a fim de garantir os recursos para o cumprimento das obrigações

sociais e trabalhistas em caso de inadimplemento da empresa contratada pela Administ. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF, 17 dezembro 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br>>. Acesso em: 27 maio 2016.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública [online]**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, nov./dez. 2011.

PAULA, A. P. P. D. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005a.

PAULA, A. P. P. D. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan-mar 1998.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PIERANTONI, C. R.; VIANNA, A. L. Avaliação de processo na implementação de políticas públicas: a implantação do Sistema de Informação e Gestão de Recursos Humanos em Saúde (SIG-RHS) no contexto das reformas setoriais. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 59-92, 2003.

PLATAFORMA BRASIL. Plataforma Brasil. 2017. Disponível em: <<http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>>. Acesso em: 17 out. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/editora>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

REAME JUNIOR, E.; REAME, H. A aplicabilidade do balanced scorecard e do performance prism como modelos de sistemas de medição de desempenho organizacional. **Interface Tecnológica**, v. 4, n. 1, p. 43-50, 2007.

REIS, E. P. Reflexões leigas para a formulação de uma agenda de pesquisa em políticas públicas. **RBCS**, v. 18, n. 51, fevereiro 2003.

RIBEIRO, Hewdy Lobo. **Gestão estratégica de desempenho na perspectiva dos stakeholders: Um estudo de caso no Hospital Lacan**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração. UNIP. São Paulo. 2014.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos Psicológicos e Terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 55, p. 689-703, outubro/dezembro 2010.

SANTOS, J. W. D. **A influência dos stakeholders na estratégia: Um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios. Porto Alegre, 2006.

SARAIVA, E. J. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem inspira a quem? **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 1-8, outubro/dezembro 2010.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, v. 133, 2010.

SILVA, J. D. P. E. **Vocabulário jurídico**. São Paulo: Forense, 1997.

SILVA, K. G. A. D. Fiscalização participativa: a capacitação do cidadão para o controle social. **Gestão pública: práticas e desafios**, Recife, p. 303-336, 2009.

SILVA, R. G. D. A terceirização no Brasil e a Súmula 331 do TST. **Âmbito Jurídico**, v. XIV, n. 92, 2011.

SOUZA, C. Políticas Públicas: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 11-24, jul.-dez. 2003.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. Ano 8, n. 16, p. 20-45, jul.-dez. 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

TEIXEIRA, M. L. M.; MAZZON, J. A. Orientação Ética quanto à Mudança Social Envolvendo Stakeholders. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, 2000.

WEBER, M. A política como vocação. In: WEBER, Max. **Ensaio de sociologia Mills**. Org. por H.H. Gerth e C. Wright. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

Comprovante de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa

Você está em: Público > Confirmar Aprovação pelo CAAE ou Parecer

CONFIRMAR APROVAÇÃO PELO CAAE OU PARECER

Informe o número do CAAE ou do Parecer:

Número do CAAE: Número do Parecer:

Esta consulta retorna somente pareceres aprovados. Caso não apresente nenhum resultado, o número do parecer informado não é válido ou não corresponde a um parecer aprovado.

DETALHAMENTO

Título do Projeto de Pesquisa:

Número do CAAE: Número do Parecer:

Quem Assinou o Parecer: Pesquisador Responsável:

Data Início do Cronograma: Data Fim do Cronograma: Contato Público:

Fonte: Plataforma Brasil (2017)

APÊNDICE B

Comprovante de aprovação do Comitê de ética em pesquisa

Você está em: Público > Buscar Pesquisas Aprovadas > Detalhar Projeto de Pesquisa

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

- DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título Público: GESTÃO DA CONTA VINCULADA NOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÕES DA UFG, UM ESTUDO COM BASE NA TEORIA DO STAKEHOLDER
 Pesquisador Responsável: BRUNO LOBAO LOPES
 Contato Público: BRUNO LOBAO LOPES
 Condições de saúde ou problemas estudados:
 Descritores CID - Gerais:
 Descritores CID - Específicos:
 Descritores CID - da Intervenção:
 Data de Aprovação Ética do CEP/CONEP: 10/10/2017



- DADOS DA INSTITUIÇÃO PROPONENTE

Nome da Instituição: Universidade Federal de Goiás - UFG
 Cidade: GOIÂNIA

- DADOS DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Comitê de Ética Responsável: 5083 - UFG - Universidade Federal de Goiás
 Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131
 Telefone: (62)3521-1215
 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com

- CENTRO(S) PARTICIPANTE(S) DO PROJETO DE PESQUISA

- CENTRO(S) COPARTICIPANTE(S) DO PROJETO DE PESQUISA

Fonte: Plataforma Brasil (2017)

APÊNDICE C

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM UM GESTOR DE CONTRATO

❖ Aspecto Satisfação dos Stakeholders

1 – Quem são as pessoas ou instituições mais relevantes para a gestão da conta vinculada e o que elas querem e de que precisam?

R – *“O contratante e a contratada. Por uma questão objetiva, segurança jurídica para as partes, no sentido de ter uma verba para pagamento das férias, rescisões e 13º salário. O ponto mais central disso é a segurança jurídica. Mas o maior beneficiário é o próprio funcionário terceirizado. Porque evita que a empresa, por problemas econômicos, saia e deixe o funcionário sem receber. Eu como gestor também entendo ser um dos maiores defensores da conta vinculada, pois evita desgaste, fadiga, problemas de sentenças e julgamentos. O fiscal também é parte interessada, o que ainda não estava definido na IN 2, porém, com a IN 5 de 2017, os papéis ficaram bem definidos. Com a IN 5 de 2017 ficou mais fácil de implantar uma gestão mais eficaz da conta vinculada. Outras universidades também têm nos procurado. Quanto aos sindicatos, o contato que tenho com eles é só no momento das repactuações e das convenções coletivas. Não tenho convicção da real importância do sindicato na gestão da conta vinculada. A não ser no momento da rescisão contratual, que é necessária a presença de um preposto e faz a verificação da documentação, mas não diz nada a respeito da conta vinculada”.*

2 – Identifique as pessoas ou instituições mais relevantes/importantes para a gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG.

R – *“É o funcionário terceirizado. Ele é o mais beneficiado. Porque evita transtornos, seja por abandono da empresa por problemas econômicos ou por má fé. Claro que isso respinga na gente (fiscais e gestores) evitando transtornos, subsidiariedade da universidade com relação a pagamentos”.*

3 – Quais os interesses, ou melhor, o que elas desejam da UFG com a relação à gestão da conta vinculada?

R – *“A Contratada tem Interesse no controle se foi retido o valor da Nota Fiscal e depositado em conta vinculada, e a Contratante tem total interesse na proteção aos direitos do*

trabalhador, como também evitar questões de fiscalização e gestão que possa representar a responsabilização subsidiária da universidade”.

4 – Aponte alguns indicadores que possam ser utilizados pela UFG para mensurar a satisfação dessas pessoas.

R –

- a) *“Disponibilidade do valor quando do término dos contratos para quitação das verbas rescisórias. Pois o dinheiro ali depositado é uma proteção tanto para o trabalhador quanto para as partes. Os terceirizados ficam satisfeitos em saber que vão receber”.*
- b) *“O fato de ter a conta vinculada já é um indicador. Antes mesmo de contratar, a universidade já oficia a empresa para abertura da conta vinculada. Inclusive, este indicador pode representar a satisfação tanto da universidade, quanto dos funcionários terceirizados. Porém, quanto às empresas contratadas, tenho ressalvas, por se tratar de uma retenção de um percentual alto da sua nota fiscal, porém ela entende ser uma proteção para ela mesma”.*
- c) *“Reclamações de falta de depósito da conta vinculada.”*
- d) *“Se o 13º está sendo pago.”*
- e) *“Se as férias estão sendo pagas. Inclusive os terceirizados sabem da existência da conta vinculada para quitação das verbas trabalhistas”.*
- f) *“Se o terceirizado se sente protegido”.*
- g) *“Individualização das verbas trabalhistas”.*

❖ Aspecto da Contribuição dos *stakeholders*:

5 – O que a UFG espera receber em troca pela satisfação dos interesses de cada um desses interessados?

R –*“A universidade espera segurança jurídica e para isso fazemos o cálculo das retenções para garantir essa satisfação. Porque a conta vinculada é um preceito legal que garante essa satisfação, evitando transtornos, desgastes e insatisfação dos terceirizados”.*

6 – Aponte alguns indicadores que possam mensurar a satisfação da UFG.

R –*“Só de não ter o desgaste com férias, rescisões e 13 º já é um indicador de qualidade. Nós temos recolhido mensalmente essas verbas. A quantidade de ajuizamentos*

também é um indicador. Inclusive, se fossem questionadas as pessoas que tiveram seus contratos rescindidos ou acordos e perguntas a satisfação destes quanto ao recebimento dos valores”.

❖ Aspecto das Estratégias desenvolvidas:

7 – Quais ações a UFG coloca em prática para satisfazer tanto as necessidades das pessoas e instituições que são importantes para a gestão da conta vinculada, quanto para a satisfação própria?

R –

- a) *“Precisa de um setor de contrato responsável pela gestão, ter um controle maior e maior eficiência nos contratos”;*
- b) *“Fazer o cálculo da retenção mensalmente, com base no termo de referência e na planilha de preços”;*
- c) *“Conferência mensal da documentação de fiscalização dos contratos”;*
- d) *“Existem estratégias de comunicação e com as empresas terceirizadoras e fiscais dos contratos. Principalmente quanto à devolução de verbas trabalhistas que tenha sido objeto de retenção e já tenham sido pagas pelas empresas”;*
- e) *“Estratégia de Fácil comunicação com os fiscais (execução, controle de faltas e substituições) e as empresas por meio de e-mail, por ser muito rápido e eficiente. Realizado continuamente. “Já com os terceirizados temos dificuldades”.*

8 – Como estabelecem suas metas e objetivos?

R – *“Para melhor atender as demandas das empresas com relação aos pedidos de saques, ou recomendações, punições, utilizamos a regra legal, até cinco dias úteis”.*

9 – Quem estabelece essas estratégias?

R – *“Não há alguém específico. Buscamos informações em internet, site compras governamentais, ou mesmo conversando com outros gestores”.*

❖ Aspecto dos Processos envolvidos na gestão da conta vinculada:

10 – Que processos ou procedimentos a UFG dispõe na gestão da conta vinculada, com o intuito de satisfazer tanto suas necessidades quanto as necessidades dessas pessoas e instituições importantes?

R – *“Fica mais interno”. Mensalmente a gente faz a retenção com a Nota fiscal e coloca no processo, aí a relação fica muito entre CEGEF, DCF E BANCO. Seria basicamente a movimentação da conta”.*

11 – Cite alguns indicadores que poderiam ajudar na avaliação dos processos:

R –

- a) *“O Tempo de disponibilização dos valores depositados na conta vinculada ao término do contrato ao fornecedor configura um bom indicador”;*
- b) *“O tempo de disponibilização dos valores também de férias, décimo terceiro e rescisões, quando retidos, e caso tenham já sido pagos pelo fornecedor também é um indicador”;*
- c) *“Se os depósitos das retenções mensais foram realizados mensalmente”;*
- d) *“Se foram realizados juntamente com a quitação da Nota Fiscal”;*
- e) *“A realização da conferência também é um controle”.*

12 – Quais são os processos mais importantes e quem os define;

R – *“Primeiramente o processo da licitação, onde vai ser criada a conta vinculada, pois se você deixar de colocar no edital perde o controle; e posteriormente processos de entradas de valores decorrentes das retenções nas Notas Fiscais, e também os processos de saques em decorrência dos pagamentos de férias, 13º e verbas rescisórias”.*

❖ Aspecto Capacidades:

13 – De que capacidades ou recursos a UFG precisa para fazer os processos funcionarem de modo mais eficaz e eficientemente?

R – *“Infraestrutura, nós precisamos de melhor infraestrutura; Precisamos de um setor de contratos, plataformas de softwares para controlar e fazer a gestão da conta vinculada; mais pessoas; atender a IN nº 05 de 2017 termos o gestor, fiscal técnico e fiscal administrativo. Mais treinamentos e conhecimento para quem vai trabalhar no setor de contratos. Escolha de Pessoas com perfil e habilidades técnicas e com gestão de pessoas. Também deve se atentar à sobrecarga de trabalho, e acúmulo de funções para os gestores e fiscais de contratos”.*

14 – Quais habilidades são necessárias para se realizar com excelência os processos mais importantes?

R – *“Buscar conhecimento para a gestão de contratos, isso não têm em um livro, é preciso buscar cursos”.*

15 – Existe um controle para saber se essas habilidades existem ou estão sendo desenvolvidas?

R – *“Não. Inclusive existe uma indisposição das outras pessoas em trabalhar com contratos por ser muito trabalhoso”.*

16 – Existe um controle para verificar se essas habilidades estão sendo incorporadas pelos profissionais da UFG?

R – *“Não. Se eu sair amanhã não há nenhum outro para me substituir”.*

APÊNDICE D

DETALHAMENTO DA NOMECLATURA DOS INDICADORES

ASPECTO	SIGLA	INDICADOR RESUMIDO	INDICADOR
SATISFAÇÃO DO STAKEHOLDER	SS-01	PresenContVincContrTerc	Presença de Conta Vinculada nos Contratos de Terceirização
	SS-02	DepRetenPrazo	Depósitos das retenções no prazo
	SS-03	Pgto13ºDia	Pagamento do 13º em dia
	SS-04	PgtoFériasDia	Pagamento das Férias em dia
	SS-05	AtendPedidSaque	Atendimento aos pedidos de saque no prazo legal
	SS-06	SensProteDireitTrabTerc	Sensação de proteção dos direitos do trabalhador terceirizado
	*SS-07	RecebCorretRescisão	Recebimento correto da rescisão
CONTRIBUIÇÃO STAKEHOLDER	CS-01	SensMaiorSegurJur	Sensação de maior segurança jurídica
	CS-02	PercepReduAjuiza	Percepção de redução nos ajuizamentos
ESTRATÉGIAS	ES-01	ExistControlIndVerbFunc	Existência de controle individualizado das verbas devidas para cada funcionário
	ES-02	TreinAdeqGestContr	Treinamento adequado para o exercício da função de gestor de contrato
	ES-03	TreinAdeqFiscalAdmContr	Treinamento adequado para o exercício da função de fiscal administrativo de contrato
	ES-04	NecesSetorEspecGestConVinc	Necessidade de Setor específico para gestão da Conta Vinculada
	ES-05	ConfMensRetenEDocFisc	Conferência mensal dos valores retidos e da documentação para fiscalização do contrato
	ES-06	RapidComunForneUFG	Rapidez de comunicação entre empresa fornecedora de mão de obra e UFG
	ES-07	FacilComunForneUFG	Facilidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG
	ES-08	ContiComunForneUFG	Continuidade de comunicação entre fornecedora de mão de obra e UFG
	ES-09	RapidComunFTerceieUFG	Rapidez de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG
	ES-10	FacilComunFTerceieUFG	Facilidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG
	ES-11	ContiComunFTerceieUFG	Continuidade de comunicação entre funcionários terceirizados e UFG
	ES-12	RapidComunGesteFisc	Rapidez de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato
	ES-13	FacilComunGesteFisc	Facilidade de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato
	ES-14	ContiComunGesteFisc	Continuidade de comunicação entre gestores e fiscais administrativos de contrato
	ES-15	AdeqManualContVincSLTI	Adequação do manual da conta vinculada, disponibilizado pela SLTI, à realidade da UFG
PROCESSOS	PR-01	PPGarCalcCorretRetenMens	Processos e procedimentos adotados garantem o cálculo correto das retenções mensais
	PR-02	PPGarDeposValorRetid	Processos e procedimentos garantem o depósito dos valores retidos
	PR-03	PPGarSaqueContVinc	Processos e procedimentos garantem o saque da conta vinculada dentro do prazo legal
	PR-04	PPPConfDocForn	Padronização dos Processos e procedimentos de conferência da documentação do fornecedor
CAPACIDADES	CA-01	AdequPerfilFiscAdmUFG	Adequação do perfil dos fiscais administrativos escolhidos pela UFG
	CA-02	AdequPerfilGestUFG	Adequação do perfil dos gestores de contrato escolhidos pela UFG

	CA-03	AdeqInfra	Adequação da Infraestrutura disponibilizada
	CA-04	AdeqPlatSoft	Adequação das Plataformas e softwares disponibilizados
	CA-05	SufTreinQual	Suficiência dos treinamentos e qualificações disponibilizados
	CA-06	AdeqTreinQual	Adequação dos treinamentos e qualificações disponibilizados
	CA-07	IncorpHabilid	Incorporação de habilidades
	CA-08	ControlDesenvHabil	Controles para desenvolvimentos das habilidades
	CA-09	PreocSobrecTrabalho	Preocupação com sobrecarga de trabalho
	CA-10	SimilaCargeRespons	Similaridade dos cargos dos servidores com as funções e responsabilidade atinentes à Conta Vinculada

APÊNDICE E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM IFES, BASEADA NA TEORIA DO *STAKEHOLDER* E NO *PERFORMANCE PRISM*: UM ESTUDO DE CASO”.

Caso aceite colaborar e tenha dúvidas sobre a pesquisa você poderá solicitar mais esclarecimentos via e-mail: pesquisa.mestradoprofiapufg.cv@gmail.com ou por meio de ligação a cobrar no seguinte contato telefônico (62) XXXXX-XXXX. Se ainda houver dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, no telefone (62) 3521-1215.

1 . Informações Importantes sobre a Pesquisa:

- Título: Gestão da conta vinculada nos contratos de terceirizações da UFG, um estudo com base na Teoria do *Stakeholder*.
 - Pesquisador responsável: Bruno Lobão Lopes.
 - Orientador: Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior
- 1.1 Essa pesquisa possui o objetivo de aplicar na gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG um modelo de avaliação de desempenho, inspirado na Teoria do *Stakeholder* e no Performance Prism, atento ao alcance dos diversos interesses e interessados nela inseridos.
- 1.2 Está garantido o sigilo de todos os seus dados pessoais bem como os dados fornecidos por você.
- 1.3 Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação.
- 1.4 É assegurada sua liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo.
- 1.5 É assegurada sua garantia expressa de liberdade de se recusar a responder questões que lhe causem desconforto emocional e/ou constrangimento.
- 1.6 É de seu direito pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da sua participação na pesquisa.
- 1.7 Como produto final, será produzido artigo científico acerca dos dados coletados e os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não.
- 1.8 Todos os dados serão arquivados por um período de cinco anos e, após este prazo, o material (que vier a ser impresso) será picotado e reciclado.

Eu, _____, RG _____ CPF _____

n.º de matrícula _____, abaixo assinado, Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador Bruno Lobão Lopes, sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que:

() CONCORDO com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

() NÃO CONCORDO com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito

Local e data: _____

Assinatura: _____

QUESTIONÁRIO DESTINADO A GESTORES E FISCAIS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATO					
PERFIL DO ENTREVISTADO					
01) Qual Seu Nível de Escolaridade? () Fundamental; () Médio/Técnico; () Graduação; () Especialização; () Mestrado; () Doutorado.					
02) Conhece a Instrução Normativa nº 02 de 2008 e alterações que instituiu a "Conta-Vinculada dos contratos de terceirização" com o intuito de garantir que o 13º salário, as férias e as verbas rescisórias dos trabalhadores terceirizados sejam pagas? () Sim; () Não; () Já ouvi falar.					
03) A Qual Categoria você Pertence? () Fiscal Administrativo de Contrato; () Gestor de Contrato; () Representante de Empresa Forn. de serviços de terceirização de mão de obra; () Funcionário Terceirizado.					
Este questionário tem o intuito de conhecer a sua percepção quanto à Gestão da Conta Vinculada nos contratos de terceirização em que a UFG faz parte, abordando aspectos de satisfação, contribuições, estratégias, processos e capacidades disponibilizadas pela UFG para este fim. Para tanto o respondente deverá marcar com um X apenas a alternativa que melhor expresse sua opinião dentre as listadas abaixo:					Discordo Muito
					Discordo Pouco
					Nem Concordo, Nem Discordo
					Concordo um Pouco
					Concordo Totalmente
1 - Discordo muito; 2 - Discordo um pouco; 3 – Nem Concordo, Nem Discordo; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo Totalmente.					1
					2
					3
					4
					5
SS-01	4) Os contratos de terceirização sob sua responsabilidade têm conta vinculada para quitação das verbas trabalhistas.				
SS-02	5) Os valores das retenções têm sido depositados SEM atraso.				
SS-03	6) O 13º salário dos funcionários terceirizados tem sido pago em dia.				
SS-04	7) As Férias dos funcionários terceirizados têm sido pagas em dia.				
SS-05	8) Os pedidos de saques da conta vinculada, quando atendem às exigências da IN 02/2008, têm sido atendidas dentro do prazo legal.				
SS-06	9) Os Funcionários se sentem protegidos quanto aos seus direitos em virtude da garantia de disponibilização destes valores por parte da UFG.				
CS-01	10) A gestão da conta vinculada nos contratos da UFG tem promovido maior segurança Jurídica para a instituição.				
CS-02	11) A quantidade de ajuizamentos tem reduzido.				
ES-01	12) Existe controle individualizado das verbas devidas para cada funcionário dos contratos de terceirização.				
ES-02	13) Os Gestores dos contratos recebem treinamento adequado para exercer suas funções.				
ES-03	14) Os Fiscais Administrativos dos Contratos recebem treinamento adequado para exercer suas funções.				
ES-04	15) Sente a necessidade de um setor específico para a gestão da conta vinculada.				
ES-05	16) Os valores retidos e a documentação para fiscalização do contrato são conferidos mensalmente.				
ES-06	17) A comunicação com as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada é rápida.				
ES-07	18) A comunicação com as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada é fácil.				
ES-08	19) A comunicação com as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada é contínua.				
ES-09	20) A comunicação com os funcionários terceirizados é rápida.				
ES-10	21) A comunicação com os funcionários terceirizados é fácil.				
ES-11	22) A comunicação com os funcionários terceirizados é contínua.				
ES-12	23) A comunicação entre gestores de contratos e fiscais administrativos é rápida.				

ES-13	24) A comunicação entre gestores de contratos e fiscais administrativos é fácil.					
ES-14	25) A comunicação entre gestores de contratos e fiscais administrativos é contínua.					
ES-15	26) O manual de operacionalização da conta vinculada, disponibilizado no site www.comprasnet.gov.br , é adequado à realidade da UFG.					
PR-01	27) Os processos e ou procedimentos utilizados pela UFG garantem a correção do cálculo dos valores retidos mensalmente a título de provisão das verbas trabalhistas.					
PR-02	28) Os processos e ou procedimentos utilizados pela UFG garantem que os valores apurados mensalmente das verbas trabalhistas sejam depositados JUNTAMENTE com a quitação da Nota Fiscal.					
PR-03	29) Os processos e ou procedimentos utilizados pela UFG garantem que os valores depositados na conta vinculada sejam disponibilizados dentro do prazo legal ao fornecedor.					
PR-04	30) O processo de conferência da documentação enviada pela empresa contratada para fins de comprovação de pagamento das obrigações trabalhistas é feito de forma padronizada em todos os contratos.					
CA-01	31) O perfil dos servidores escolhidos para fiscais administrativos de contrato é adequado.					
CA-02	32) O perfil dos servidores escolhidos para gestores de contrato é adequado.					
CA-03	33) A infraestrutura disponibilizada para fiscais administrativos e gestores é adequada para a boa gestão da conta vinculada.					
CA-04	34) As plataformas e softwares utilizados para gestão da conta vinculada são adequados.					
CA-05	35) Os treinamentos e qualificações, disponibilizados pela UFG, são suficientes para a boa gestão da conta vinculada.					
CA-06	36) Os treinamentos e qualificações, disponibilizados pela UFG, são adequados para a boa gestão da conta vinculada.					
CA-07	37) Existe a preocupação por parte da UFG quanto à incorporação destas habilidades.					
CA-08	38) Existem controles para a garantia de que as habilidades suficientes para a boa gestão da conta vinculada estão sendo desenvolvidas.					
CA-09	39) Há a preocupação, por parte da UFG, quanto à sobrecarga de trabalho e de funções de gestores e fiscais administrativos.					
CA-10	40) A UFG se preocupa em indicar pessoas cujos cargos guardam similaridade de responsabilidades com as dificuldades das funções que irão exercer na operacionalização da conta vinculada.					

APÊNDICE F

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM IFES, BASEADA NA TEORIA DO *STAKEHOLDER* E NO *PERFORMANCE PRISM*: UM ESTUDO DE CASO”.

Caso aceite colaborar e tenha dúvidas sobre a pesquisa você poderá solicitar mais esclarecimentos via e-mail: pesquisa.mestradopropfiapufg.cv@gmail.com ou por meio de ligação a cobrar no seguinte contato telefônico (62) XXXXX-XXXX. Ainda se houver dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, no telefone (62) 3521-1215.

1 . Informações Importantes sobre a Pesquisa:

- Título: Gestão da conta vinculada nos contratos de terceirizações da UFG, um estudo com base na Teoria do *Stakeholder*.
 - Pesquisador responsável: Bruno Lobão Lopes.
 - Orientador: Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior
- 1.1 Essa pesquisa possui o objetivo de aplicar na gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG um modelo de avaliação de desempenho, inspirado na Teoria do *Stakeholder* e no Performance Prism, atento ao alcance dos diversos interesses e interessados nela inseridos.
- 1.2 Está garantido o sigilo de todos os seus dados pessoais bem como os dados fornecidos por você.
- 1.3 Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação.
- 1.4 É assegurada sua liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo.
- 1.5 É assegurada sua garantia expressa de liberdade de se recusar a responder questões que lhe causem desconforto emocional e/ou constrangimento.
- 1.6 É de seu direito pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da sua participação na pesquisa.
- 1.7 Como produto final, será produzido artigo científico acerca dos dados coletados e os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não.
- 1.8 Todos os dados serão arquivados por um período de cinco anos e após este prazo, o material (que vier a ser impresso) será picotado e reciclado.

Eu, _____, RG _____ CPF _____
n.º de matrícula _____, abaixo assinado, Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador Bruno Lobão Lopes, sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que:

- () CONCORDO com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.
() NÃO CONCORDO com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito

Local e data: _____

Assinatura: _____

QUESTIONÁRIO DESTINADO A FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA					
PERFIL DO ENTREVISTADO					
01) Qual Seu Nível de Escolaridade? () Fundamental; () Médio/Técnico; () Graduação; () Especialização; () Mestrado; () Doutorado.					
02) Conhece a Instrução Normativa nº 02 de 2008 e alterações que instituiu a "Conta-Vinculada dos contratos de terceirização" com o intuito de garantir que o 13º salário, as férias e as verbas rescisórias dos trabalhadores terceirizados sejam pagas? () Sim; () Não; () Já ouvi falar.					
03) A Qual Categoria você Pertence? () Fiscal Administrativo de Contrato; () Gestor de Contrato; () Representante de Empresa Forn. de serviços de terceirização de mão de obra; () Funcionário Terceirizado.					
Este questionário tem o intuito de conhecer a sua percepção quanto à Gestão da Conta Vinculada nos contratos de terceirização em que a UFG faz parte, abordando aspectos de satisfação, contribuições, estratégias, processos e capacidades disponibilizadas pela UFG para este fim. Para tanto o respondente deverá marcar com um X apenas a alternativa que melhor expresse sua opinião dentre as listadas abaixo:					Discordo Muito
					Discordo Pouco
					Nem Concordo, Nem Discordo
					Concordo um Pouco
					Concordo Totalmente
1 - Discordo muito; 2 - Discordo um pouco; 3 – Nem Concordo, Nem Discordo; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo Totalmente.					1
SS-02	4) Os valores das retenções têm sido depositados SEM atraso.				
SS-05	5) Os pedidos de saques da conta vinculada, quando atendem às exigências da IN 02/2008, têm sido atendidas dentro do prazo legal.				
SS-06	6) Os Funcionários se sentem protegidos quanto aos seus direitos em virtude da garantia de disponibilização destes valores por parte da UFG.				
CS-01	7) A gestão da conta vinculada nos contratos da UFG tem promovido maior segurança Jurídica para a instituição.				
CS-02	8) A quantidade de ajuizamentos tem reduzido.				
ES-01	9) Existe controle individualizado das verbas devidas para cada funcionário dos contratos de terceirização.				
ES-04	10) Sente a necessidade de um setor específico para a gestão da conta vinculada.				
ES-05	11) Os valores retidos e a documentação para fiscalização do contrato são conferidos mensalmente.				
ES-06	12) A comunicação com as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada é rápida.				
ES-07	13) A comunicação com as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada é fácil.				
ES-08	14) A comunicação com as empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada é contínua.				
PR-01	15) Os processos e ou procedimentos utilizados pela UFG garantem a correção do cálculo dos valores retidos mensalmente a título de provisão das verbas trabalhistas.				
PR-02	16) Os processos e ou procedimentos utilizados pela UFG garantem que os valores apurados mensalmente das verbas trabalhistas sejam depositados JUNTAMENTE com a quitação da Nota Fiscal.				
PR-03	17) Os processos e ou procedimentos utilizados pela UFG garantem que os valores depositados na conta vinculada sejam disponibilizados dentro do prazo legal ao fornecedor.				
CA-01	18) O perfil dos servidores escolhidos para fiscais administrativos de contrato é adequado.				
CA-02	19) O perfil dos servidores escolhidos para gestores de contrato é adequado.				

APÊNDICE G

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CONTA VINCULADA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM IFES, BASEADA NA TEORIA DO *STAKEHOLDER* E NO *PERFORMANCE PRISM*: UM ESTUDO DE CASO”.

Caso aceite colaborar e tenha dúvidas sobre a pesquisa você poderá solicitar mais esclarecimentos via e-mail: pesquisa.mestradopropfiapufg.cv@gmail.com ou por meio de ligação a cobrar no seguinte contato telefônico (62) XXXXX-XXXX. Ainda se houver dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, no telefone (62) 3521-1215.

1 . Informações Importantes sobre a Pesquisa:

- Título: Gestão da conta vinculada nos contratos de terceirizações da UFG, um estudo com base na Teoria do *Stakeholder*.
- Pesquisador responsável: Bruno Lobão Lopes.
- Orientador: Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior

1.9 Essa pesquisa possui o objetivo de aplicar na gestão da conta vinculada dos contratos de terceirização da UFG um modelo de avaliação de desempenho, inspirado na Teoria do *Stakeholder* e no Performance Prism, atento ao alcance dos diversos interesses e interessados nela inseridos.

1.10 Está garantido o sigilo de todos os seus dados pessoais bem como os dados fornecidos por você.

1.11 Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação.

1.12 É assegurada sua liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo.

1.13 É assegurada sua garantia expressa de liberdade de se recusar a responder questões que lhe causem desconforto emocional e/ou constrangimento.

1.14 É de seu direito pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da sua participação na pesquisa.

1.15 Como produto final, será produzido artigo científico acerca dos dados coletados e os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não.

1.16 Todos os dados serão arquivados por um período de cinco anos e após este prazo, o material (que vier a ser impresso) será picotado e reciclado.

Eu, _____, RG _____ CPF _____
n.º de matrícula _____, abaixo assinado, Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador Bruno Lobão Lopes, sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que:

() CONCORDO com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

() NÃO CONCORDO com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito

Local e data: _____

Assinatura: _____

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS					
PERFIL DO ENTREVISTADO					
01) Qual Seu Nível de Escolaridade? () Fundamental; () Médio/Técnico; () Graduação; () Especialização; () Mestrado; () Doutorado.					
02) Conhece a Instrução Normativa nº 02 de 2008 e alterações que instituiu a "Conta-Vinculada dos contratos de terceirização" com o intuito de garantir que o 13º salário, as férias e as verbas rescisórias dos trabalhadores terceirizados sejam pagas? () Sim; () Não; () Já ouvi falar.					
03) A Qual Categoria você Pertence? () Fiscal Administrativo de Contrato; () Gestor de Contrato; () Representante de Empresa Forn. de serviços de terceirização de mão de obra; () Funcionário Terceirizado.					
Este questionário tem o intuito de conhecer a sua percepção quanto à Gestão da Conta Vinculada nos contratos de terceirização em que a UFG faz parte, abordando aspectos de satisfação, contribuições, estratégias, processos e capacidades disponibilizadas pela UFG para este fim. Para tanto o respondente deverá marcar com um X apenas a alternativa que melhor expresse sua opinião dentre as listadas abaixo:					Discordo Muito
					Discordo Pouco
					Nem Concordo, Nem Discordo
					Concordo um Pouco
					Concordo Totalmente
1 - Discordo muito; 2 - Discordo um pouco; 3 – Nem Concordo, Nem Discordo; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo Totalmente.					1
SS-03	4) O 13º salário dos funcionários terceirizados tem sido pago em dia.				
SS-04	5) As Férias dos funcionários terceirizados têm sido pagas em dia.				
SS-06	6) Os Funcionários se sentem protegidos quanto aos seus direitos em virtude da garantia de disponibilização destes valores por parte da UFG.				
*SS-07	7) Caso já tenha sido demitido entre os anos de 2014 a 2016, entende que a UFG tenha garantido o recebimento correto de sua rescisão.				
CS-02	9) Entende que o fato de a UFG garantir que as férias, o 13º salário e as verbas rescisórias sejam pagas, diminui as chances do funcionário terceirizado reclamar judicialmente.				
ES-09	10) A comunicação com os funcionários terceirizados é rápida.				
ES-10	11) A comunicação com os funcionários terceirizados é fácil.				
ES-11	12) A comunicação com os funcionários terceirizados é contínua.				
CA-01	13) O perfil dos servidores escolhidos para fiscais administrativos de contrato é adequado.				
CA-02	14) O perfil dos servidores escolhidos para gestores de contrato é adequado.				

ANEXO A – GUIA DE FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO-DE-OBRA

1. Fiscalização inicial (no momento em que a prestação de serviços é iniciada)

1.1. Deve ser elaborada planilha-resumo de todo o contrato administrativo. Ela conterà informações sobre todos os empregados terceirizados que prestam serviços no órgão ou entidade, divididos por contrato, com os seguintes dados: nome completo, número de inscrição no CPF, função exercida, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos, sua especificação e quantidade (vale-transporte, auxílio-alimentação), horário de trabalho, férias, licenças, faltas, ocorrências e horas extras trabalhadas.

1.2. A fiscalização das Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS, será feita por amostragem. Todas as anotações contidas na CTPS dos empregados devem ser conferidas, a fim de que se possa verificar se as informações nelas inseridas coincidem com as informações fornecidas pela empresa e pelo empregado. Devem ser observadas, com especial atenção, a data de início do contrato de trabalho, a função exercida, a remuneração (corretamente discriminada em salário-base, adicionais e gratificações), além de demais eventuais alterações dos contratos de trabalho.

1.3. O número de terceirizados por função deve coincidir com o previsto no contrato administrativo.

1.4. O salário não pode ser inferior ao previsto no contrato administrativo e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria - CCT.

1.5. Devem ser consultadas eventuais obrigações adicionais constantes na CCT para as empresas terceirizadas (por exemplo, se os empregados têm direito a auxílio-alimentação gratuito).

1.6. Deve ser verificada a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho, cuja presença levará ao pagamento dos respectivos adicionais aos empregados. Tais condições obrigam a empresa a fornecer determinados Equipamentos de Proteção Individual - EPI.

1.7. No primeiro mês da prestação dos serviços, a contratada deverá apresentar a seguinte documentação, devidamente autenticada:

a) relação dos empregados, com nome completo, cargo ou função, horário do posto de trabalho, números da carteira de identidade (RG) e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), e indicação dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso;

b) CTPS dos empregados admitidos e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, quando for o caso, devidamente assinadas pela contratada; e

c) exames médicos admissionais dos empregados da contratada que prestarão os serviços.

2. Fiscalização mensal (a ser feita antes do pagamento da fatura)

2.1 Deve ser feita a retenção da contribuição previdenciária no valor de onze por cento sobre o valor da fatura e dos impostos incidentes sobre a prestação do serviço.

2.2. Deve ser consultada a situação da empresa junto ao SICAF.

2.3 Serão exigidos a Certidão Negativa de Débito – CND, junto ao INSS, a Certidão Negativa de Débitos de Tributos e Contribuições Federais, o Certificado de Regularidade do FGTS – CRF, e a Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas - CNDT, caso esses documentos não estejam regularizados no SICAF.

3. Fiscalização diária

3.1 Devem ser evitadas ordens diretas da Administração dirigidas aos terceirizados. As solicitações de serviços devem ser dirigidas ao preposto da empresa. Da mesma forma, eventuais reclamações ou cobranças relacionadas aos empregados terceirizados devem ser dirigidas ao preposto.

3.2 Toda e qualquer alteração na forma de prestação do serviço, como a negociação de folgas ou a compensação de jornada, deve ser evitada, uma vez que essa conduta é exclusiva do empregador.

3.3 Conferir por amostragem, diariamente, os empregados terceirizados que estão prestando serviços e em quais funções, e se estão cumprindo a jornada de trabalho.

4. Fiscalização especial

4.1 É necessário observar a data-base da categoria prevista na CCT. Os reajustes dos empregados devem ser obrigatoriamente concedidos pela empresa no dia e percentual previstos, devendo ser verificada pelo gestor do contrato a necessidade de se proceder a repactuação do contrato, observado o disposto no art. 40 desta Instrução Normativa, inclusive quanto à necessidade de solicitação da contratada.

4.2 A Administração precisa se certificar de que a empresa observa a legislação relativa à concessão de férias e licenças aos empregados.

4.3 A Administração precisa se certificar de que a empresa respeita a estabilidade provisória de seus empregados (cipeiro, gestante, e estabilidade acidentária).

5. Fiscalização por amostragem

5.1 A administração deverá solicitar, por amostragem, aos empregados, que verifiquem se as contribuições previdenciárias e do FGTS estão ou não sendo recolhidas em seus nomes.

5.2 A administração deverá solicitar, por amostragem, aos empregados terceirizados os extratos da conta do FGTS, devendo os mesmos ser entregues à Administração.

5.3 O objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano (sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez em um mesmo empregado), garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle;

5.4 A contratada deverá entregar, no prazo de 15 (quinze) dias, quando solicitado pela administração, por amostragem, quaisquer dos seguintes documentos:

5.4.1 Extrato da conta do INSS e do FGTS de qualquer empregado, a critério da Administração contratante, cópia da folha de pagamento analítica de qualquer mês da prestação dos serviços, em que conste como tomador o órgão ou entidade contratante, cópia(s) do(s) contracheque(s) assinado(s) pelo(s) empregado(s) relativo(s) a qualquer mês da prestação dos serviços ou, ainda, quando necessário, cópia(s) de recibo(s) de depósito(s) bancário(s);

5.4.2 Comprovantes de entrega de benefícios suplementares (vale-transporte, vale alimentação, entre outros) a que estiver obrigada por força de lei ou de convenção ou acordo coletivo de trabalho, relativos a qualquer mês da prestação dos serviços e de qualquer empregado.

6. Fiscalização quando da extinção ou rescisão dos contratos

6.1 A contratada deverá entregar, até 10 (dez) dias após o último mês de prestação dos serviços (extinção ou rescisão do contrato), cópias autenticadas dos documentos abaixo relacionados:

6.1.1 termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados prestadores de serviço, devidamente homologados, quando exigível pelo sindicato da categoria;

6.1.2 guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referente às rescisões contratuais;

6.1.3 extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do FGTS de cada empregado dispensado; e

6.1.4 exames médicos demissionais dos empregados dispensados.

6.2 A contratada poderá optar pela entrega de cópias não autenticadas, desde que acompanhadas de originais para conferência no local de recebimento.

7. Providências em caso de indícios de irregularidade

7.1 Em caso de indício de irregularidade no recolhimento das contribuições previdenciárias, os fiscais ou gestores de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra deverão oficiar ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil – RFB.

7.2 Em caso de indício de irregularidade no recolhimento do FGTS, os fiscais ou gestores de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra deverão oficiar ao Ministério do Trabalho e Emprego.

ANEXO B – MODELO DE TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA Nº ____/____

TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA QUE, ENTRE SI, CELEBRAM A UNIÃO, POR INTERMÉDIO DO _____ (ÓRGÃO / ENTIDADE) E A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA _____, VISANDO À OPERACIONALIZAÇÃO DA RETENÇÃO DE PROVISÕES DE ENCARGOS TRABALHISTAS, PREVIDENCIÁRIOS E OUTROS A SEREM PAGOS, NOS TERMOS DA INSTRUÇÃO NORMATIVA SLTI/MP Nº 2, DE 30 DE ABRIL DE 2008, E ALTERAÇÕES POSTERIORES.

A UNIÃO, por intermédio do _____, (informar o órgão) estabelecido(a) _____, (endereço completo), inscrito(a) no CNPJ/MF sob o nº ____/____-__, por meio da Coordenação _____, consoante delegação de competência conferida pela Portaria nº _____, de ____/____/____, (data) publicada no D.O.U. de ____/____/____, (data) neste ato, representado(a) pelo(a) _____(cargo), Senhor(a) _____, portador(a) da Carteira de Identidade nº _____, expedida pela _____, e inscrito no CPF sob nº _____, nomeado(a) pela Portaria nº _____, de ____/____/____ (data), publicada no D.O.U. de ____/____/____ (data), doravante denominado(a) ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, e, de outro lado, a **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, _____, estabelecido(a) _____, inscrito(a) no CNPJ/MF sob o nº _____, daqui por diante denominado(a) **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, neste ato, representado(a) pelo seu _____ (cargo), Senhor(a) _____, portador(a) da Carteira de Identidade nº _____, expedida pela _____, e inscrito no CPF sob nº _____, têm justo e acordado o presente **TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA**, para o estabelecimento de critérios e procedimentos para abertura automatizada de contas bancárias específicas destinadas a abrigar os recursos retidos de rubricas constantes da planilha de custos e formação de preços de contratos firmados pelo órgão ou entidade ora mencionado, mediante as condições previstas nas seguintes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMEIRA

DAS DEFINIÇÕES

Para efeito deste Termo de Cooperação Técnica entende-se por:

1. **CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho.
2. **Prestador de Serviços** - pessoa física ou jurídica que possui Contrato firmado com a ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.
3. **Rubricas** – itens que compõem a planilha de custos e de formação de preços de contratos firmados pela ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

4. Conta-Depósito Vinculada – bloqueada para movimentação – cadastro em nome do **Prestador dos Serviços** de cada contrato firmado pela **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**, a ser utilizada exclusivamente para crédito das rubricas retidas.

5. Usuário(s) – servidor(es) da **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** e por ela formalmente indicado(s), com conhecimento das chaves e senhas para acesso aos aplicativos instalados nos sistemas de autoatendimento da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**.

6. Partícipes – referência ao órgão da Administração Pública Federal e à Instituição Financeira.

CLÁUSULA SEGUNDA

DO OBJETO

O presente instrumento tem por objetivo regulamentar o estabelecimento, pela **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, dos critérios para abertura de **contas-depósitos** específicas destinadas a abrigar os recursos retidos de rubricas constantes da planilha de custos e formação de preços dos contratos firmados pela **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**, bem como viabilizar o acesso da **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** aos saldos e extratos das contas abertas.

1. Para cada **Contrato** será aberta uma **conta-depósito vinculada** em nome do **Prestador de Serviços do Contrato**.

2. A conta será exclusivamente aberta para recebimento de depósitos dos recursos retidos de rubricas constantes da planilha de custos e de formação de preços dos contratos firmados pela **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**, pagos ao **Prestador de Serviços dos Contratos** e será denominada **conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação**.

3. A movimentação dos recursos na **conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação** será providenciada exclusivamente à ordem da **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**.

CLÁUSULA TERCEIRA

DO FLUXO OPERACIONAL

O cadastramento, captação e movimentação dos recursos dar-se-ão conforme o fluxo operacional a seguir:

1. A **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** firma o Contrato com o Prestador dos Serviços.

2. A **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** envia à **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** arquivo em meio magnético, em modelo específico previamente acordado entre a **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** e a **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, para abertura de conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação – em nome do Prestador de Serviços que tiver contrato firmado ou envia Ofício à **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, solicitando a abertura de conta-depósito vinculada-bloqueada para movimentação em nome do Prestador de Serviços.

3. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA recebe arquivo transmitido pela ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL e abre conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação, em nome do Prestador dos Serviços para todos os registros dos arquivos válidos, nas agências da INSTITUIÇÃO FINANCEIRA no território nacional ou a INSTITUIÇÃO FINANCEIRA recebe Ofício da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL e, após a entrega, pelo Prestador de Serviços, dos documentos necessários, procede à abertura da conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação em nome do Prestador de Serviços.

4. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA envia à ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL arquivo retorno em modelo específico previamente acordado entre os Partícipes, contendo o cadastramento da conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação aberta em nome do Prestador dos Serviços, bem como as eventuais rejeições, indicando seus motivos ou envia Ofício à ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, contendo o número da conta-depósito vinculada-bloqueada para movimentação em nome do Prestador de Serviços.

5. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA recebe o ofício da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL e efetua cadastro no seu sistema eletrônico.

6. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL credita mensalmente recursos retidos da planilha de custos e de formação de preços do contrato firmado pela ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL na conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação, mantida exclusivamente nas agências da INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, mediante emissão de Ordem Bancária, na forma estabelecida pela ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL e pela INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

7. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL solicita à INSTITUIÇÃO FINANCEIRA a movimentação dos recursos, na forma do Anexo IV do presente Instrumento.

8. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA acata solicitação de movimentação financeira na conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação efetuada pela ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, confirmando, por meio de Ofício, nos moldes indicados no Anexo V deste Instrumento, caso a movimentação não tenha sido efetuada pela Administração Pública Federal via meio eletrônico.

9. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA disponibiliza à ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL aplicativo, via internet, para consulta de saldos e extratos e para movimentação, se for o caso, da conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação, após autorização expressa da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, para recebimento de chave e senhas de acesso a sistema eletrônico.

9.1. O fluxo operacional se dará nos seguintes termos:

9.1.1. O acesso da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL às contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação fica condicionado à expressa autorização, formalizada em caráter irrevogável e irretratável, nos termos do Anexo VI deste Instrumento, pelos Proponentes, titulares das contas, quando do processo de entrega da documentação junto à agência da INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

9.1.2. Os recursos depositados nas contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação – serão remunerados conforme índice de correção da poupança *pro rata die*.

9.1.3. Eventual alteração da forma de correção da poupança prevista no subitem 9.1.2 deste instrumento implicará a revisão deste Termo de Cooperação Técnica.

CLÁUSULA QUARTA

DAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

À **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** compete:

1. Assinar o Termo de Adesão ao Regulamento da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, onde está estabelecido o vínculo jurídico com a **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, para amparar a utilização de qualquer aplicativo.
2. Designar, por meio de Ofício, conforme Anexo VII do presente Instrumento, até, no máximo, 4 (quatro) servidores para os quais a **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** disponibilizará chaves e senhas de acesso ao autoatendimento à Administração Pública, com poderes somente para consultas aos saldos e aos extratos das **contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação**.
3. Remeter à **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** arquivos em modelo específico, acordado entre os Partícipes, solicitando o cadastramento das **contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação** ou remeter à **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** Ofício, solicitando a abertura das **contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação**.
4. Remeter Ofícios à Agência da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, solicitando a movimentação de recursos das **contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação** ou movimentá-los por meio eletrônico.
5. Comunicar ao **Prestador de Serviços**, na forma do Anexo VIII do presente Instrumento, o cadastramento das **contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação**, orientando-os a comparecer à Agência da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, para providenciar a regularização, entrega de documentos e assinatura da autorização, em caráter irrevogável e irretratável, nos termos do Anexo VI deste instrumento, para que a **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** possa ter acesso aos saldos e aos extratos da conta-depósito vinculada, bem como solicitar movimentações financeiras.
6. Prover os ajustes técnicos de tecnologia da informação para possibilitar o acesso aos sistemas de autoatendimento, por intermédio do qual será viabilizado o acesso aos saldos e aos extratos das **contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação**.
7. Adequar-se a eventuais alterações nos serviços oferecidos pela **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**.
8. Instruir os usuários sobre forma de acesso às transações dos sistemas de autoatendimento da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**.
9. Manter rígido controle de segurança das senhas de acesso aos sistemas de autoatendimento da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**.

10. Assumir como de sua inteira responsabilidade os prejuízos que decorrerem do mau uso ou da quebra de sigilo das senhas dos servidores devidamente cadastrados nos sistemas de autoatendimento, conforme item 2 desta cláusula, cuidando de substituí-las, imediatamente, caso suspeite de que tenham se tornado de conhecimento de terceiros não autorizados.

11. Responsabilizar-se por prejuízos decorrentes de transações não concluídas em razão de falha de seu equipamento e/ou erros de processamento em razão da inexistência de informação ou de fornecimento incompleto de informações.

12. Comunicar tempestivamente à **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** qualquer anormalidade detectada que possa comprometer o perfeito funcionamento da conexão aos sistemas de autoatendimento, em especial, no que concerne à segurança das informações.

13. Permitir, a qualquer tempo, que técnicos da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** possam vistoriar o *hardware* e *software* utilizados para conexão aos sistemas de autoatendimento.

14. Não divulgar quaisquer informações contidas nas transações efetuadas nos sistemas de autoatendimento colocados à sua disposição, de modo a manter o sigilo bancário, a privacidade em face de servidores, e outras pessoas integrantes da **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** que não sejam usuários, e as normas de segurança da informação da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**.

CLÁUSULA QUINTA

DAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

À **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA** compete:

1. Disponibilizar os sistemas de autoatendimento à **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**.

2. Gerar e fornecer até 4 (quatro) chaves e senhas iniciais de acesso, para utilização na primeira conexão aos sistemas de autoatendimento, oportunidade na qual as senhas serão obrigatoriamente substituídas pelos respectivos detentores das chaves, por outra de conhecimento exclusivo do usuário.

3. Informar à **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** quaisquer alterações nos serviços oferecidos pela **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, por intermédio dos sistemas de autoatendimento ou via Ofício.

4. Prestar o apoio técnico que se fizer necessário à manutenção do serviço, objeto deste instrumento, e ao cadastramento de contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação.

5. Gerar e encaminhar, via sistema de autoatendimento, os arquivos retorno do resultado do cadastramento das contas-depósitos vinculadas – bloqueadas para movimentação ou encaminhar Ofício, contendo o número da conta aberta em nome do Prestador dos Serviços.

6. Orientar sua rede de agências quanto aos procedimentos operacionais específicos objeto deste instrumento.

7. Informar à ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL os procedimentos adotados, em atenção aos Ofícios recebidos.

CLÁUSULA SEXTA

DOS RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS

Este Termo de Cooperação Técnica não implica desembolso, a qualquer título, presente ou futuro, sendo vedada a transferência de recursos financeiros entre os Partícipes.

CLÁUSULA SÉTIMA

DA VIGÊNCIA

O presente Termo de Cooperação Técnica poderá ter sua vigência limitada a até 60 (sessenta) meses, a contar da data de sua assinatura.

CLÁUSULA OITAVA

DA PUBLICAÇÃO

A publicação de extrato do presente instrumento no Diário Oficial da União será providenciada pela ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL até o 5º (quinto) dia útil do mês subsequente à data de sua assinatura, para ocorrer no prazo de 20 (vinte) dias a partir daquela data.

CLÁUSULA NONA

DAS ALTERAÇÕES

Sempre que necessário, as cláusulas deste Termo de Cooperação Técnica, à exceção da que trata do objeto, poderão ser aditadas, modificadas ou suprimidas, mediante Termo Aditivo, celebrado entre os Partícipes, passando esses termos a fazer parte integrante deste instrumento como um todo, único e indivisível.

CLÁUSULA DÉCIMA

DA RESCISÃO

Este Termo de Cooperação Técnica poderá ser denunciado por qualquer dos Partícipes em razão do descumprimento de qualquer das obrigações ou condições nele pactuadas, bem assim pela superveniência de norma legal ou fato administrativo que o torne formal ou materialmente inexecutável ou, ainda, por ato unilateral, mediante comunicação prévia da parte que dele se desinteressar, com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, ficando os Partícipes responsáveis pelas obrigações anteriormente assumidas.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

DO FORO

Os casos omissos e/ou situações contraditórias deste Termo de Cooperação Técnica deverão ser resolvidos mediante conciliação entre os Partícipes, com prévia comunicação por escrito da ocorrência, consignando prazo para resposta, e todos aqueles que não puderem ser resolvidos dessa forma serão dirimidos pela Justiça Federal, na Seção Judiciária de _____.

E por estarem justos e de acordo, os Partícipes firmam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas que também o subscrevem, para que produza os legítimos efeitos de direito.

Local, de de 20 .

Assinatura do representante da
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Assinatura do representante
da **INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Testemunhas:

Nome:

Nome:

CPF:

CPF

Anexo I do Termo de Cooperação Técnica nº ____/____

Ofício nº ____/____ – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

_____ de _____ de 20__.

A(o) Senhor(a) Gerente

(nome do gerente)

(Endereço com CEP)

Senhor(a) Gerente,

Reporto-me ao Termo de Cooperação Técnica nº ____/____, firmado com essa Instituição, para solicitar que, excepcionalmente, promova o cadastramento de conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação –, em nome do Prestador de Serviços a seguir indicado, destinada a receber recursos retidos de rubricas constantes na planilha de custos e formação de preços do Contrato nº ____/____, firmado por esta ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

CNPJ: _____

Razão Social: _____

Nome Personalizado: _____
 Endereço: _____
 Representante Legal: _____
 CPF do Representante Legal: _____

Atenciosamente,

Assinatura do Ordenador de Despesas da Administração Pública Federal

ou do servidor previamente designado pelo ordenador

 -

Anexo II do Termo de Cooperação Técnica nº _____/_____

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA (LOGOTIPO)

_____, ____ de _____ de 20__.

Senhor _____,

Em atenção ao Ofício _____ informamos que o representante legal da empresa _____, CNPJ _____, deverá comparecer à agência _____ para assinar o contrato da abertura de conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação, destinada a receber créditos ao amparo na IN nº 2, de 30 de abril de 2008, a título de provisão para encargos trabalhistas do Contrato nº _____.

Ratifico que, conforme previsto no Termo de Cooperação Técnica nº ____/_____ firmado com a Instituição Financeira, qualquer tipo de movimentação financeira somente ocorrerá mediante solicitação da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

Gerente

Ao Senhor

Nome e cargo do representante da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Endereço

Anexo III do Termo de Cooperação Técnica nº _____/_____

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA (LOGOTIPO)

Ofício nº _____/_____

_____, ____ de _____ de 20__.

Senhor,

Informamos abaixo os dados para abertura de conta-depósito vinculada à empresa _____, CNPJ _____, na Agência _____, da Instituição Financeira _____, prefixo _____, destinada a receber os créditos ao amparo da Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, da SLTI/MP:

Agência : _____

Conveniente Subordinante: Administração Pública Federal

Cidade/Município: _____

Comunico que essa Administração Pública poderá realizar os créditos após pré-cadastramento no portal da Instituição Financeira, sítio _____.

Ratifico que a conta somente será aberta após o acolhimento do primeiro depósito e, conforme Termo de Cooperação Técnica nº ____/_____, qualquer tipo de movimentação financeira ocorrerá mediante solicitação da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

Atenciosamente,

Gerente

Anexo IV do Termo de Cooperação Técnica nº ____/____

Ofício nº ____/20__ – _____

Local, ____ de _____ de 20__.

A(o) Senhor(a) Gerente

(nome do gerente)

(endereço da agência com CEP)

Senhor Gerente,

Solicito DEBITAR, conforme indicado a seguir, a movimentação de R\$ _____ da conta nº _____ da agência nº _____ de titularidade de _____,

(nome do proponente)

Inscrito no CNPJ sob o nº _____, aberta para receber recursos retidos de rubricas constantes da planilha de custos e formação de preços do Contrato nº ____/____, firmado por esta ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, e CREDITAR na seguinte conta-depósito:

Instituição Financeira Agência Conta CPF /CNPJ

Atenciosamente,

Assinatura do Ordenador de Despesas da Administração Pública Federal/ou servidor previamente designado pelo ordenador

Anexo V do Termo de Cooperação Técnica nº ____/____

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA (LOGOTIPO)

Ofício/Carta nº _____ (número sequencial)

_____, ____ de _____ de 20__.

Senhor _____,

(nome do representante da Administração Pública Federal)

Em atenção ao seu Ofício nº _____/20__ – _____, de ____/____/20__, informo a efetivação de DÉBITO na conta-depósito vinculada – bloqueada para movimentação – de nº _____, da agência nº _____, da Instituição Financeira, e CRÉDITO na seguinte conta-depósito:

Atenciosamente,

(nome do Gerente)

Nº da Agência da Instituição Financeira

Anexo VI do Termo de Cooperação Técnica nº ____/____

A U T O R I Z A Ç Ã O

À Agência _____ da Instituição Financeira _____

(endereço da agência)

Senhor (a) Gerente,

Autorizo, em caráter irrevogável e irretratável, que a **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL** solicite a essa agência bancária, na forma indicada por essa agência, qualquer tipo de movimentação financeira na conta-depósito vinculada nº _____ – bloqueada para movimentação, de minha titularidade, aberta para receber recursos retidos de rubricas constantes da planilha de custos e formação de preços do Contrato nº ____/____, firmado com a **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**, bem como tenha acesso irrestrito aos saldos da referida conta-depósito, extratos e movimentações financeiras, inclusive de aplicações financeiras.

Atenciosamente,

(local e data)

Assinatura do titular da conta-depósito

Anexo VII do Termo de Cooperação Técnica nº ____/____

Ofício nº ____/20__ – ____

_____, ____ de _____ de 20__

A(o) Senhor(a) Gerente

(nome do gerente)

(endereço da agência com CEP)

Senhor Gerente,

Solicito providenciar a geração de chaves e senhas iniciais de acesso aos aplicativos dos sistemas de autoatendimento dessa Instituição Financeira para os servidores a seguir indicados:

CPF Nome Documento/Poderes

Atenciosamente,

Assinatura do Ordenador de Despesas da Administração Pública Federal ou do servidor previamente designado pelo ordenador

Anexo VIII do Termo de Cooperação Técnica nº ____/____

Ofício nº ____/20__ – ____

Local, ____ de _____ de 20__

A(o) Senhor(a)

(nome do Proprietário da empresa contratada pela Administração Pública Federal)

(endereço da empresa com CEP)

Senhor Sócio-Proprietário,

1. Informo que solicitei a abertura da conta-depósito vinculada - bloqueada para movimentação –, pertencente ao CNPJ sob nº _____, na Agência nº _____, da INSTITUIÇÃO FINANCEIRA _____, em seu nome, aberta para receber recursos retidos de rubricas constantes da planilha de custos e formação de preços do Contrato nº ____/____, firmado entre essa empresa e esta ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

2. Na oportunidade, solicito comparecer, em no máximo 20 (vinte) dias corridos, a contar do recebimento deste Ofício, à referida agência para fornecer a documentação indicada no edital de licitação, de acordo com as normas do Banco Central, bem como assinar os documentos indicados pela Instituição Financeira e autorizar, em caráter irrevogável e irretratável, o acesso irrestrito desta ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL aos saldos da referida conta – depósito, aos extratos e a movimentações financeiras, inclusive de aplicações financeiras e solicitar quaisquer movimentações financeiras da referida conta-depósito.

3. Informo que o descumprimento do prazo indicado no parágrafo anterior poderá ensejar aplicação das sanções previstas na Cláusula_____ do mencionado contrato.

Atenciosamente,

Assinatura do Ordenador de Despesas da Administração Pública Federal ou do servidor previamente designado pelo ordenador