

ADRIANO COELHO

**CONTRATO DE EFICIÊNCIA MEDIANTE O REGIME
DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NA
PERSPECTIVA DOS GESTORES**

Dissertação submetido(a) ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Carla Cristina Dutra Búrigo.

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Coelho, Adriano
Contrato de eficiência mediante o regime diferenciado de contratações públicas na perspectiva dos gestores / Adriano Coelho ; orientadora, Carla Cristina Dutra Borigo, 2019.
146 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Contrato de Eficiência. 3. Regime Diferenciado de Contratações Públicas. 4. Gestão Universitária. 5. Política Pública de Licitação. I. Borigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

ADRIANO COELHO

**CONTRATO DE EFICIÊNCIA MEDIANTE O REGIME
DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NA
PERSPECTIVA DOS GESTORES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária

Florianópolis, 07 de maio de 2019.

Prof. Cláudio José Amante, Dr.
Coordenador em Exercício do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.
Orientadora
Universidade UFSC

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade UFSC

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Universidade UFSC

Prof.^a Sônia Regina Lamego Lino, Dra.
Instituto Federal Catarinense

Diego Eller Gomes, Dr.
Universidade UFSC

Ricardo da Silveira Porto, M.e.
Universidade UFSC

"1. Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo do céu:

2. tempo de nascer e tempo de morrer; tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou.

3. Tempo de matar e tempo de curar; tempo de demolir e tempo de construir.

4. Tempo de chorar e tempo de rir; tempo de gemer e tempo de dançar.

5. Tempo de atirar pedras e tempo de ajuntá-las; tempo de abraçar e tempo de apartar-se.

6. Tempo de procurar e tempo de perder; tempo de guardar e tempo de jogar fora.

7. Tempo de rasgar e tempo de costurar; tempo de calar e tempo de falar.

8. Tempo de amar e tempo de odiar; tempo de guerra e tempo de paz."

Eclesiastes, 3:1-8

E cada segundo vivido é tempo de aprender...

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me escolhido e oportunizado a vida, e servindo de alicerce e fortaleza nos momentos de angústia e indecisão.

Aos meus pais, Valmor e Isabel, que sempre me ensinaram a ser uma pessoa do bem, lutando por meus objetivos sempre de maneira digna, justa e responsável e que não mediram esforços ao me acolher de braços abertos num momento difícil da minha vida que coincidiu com aprovação e início dos estudos relativos ao mestrado.

Aos meus irmãos, Rodrigo e Carlito, cunhadas, Elisa e Flávia que souberam entender e apoiar nos momentos difíceis e nas ausências dos momentos em família, nos quais estava dedicado aos estudos, deixando de acompanhar mais de perto a chegada e os primeiros momentos dos sobrinhos Felipe e Bernardo que vieram para irradiar alegria na família.

À minha orientadora, Prof^ª. Dr^a Carla Cristina Dutra Búrgio, que aceitou o desafio de acompanhar a construção desta pesquisa, com seu olhar humano de educadora e pedagoga, sabendo entender os momentos de angústia, fraquezas e me apoiando nas horas de dificuldades, sabendo quando cobrar e quando era necessário deixar livre para que a construção do trabalho evoluísse.

Ao grupo de orientandos da professora Carla, que me recebeu com carinho e serviu de inspiração, principalmente a Ana Carla e a Adélia que nos cafés após as orientações conseguiram esclarecer muitas dúvidas no andamento do trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina, assim como os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, que me oportunizaram vivenciar este período de aquisição de conhecimentos, formação profissional e crescimento pessoal, em especial ao professor Maurício Rissi, secretário do programa, que sempre auxiliou com suas dicas e resolveu as questões burocráticas.

Aos amigos e colegas do Departamento de Licitações da UFSC que acompanharam esta trajetória e estavam sempre presentes e dispostos a trocar experiências, auxiliando nas dificuldades, em especial a Djennifer, Fábio e Ricardo que acompanharam mais de perto o desenvolvimento deste estudo e sempre estavam dispostos a ajudar nos momentos em que tudo parecia não ter uma saída, e com suas palavras conseguiram contribuir com alguma dica que servia de inspiração, e além de muitas vezes terem assumido as tarefas e rotinas de trabalho para que eu pudesse me dedicar às tarefas do mestrado.

Aos amigos e colegas da turma do PPGAU 2017 que compartilharam os momentos de adrenalina, alegria, angústias e incertezas, mas sempre com espírito de compartilhamento de ajuda mútua, cada um com sua forma de agir e pensar, e sempre dispostos a colaborar, em especial ao André, Fernanda, Heliete, Meryellem, donde juntos fizemos o grupo de trabalhos nas disciplinas e mesmo sem nos conhecermos a parceria surgiu no primeiro instante, agradeço de coração a todos.

Aos gestores entrevistados nesta pesquisa que aceitaram participar deste momento do estudo se apresentando de forma solícita e entusiastas pelo tema proposto.

A Kamily, no qual nossos caminhos se cruzaram durante o decurso do mestrado e passou a fazer parte dos meus dias, por ser parceira e companheira durante os momentos difíceis, entendendo as ausências, incentivando e colaborando para que fosse possível superar os obstáculos que surgiam durante esta jornada.

A todos que de forma direta ou indireta participaram desta etapa me permitido chegar à conclusão deste estudo, meu muito obrigado!

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como aplicar o Contrato de Eficiência nas obras e serviços de engenharia contratados pela UFSC, a partir do olhar do gestor. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa de natureza aplicada com classificação descritiva e exploratória, cuja coleta de informações compreendeu no primeiro momento por meio de pesquisa bibliográfica e documental e posteriormente por entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos participantes da pesquisa são gestores que desenvolvem ações correlatas há área de contratação de obras e serviços de engenharia. A análise das informações coletadas foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados do estudo apontam que os gestores conhecem com profundidade o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) e acreditam que foi um acerto da instituição ter aderido a este regime a época que foi disponibilizado, no qual trouxe agilidade e economicidade para a UFSC. Na visão dos gestores, a política institucional anda em paralelo com a política pública, e dentro da margem permitida pela legislação a instituição busca inovar em seus procedimentos, destacando que a procura por fazer diferente, seguindo e respeitando os dispositivos legais, é o diferencial da política institucional. Por outro lado, destacam que os instrumentos legais precisam ser reformulados com urgência, sendo elaborados de forma mais flexível, menos burocrata e mais gerencial para que seja possível acompanhar os cenários e metodologias atuais. No contexto deste Estudo, uma contradição se evidencia: ao mesmo tempo em que os gestores afirmam conhecer o RDC, este é negado no exercício de sua prática, por falta de formação dos gestores. O processo da formação é a essência que quiçá poderá potencializar processo do Contrato de Eficiência na instituição.

Palavras-chave: RDC. Política Institucional de Licitação. Política Pública de Licitação. Gestão Universitária. Contrato de Eficiência. Administração Universitária.

ABSTRACT

The present research aims to understand how to apply the Performance based contract in the construction and engineering services contracted by UFSC, from manager's view. It is a qualitative study applied nature with descriptive classification and exploratory, whose information collection was made in first moment through bibliographical and documentary research and later through semi-structured interviews. The subjects participating in the research are managers who develop related actions in the area of contracting construction and engineering services. The analysis of the information collected was done through the technique of content analysis. The results of the study indicate that the managers know in depth the Differentiated Regime of Public Procurement (RDC) and believe that it was a success of the institution to have joined to this regime the time that was made available, in which it brought agility and economy to UFSC. In managers' view, institutional policy goes hand in hand with public policy, and within the limits permitted by legislation, the institution seeks to innovate in its procedures, noting that the search for doing differently, following and respecting legal provisions, is the differential of institutional policy. On the other hand, they emphasize that legal instruments need to be reformulated urgently, being elaborated in a more flexible, less bureaucratic and more managerial way so that it is possible to follow the current scenarios and methodologies. In the context of this study, a contradiction is evident: at the same time that managers claim to know the RDC, this is denied in the practice, due to lack of managers instruction. The training process is the essence that may perhaps enhance the process of the Performance based contract in the institution.

Keywords: RDC. Institutional Bidding Policy. Public Bidding Policy. University Management. Performance Based Contract. University Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho Teórico Metodológico Percorrido	32
Figura 2 - Organograma do DPL.....	48
Figura 3 - Valores Estimados e Adjudicados considerando todas as modalidades de licitação no período de 2015 a 2018.....	49
Figura 4 - Levantamento Histórico das Principais Leis Vóltadas para Lic itações e Contratos.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dissertações / Teses publicadas que trazem o tema Contrato de Eficiência.....	30
Quadro 2 - Evolução da expansão autorizando os demais órgãos a utilizarem o RDC.....	39
Quadro 3 - Comparativo de dias para tramitação e conclusão de processos utilizando a Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993) e o RDC (BRASIL, 2011a).....	52
Quadro 4 - Modalidades de Licitações com Valores Atualizados	68
Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa.....	77
Quadro 6 - Categorias e Conteúdos Bases.....	81
Quadro 7 - Exemplo utilizando percentual variável.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de processos e recursos financeiros envolvidos para a contratação de obras e serviços de Engenharia na UFSC utilizando a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 a Dezembro de 2018.....	50
Tabela 2 - Apontamentos para elaboração de um contrato de obras ou serviços de engenharia.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Autoridade Pública Olímpica
BiC	Biotério Central
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível
CATMAT	Catálogo de Materiais
CATSER	Catálogo de Serviços
CEL	Comissão Especial de Licitações
CF	Constituição Federal
CGCOPA	Comitê Gestor da Copa do Mundo FIFA 2014
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CPL	Comissão Permanente de Licitações
CPLP	Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros
DCOM	Departamento de Compras
DFO	Departamento de Fiscalização de Obras
DGP	Departamento de Gestão Patrimonial
DMPI	Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura
DOMP	Departamento de Obras e Manutenção Predial
DPC	Departamento de Projetos, Contratos e Convênios
DPL	Departamento de Licitações
ESCO	<i>Energy Services Company</i>
ESPC	<i>Energy Saving Performance Contract</i>
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associação
GECOPA	Grupo Executivo Copa 2014
IFE	Instituição Federal de Ensino Superior
IFEs	Instituições Federais de Ensino Superior
IU	Imprensa Universitária
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PROAD	Pró-Reitoria de Administração

RDC	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
REUN	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SC	Santa Catarina
SEPL	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	25
2	O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – (RDC).....	35
3	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE CONTRATAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	45
4	POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO	61
5	CAMINHO METODOLÓGICO.....	75
5.1	TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	75
5.2	SUJEITOS DA PESQUISA	76
5.3	COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	78
6	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	85
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	85
6.2	REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – RDC	86
6.3	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LICITAÇÃO.....	92
6.4	POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO.....	96
6.5	APONTAMENTOS PARA ELABORAÇÃO DE UM CONTRATO DE OBRA OU SERVIÇO DE ENGENHARIA.....	99
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
	REFERÊNCIAS.....	119
	APÊNDICES.....	135
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	137
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	138
	ANEXO.....	141
	ANEXO I – ESTRUTURA PARA MINUTA DE CONTRATO DE EFICIÊNCIA	143

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O manifesto interesse em pesquisar sobre a temática Contrato de Eficiência (BRASIL, 2011a), inserida como novidade no segmento de licitações públicas, desencadeou primeiramente por me considerar um cidadão que preza pela melhor eficiência na aplicação dos recursos públicos e, também, por ser servidor técnico-administrativo em educação que vem desenvolvendo atividades no Departamento de Licitações (DPL) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (UFSC, 2015a).

O Departamento de Licitações da UFSC, como Unidade Administrativa e Executiva vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), foi criado para substituir a extinta Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros (CPLP) em 2014 (UFSC, 2014a). O DPL tem como uma de suas principais atribuições gerenciais definir a modalidade licitatória que melhor atenda os interesses da UFSC, mediante análise dos autos que motivam tal procedimento (UFSC, 2015b). Entre as modalidades licitatórias está o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC).

Esta modalidade foi criada inicialmente para simplificar a contratação de determinadas obras/bens e serviços públicos e trouxe algumas inovações para o universo licitatório, dentre elas o Contrato de Eficiência que tem como finalidade proporcionar economia ao contratante, na forma de redução de despesas correntes, a partir da contratação de empresas prestadoras de serviços (realização de obras e o fornecimento de bens) (BRASIL, 2011a).

A eficiência vem sendo cada vez mais abordada e cobrada na esfera pública, fazendo com que os gestores apresentem resultados que possam ser observados sob dois aspectos, “[...] em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados e, ainda sob a ótica organizacional e disciplinar da Administração Pública que, da mesma, almeja os objetivos propostos anteriormente” (DI PIETRO, 2012, p. 84).

A Emenda Constitucional n.19/1998 (BRASIL, 1988) acrescentou, no rol de princípios na Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988), o princípio da eficiência a ser seguido pelos órgãos da Administração Direta e Indireta, visando adotar medidas para contemplar esta diretriz e estudar novas formas de apresentar uma Administração Pública mais eficiente. Nesta direção a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) trouxe algumas ferramentas que

fortalecem o princípio da eficiência, que ao serem implantadas (como o Contrato de Eficiência) possibilita uma melhor aplicação dos recursos públicos.

Cabe destacar que os entes da Administração Pública desde sua criação já trazem alocados a sua instituição um conjunto de atribuições e responsabilidades, conforme a finalidade para o qual foi constituído, seja no legislativo, no executivo ou no judiciário, buscando desenvolver a premissa principal que estabelece sua razão de existir (BRASIL, 1988). A UFSC como ente público, como uma instituição de ensino, tem como pilares estruturais o ensino, a pesquisa e a extensão. Esses pilares são viabilizados também pelas atividades-meio, de cunho administrativo e burocrático como, por exemplo, pela contratação de serviços e obras no qual necessitam ser realizados mediante procedimentos licitatórios (BRASIL, 2011a).

Os procedimentos licitatórios são o principal instrumento utilizado pela administração pública, para informar a iniciativa privada quais suas necessidades de insumos e serviços que pretende contratar para que consiga executar com excelência suas premissas de existência (BRASIL, 2011a). Essa interação entre o público e o privado se oficializa mediante a firma de um contrato.

De acordo com a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993, Art. 2º),

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

Tratando-se de procedimentos licitatórios, por muitos anos o pilar regulador foi a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) que mesmo sofrendo diversas alterações se manteve como referencial no que diz respeito a contratações públicas mediante procedimentos licitatórios. A Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) foi promulgada visando dar mais celeridade aos atos públicos, estabelecendo dessa forma mecanismos que pudessem elevar o nível de transparência no gerenciamento dos processos.

A Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) que se mantém vigente, mesmo tendo sofrido diversas alterações no decorrer dos anos, passou a ser, de forma impositiva, o referencial legal utilizado pelos entes da

Administração Pública, para oficializarem suas compras e contratação de obras e serviços de engenharia.

Ainda em vigência nos dias atuais, a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) apresenta algumas falhas e mecanismos obsoletos no decorrer dos seus artigos, apresentando-se como uma legislação que precisa ser inovada. Desta maneira, abre espaço para novas formas e legislações que tragam mais agilidade, eficiência e efetividade nas contratações públicas, como foi o caso da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, que no teor dos seus artigos aponta algumas inovações na forma de a Administração Pública efetivar seus contratos, utilizando mecanismos que visam a melhor utilização dos recursos públicos.

A Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), por meio do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a), no bojo de seus artigos, aponta uma nova possibilidade de utilização por meio do Contrato de Eficiência, com o intuito de melhorar a forma de realizar os contratos de serviços e obras realizados entre os órgãos públicos e a iniciativa privada.

A Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a, art. 23) aponta que:

O contrato de eficiência terá por objeto a prestação de serviços, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao contratante, na forma de redução de despesas correntes, sendo o contratado remunerado com base em percentual da economia gerada.

A UFSC como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFE) necessita seguir as diretrizes da Administração Pública moderna e gerencial, prezando por uma gestão eficiente dos recursos, buscando cumprir seu papel perante a sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998). Tem como principal fonte para seu custeio, os recursos encaminhados pela União, e seu planejamento de gestão baseia-se na perspectiva dos valores que poderão vir a ser repassados, sendo estes limitados, necessitando, assim, que sejam aplicadas as ferramentas de gerenciamento que apresentam melhor resultado nas compras e contratações públicas (BRASIL, 2011a).

Sob a ótica do RDC (BRASIL, 2011a), com foco no Contrato de Eficiência, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), busquei investigar pesquisas já realizadas sobre esta temática

em algumas bases de dados sendo: ebsco,¹ redalyc,² scielo,³ spell,⁴ no banco de teses e dissertações da CAPES⁵ e no portal pergamum UFSC (UFSC, 2017b). Utilizando as palavras Contrato de Eficiência e como resultado da busca (UFSC, 2017b) não foi encontrado nenhuma publicação relativa a este assunto⁶.

¹ Ebsco: <https://www.ebsco.com>.

² Redalyc: <https://www.redalyc.org>.

³ Scielo: www.scielo.org/php/index.php.

⁴ Spell: www.spell.org.br.

⁵ Banco de teses e dissertações da CAPES: <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>.

⁶ Foi feito um levantamento bibliográfico realizado por meio de busca nos dias 26 a 29/07/2017, e repetida em 24/03/2018 por escolha aleatória definida pelo autor, nas seguintes bases de dados: ebsco, redalyc, scielo, spell e no banco de Teses e Dissertações da CAPES. Para refinamento da consulta se tentou usar, nesses bancos de dados, o conjunto de constructos iguais para todas as bases de dados, porém, não se apresentou resultados. Cabe destacar que o foco da pesquisa são as publicações de trabalhos científicos sobre o tema CONTRATO DE EFICIÊNCIA. Dessa forma, primeiramente foram utilizadas as palavras Contrato de Eficiência, tanto isoladamente quanto em conjunto com o Regime Diferenciado de Contratação ou Regime Diferenciado de Contratações. Posteriormente, apostou-se incorporar a sigla RDC e, desta vez, somente foram localizadas publicações voltadas para área da saúde por se tratar de uma sigla utilizada nesse segmento. Não sendo foco deste estudo, foi descartado o uso da sigla. Buscando ampliar o escopo de procura, foi utilizada uma estratégia diferente para cada base, conforme sua lógica de busca. Na base spell, foram utilizadas as palavras: **Regime Diferenciado de Contratações OU Regime Diferenciado de Contratação OU RDC** e trouxe como resposta 4 publicações. Já na base scielo foram utilizados as palavras: **Regime RDC**, que apresentou 2 publicações. Na plataforma ebsco utilizou-se os termos: **Regime Diferenciado de Contratações OU Regime Diferenciado de Contratação** que também apresentou 2 resultados encontrados e, por último, na base redalyc foi utilizado **“Regime+Diferenciado+de+Contratações”OR “Regime +Diferenciado+de+Contratação”**, que resultou em 7 publicações localizadas, sendo que as bases muitas vezes repetiamos mesmos resultados já apresentados nas outras. Dentre as publicações encontradas nenhuma trazia em seu corpo de texto o tema contrato de eficiência. Devido o assunto tratar de uma lei com abrangência restrita ao território brasileiro, visando ampliar as opções de pesquisa foi acrescentado como fonte de investigação o Banco de Dissertações e Teses da CAPES, utilizando os seguintes termos na busca: **(“Regime Diferenciado de Contratações”) OR (“OU Regime Diferenciado de Contratação”)**, resultando em 18 publicações entre dissertações de mestrado e teses de doutorado e, utilizando os termos: **(“Regime Diferenciado de**

Refinando a busca no portal pergamum UFSC (UFSC, 2017b) com as palavras-chaves: Regime Diferenciado de Contratação(ões) apresentou como resultado encontrado apenas duas publicações oriundas de dissertações de Mestrado: O Regime Diferenciado de Contratações Públicas: um olhar dos gestores (PORTO, 2017); e O Regime Diferenciado de Contratações e uma análise da sua constitucionalidade sob seu aspecto principiológico (BOSELLI, 2013) sem concentrarem como fenômeno de investigação o Contrato de Eficiência.

Efetuada a mesma pesquisa no banco de Dissertações e Teses da CAPES (CAPES, 2017) foram encontrados 18 (dezoito) publicações: sendo 17 (dezessete) dissertações de mestrado e 01 (uma) Tese de Doutorado. Nesta busca apenas 04 (quatro) trabalhos trazem em seu corpo de texto ao menos um subtópico sobre o assunto Contrato de Eficiência, sem aprofundar no decorrer de seus capítulos a explanação sobre o tema, Vide Quadro 01 Dissertações / Teses publicadas que trazem o tema Contrato de Eficiência.

Assunto este que considerando o atual momento político e econômico que o país vem atravessando, onde os governantes buscam persistentemente desenvolver novas estratégias gerenciais que possam diminuir o quantitativo de recursos envolvidos na manutenção e desenvolvimento da estrutura administrativa do Estado. Este no qual visa satisfazer as necessidades da sociedade, onde novas formas de aplicar os recursos financeiros disponíveis se tornam ferramentas cruciais para executar uma administração mais gerencial, efetiva, eficaz e eficiente, como no caso do RDC (BRASIL, 2011a) e suas inovações apontadas por este instrumento.

Como uma de suas inovações apontadas pelo RDC (BRASIL, 2011a), o Contrato de Eficiência pode ser uma ferramenta com a qual o gestor público poderá utilizar no momento de concretizar as contratações públicas, perante a qual visa à redução das despesas

Contratações") OR ("OU Regime Diferenciado de Contratação") AND ("Contrato de Eficiência"), não apresentou resultados. Já com os termos **("Regime Diferenciado de Contratação") AND ("Contrato de Eficiência")**, trouxe 1 publicação, sendo esta uma repetição de uma das 18 encontradas na primeira busca neste banco de dados. A análise, objeto desta pesquisa, foi realizada nos trabalhos científicos encontrados, a partir das informações constantes nas seções: títulos, resumo, sumário e utilizando o localizador de palavras no corpo do texto, procurando com o termo Contrato de Eficiência. Nos trabalhos em que foi encontrado este termo, foi feita a leitura do texto para identificar o nível de abordagem.

correntes, resultando em economia de recursos que poderão ser aplicados em outras frentes de responsabilidade do Estado.

Quadro 1- Dissertações / Teses publicadas que trazem o tema Contrato de Eficiência

Título da Obra	Autor/ Ano	Eixo Central da Pesquisa
O regime diferenciado de contratações e uma análise da sua constitucionalidade sob seu aspecto principiológico.	BOSELLI, 2013 ⁷	Analisar a constitucionalidade da Lei nº 12.461/2011 (BRASIL, 2011a) e aponta que o Contrato de Eficiência não infringe a legalidade jurídica, sendo uma modernização na qual o estado precisa se adaptar bem como em suas legislações.
Regime diferenciado de contratações públicas: o novo perfil dos contratos administrativos no Brasil.	GOMES, 2013	Apresentar um novo perfil aos contratos administrativos, com um viés mais gerencial prezando nela eficiência onde a remuneração do particular será pautada pelos resultados apresentados, proporcionalmente a economia gerada para administração pública.
Remuneração variável conforme desempenho nas licitações brasileiras de concessões de rodovias e de obras rodoviárias no regime diferenciado de contratações públicas.	SÁ, 2014	Aplicar a remuneração variável nas licitações e concessões de rodovias e obras rodoviárias. Tráz no corpo da pesquisa uma seção que destaca o contrato de eficiência, apresentando alguns exemplos elaborados pelo autor, que facilitam o entendimento do leitor.
O regime diferenciado de contratação e a governança pública no Brasil.	FONSECA, 2013	Analisar gestão das organizações, buscando as mudanças ocorridas nas contratações públicas com o surgimento do RDC (BRASIL, 2011a) e aponta o contrato de eficiência como um insumo inovador sendo como um alicerce para uma boa governança.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

⁷ Este estudo também foi identificado nos resultados encontrados no portal pergamum (<https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>).

Entre as quatro pesquisas encontradas (CAPES, 2017) que trazem apontamentos sobre o contrato de eficiência, é notório que o tema ainda é pouco explorado no meio científico e acadêmico, apresentando-se como um tema a ser pesquisado que quiçá possa refletir em melhorias na forma de efetuar as contratações públicas.

Com vistas ao objetivo fim da UFSC, ensino, pesquisa e extensão, as atividades-meio são essenciais para a concretização destas ações. Isto posto, a realização de obras e serviços de engenharia dentro de uma instituição de ensino, necessita ser muito bem planejada, pois envolve um grande volume de recursos financeiros e sendo mal planejadas ou mal executadas, que necessitem ser refeitas ou abortadas definitivamente, implica na perda dos recursos financeiros já utilizados.

Nesse contexto, as obras e serviços de engenharia utilizam uma grande parcela dos recursos destinados a investimento e refletem diretamente na estrutura física e logística de toda a comunidade universitária. Por meio da linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade, do Mestrado Profissional em Administração Universitária busquei desenvolver como fenômeno de investigação o Contrato de Eficiência por meio do RDC (BRASIL, 2011a) no âmbito da UFSC.

Diante do exposto, propus a seguinte pergunta de pesquisa: Como aplicar o Contrato de Eficiência junto a obras e serviços de engenharia contratados na UFSC, a partir do olhar do gestor?

Assim delineei como objetivo geral: Compreender como aplicar o Contrato de Eficiência junto a obras e serviços de engenharia contratados na UFSC, a partir do olhar do gestor.

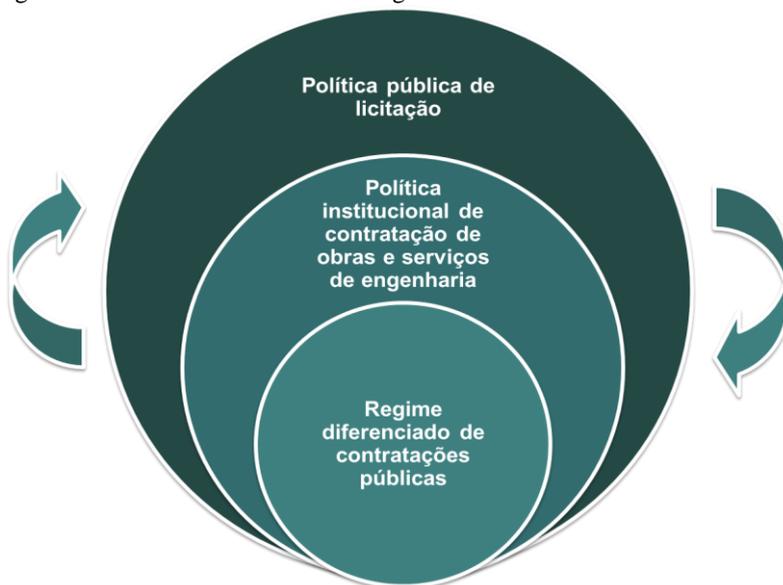
Desta forma, apresento como objetivos específicos:

- a) Apresentar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas com vistas ao Contrato de Eficiência;
- b) Apresentar um olhar da Política Institucional de contratação de obras e serviços de engenharia;
- c) Descrever as diretrizes da Política Pública de Licitação;
- d) Propor diretrizes para aplicação do Contrato de Eficiência na contratação de obras e serviços de engenharia junto a Instituição.

O caminho metodológico desta dissertação foi percorrido a partir do que dispunha de mais concreto, ou seja, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas que vem sendo utilizado nas contratações de obras e serviços de engenharia realizados pela UFSC, a partir do ano de 2014, no qual vem apresentando resultados positivos e já se incorporou como política institucional, credenciando a possibilidade de ser estudado e colocado em prática outras inovações apresentadas neste instrumento, como o Contrato de Eficiência. Posteriormente desenvolvo

aprofundando os estudos de forma a conhecer o processo de contratação de obras e serviços de engenharia utilizados pela UFSC, mediante as diretrizes da Política Institucional, bem como apresento algumas das diretrizes da política pública de licitação. Após este percurso retorno ao ponto inicial buscando melhor compreender o desenvolvimento do fenômeno de investigação a partir do olhar dos sujeitos participantes da pesquisa à luz do referencial teórico investigado. *Vide* Figura 01, Caminho Teórico Metodológico Percorrido.

Figura 1 - Caminho Teórico Metodológico Percorrido



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Parto do Regime Diferenciado de Contratações Públicas que, por sua trajetória e historicidade dos processos licitatórios realizados na UFSC, oferece uma base sólida para que seja possível efetuar estudos e aplicar inovações derivadas deste instrumento como o Contrato de Eficiência, sendo mais uma ferramenta para o gestor melhor aplicar os recursos públicos. Efetuo desta forma uma interação entre teoria e prática porque parto o meu estudo daquilo que vivencio em minha realidade concreta.

Segundo Triviños (1987, p. 93): “[...] a prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional diário ajudam, de

forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema”.

Todavia, o fenômeno a ser estudado, o Contrato de Eficiência a ser utilizado em obras e serviços de engenharia da UFSC, faz parte de um contexto, e não pode ser analisado isoladamente. Faz-se necessário compreender as causas e reflexos que podem originar desta prática, pois o mesmo permeia por outros meios e cenários vinculados ao contexto institucional no qual desenvolvo minhas atividades laborais diárias, junto ao Departamento de Licitações, onde pretendo estabelecer uma correlação entre a Política Institucional de Licitação (que está sendo desenvolvida) e a Política Pública de Licitação.

Desta forma, busquei adquirir novos conhecimentos percorrendo o caminho mapeado no desenvolvimento da pesquisa, que me possibilitou voltar ao meu ponto de partida e visualizar o fenômeno investigado sobre a ótica de um novo olhar, assim me permitindo apresentar reflexões que possam quiçá auxiliar na implantação de novas formas de se concretizar os processos licitatórios.

A presente dissertação esta estruturada em 7 (sete) capítulos assim organizados:

No primeiro capítulo apresento as Considerações Iniciais, onde contextualizo o fenômeno desenvolvido na dissertação, apresentando a problemática proposta com a devida justificativa que me impulsionou a realizar a pesquisa sobre este assunto, juntamente com o objetivo geral e os objetivos específicos.

Sequencialmente no segundo capítulo apresento o tema o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, contextualizando seu surgimento, sua abrangência e as principais expansões, inovações com ênfase no Contrato de Eficiência.

No terceiro capítulo apresento um olhar sobre a Política Institucional de Contratação de Obras e Serviços de Engenharia executada na UFSC, seu contexto histórico, competências e os principais sujeitos envolvidos no planejamento e execução dos processos licitatórios que envolvam reformas, manutenção e obras realizadas no âmbito da Universidade.

No quarto capítulo denominado de Política Pública de Licitação, é feito um resgate histórico dos principais instrumentos legais que regem os contratos e licitações públicas.

Posteriormente já no quinto capítulo, Caminho Metodológico, descrevo a trajetória percorrida, apresentando no que tange ao delineamento o tipo e a natureza deste Estudo, os sujeitos da pesquisa, bem como o processo de coleta e análise das informações.

Posteriormente no sexto capítulo apresento a Análise das Informações Coletadas, que contempla a Caracterização dos Entrevistados subdividindo nas categorias: Regime Diferenciado de Contratações Públicas, Política Institucional de Licitação e Política Pública de Licitação, apontamentos para elaboração de um contrato de obra ou serviço de engenharia.

No sétimo e último capítulo finalizo com as Considerações Finais e apresento algumas Proposições de Diretrizes para a Aplicação do Contrato de Eficiência.

2 O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – (RDC)

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas, popularmente conhecido como RDC (BRASIL, 2011a), como o próprio nome já destaca, é um instrumento legal criado inicialmente para ser utilizado nas obras correspondentes aos eventos esportivos que seriam realizados no Brasil nos anos de 2013 a 2016, no qual aponta inovações e ritos diferenciados na sua execução, buscando aplicar agilidade, eficiência e maior vantagem econômica para a Administração Pública.

Com vistas a ampliar eficiência nas contratações públicas, bem como aumentar a competitividade entre os licitantes e cumprir os prazos estabelecidos pelos órgãos organizadores dos eventos esportivos no qual o Brasil seria país sede, o legislativo brasileiro promulgou a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a, art.1º), com fim específico de ser aplicada exclusivamente aos processos de licitações e contratações que fossem voltados aos eventos esportivos e obras de infraestrutura e serviços:

É instituído o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização:

I - dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, constantes da Carteira de Projetos Olímpicos a ser definida pela Autoridade Pública Olímpica (APO);

II - da Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014, definidos pelo Grupo Executivo - Gecopa 2014 do Comitê Gestor instituído para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo Fifa 2014 - CGCOPA 2014, restringindo-se, no caso de obras públicas, às constantes da matriz de responsabilidades celebrada entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios; e,

III - de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km

(trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades sedes dos mundiais referidos nos incisos I e II.

O RDC nasceu por meio da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), visando trazer maior celeridade e eficiência aos processos licitatórios, conforme se verifica nos objetivos dispostos no art. 1º (BRASIL, 2011a), e aponta as suas diretrizes no seu art. 4º (BRASIL, 2011a):

Art. 1º, § 1º - O RDC tem por objetivos:

- I - ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes;
- II - promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público;
- III - incentivar a inovação tecnológica; e,
- IV - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa.

Art. 4º - Nas licitações e contratos de que trata esta Lei serão observadas as seguintes diretrizes:
[...]

- III - busca da maior vantagem para a administração pública, considerando custos e benefícios, diretos e indiretos, de natureza econômica, social ou ambiental, inclusive os relativos à manutenção, ao desfazimento de bens e resíduos, ao índice de depreciação econômica e a outros fatores de igual relevância.

Em atenção ao instrumento legal Gasparini (2012, p. 761) destaca que:

O RDC foi concebido com os objetivos legalmente declarados de ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes; promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público; e, incentivar a inovação tecnológica.

Colaborando nesse entendimento, Silva (2008, p. 671) destaca que eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico, “o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas

importam em relação ao grau de utilidade alcançado”, orientando “a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo”, utilizando-se dos insumos disponíveis, visando satisfazer às necessidades coletivas.

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a) apresenta algumas inovações de relevância aos processos licitatórios aplicados no Brasil, no qual se pode citar: Inversão das Fases, Contratação Integrada, Remuneração Variável, Forma de Disputa, Orçamento Sigiloso, Contrato de Eficiência e Pré-Qualificação. Como o foco deste estudo, abordarei somente o Contrato de Eficiência, que possui previsão legal:

No julgamento pelo maior retorno econômico, utilizado exclusivamente para a celebração de contratos de eficiência, as propostas serão consideradas de forma a selecionar a que proporcionará a maior economia para a administração pública decorrente da execução do contrato.

§ 1o O contrato de eficiência terá por objeto a prestação de serviços, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao contratante, na forma de redução de despesas correntes, sendo o contratado remunerado com base em percentual da economia gerada.

§ 2o Na hipótese prevista no caput deste artigo, os licitantes apresentarão propostas de trabalho e de preço, conforme dispuser o regulamento.

§ 3o Nos casos em que não for gerada a economia prevista no contrato de eficiência:

I - a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração da contratada;

II - se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração da contratada, será aplicada multa por inexecução contratual no valor da diferença; e,

III - a contratada sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis caso a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida seja superior ao limite máximo estabelecido no contrato (BRASIL, 2011a, art.23).

Este instrumento legal (BRASIL, 2011a) traz o Contrato de Eficiência como uma inovação, e se restringe a apenas este único artigo, sem trazer um maior detalhamento sobre o assunto e principalmente a forma de como de fato executá-lo.

Segundo Justen (2013), o Contrato de Eficiência tem sua origem baseado numa experiência estrangeira aplicada basicamente nos Estados Unidos da América na década de 1970, em virtude da crise energética que elevou os preços pagos pela energia elétrica de forma considerável, aumentando as despesas de operação e de manutenção das atividades públicas, surgindo então às empresas especializadas denominadas de Energy Services Company (ESCO) que ofereciam um perfil de serviço padronizado aos interessados que ficou conhecido como Energy Saving Performance Contract (ESPC), que poderia ser traduzido como Contrato de Eficiência de Economia de Energia. Este modelo de contrato visava diminuir o desperdício de energia mediante a realização de obras, a execução de serviços e a substituição de materiais e equipamentos, sendo que a empresa seria remunerada por um valor calculado sobre a parcela de redução dos custos com energia elétrica, lembrando que todos os insumos e equipamentos utilizados pela contratada seriam bancados por ela sem elevar custos ao contratante.

Como define Nester (2013), a remuneração do contratado será efetuada com base em percentual da economia gerada ao contratante, cabendo ao contratado assumir os riscos estabelecidos pelo contrato e caso não sendo alcançada a economia prevista, haverá redução da remuneração da contratada, poderá ser aplicada multa e outras sanções.

Já Schwind (2013), explana que a escolha do vencedor é apontada pelo cálculo do maior retorno econômico, que afirma ser dependente de duas variáveis, que são o montante de redução das despesas e afixação do percentual a ser atribuído ao contratado, lembrando-se, que da multiplicação do valor monetário e da redução pelo percentual ofertado é que se obtém o valor da proposta.

Por ser uma inovação apontada pela legislação (BRASIL, 2011a), o Contrato de Eficiência ainda é pouco explorado pelos doutrinadores e estudiosos do Direito Administrativo, e até o presente momento não se tem conhecimento de órgãos públicos que já estejam utilizando na prática esta nova forma de celebrar as contratações entre fornecedores e Administração Pública.

Como destaca Justen (2013), o Contrato de Eficiência não implicará no aumento das despesas de custeio que refletem na manutenção de serviços já existentes, ou seja, não serão aplicados novos recursos ou investimentos financeiros e muito menos implantadas novas

estruturas materiais ou administrativas para que ocorra ampliação do atendimento das necessidades coletivas, mediante a utilização desta nova sistemática.

Ao se perceber os reflexos positivos já nos primeiros processos licitatórios realizados, o legislativo brasileiro, em 2012, identifica que o instrumento RDC (BRASIL, 2011a) pode ser uma nova ferramenta a ser utilizada pela administração pública, visando agilizar os procedimentos licitatórios, gerar economicidade, apresentando como resultado eficiência na utilização dos recursos públicos, por meio da execução das licitações efetivadas pelos órgãos. Desta forma, começa a ampliar seu uso mediante a possibilidade de aplicação deste instrumento com a expansão de novas leis para segmentos específicos conforme Quadro 02 Evolução da expansão autorizando os demais órgãos a utilizarem o RDC.

Quadro 2 - Evolução da expansão autorizando os demais órgãos a utilizarem o RDC

Legislação/Tipo de Instrumento	Data da Promulgação da Lei	Órgão/Tipo de Abrangência
Lei n. 12.462 (BRASIL, 2011a)	04/08/2011	Estabelece o RDC para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016 (art. 1º, I e II). Estende-se ainda a obras em aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km das cidades sede (art. 1º, II).
Decreto n. 7.581 (BRASIL, 2011b)	11/11/2011	Regulamenta o RDC, de que trata a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a).
Lei n. 12.688 (BRASIL, 2012a)	18/07/2012	Estende a utilização do RDC às ações integrantes ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (art. 28).
Lei n. 12.722 (BRASIL, 2012b)	03/10/2012	Além das hipóteses previstas no caput, expande o RDC para a realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino.

Lei n. 12.745 (BRASIL, 2012 c)	19/12/2012	As obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).
Lei n. 12.833 (BRASIL, 2013a)	20/06/2013	Aplicável às obras e serviços dos Aeroportos Regionais.
Decreto n. 8.080 (BRASIL, 2013b)	20/08/2013	Altera o Decreto n. 7.581/2011 (BRASIL, 2011b).
Lei n. 12.873 (BRASIL, 2013c)	24/10/2013	Autoriza a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB,) a utilizar o RDC.
Lei n. 12.980 (BRASIL, 2014a)	28/05/2014	Aplicável a obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo e outras alterações.
Lei n. 12.983 (BRASIL, 2014b)	03/06/2014	Autoriza a utilização para recuperação nas áreas atingidas por desastre e Calamidades Públicas e dá outras providências.
Lei n. 13.190 (BRASIL, 2015a)	19/11/2015	Autoriza a utilização para construção, ampliação e reforma de obras e serviços de engenharia, de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo, ações no âmbito da segurança pública, e obras relacionadas à melhoria da mobilidade urbana com ampliação e infraestrutura logística.
Lei n. 13.243 (BRASIL, 2016)	11/01/2016	Autoriza a utilização pelos órgãos e entidades dedicados à Ciência, Tecnologia e Inovação.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O RDC (BRASIL, 2011a) apresenta ser uma ferramenta alternativa para as contratações públicas, sendo sua utilização facultativa aos órgãos que foram beneficiados com a expansão no quadro de leis que autoriza os específicos entes públicos a utilizarem esta forma de executar as contratações, e reforçando este entendimento. Baggio (2014, p. 29) destaca que:

Como expresso em sua nomenclatura, o Regime Diferenciado de Contratações é um sistema alternativo para contratações públicas tomando por base a legislação anterior e trazendo para seu corpo mecanismos já presentes no ordenamento, além de trazer inovações, caracterizando uma verdadeira reforma no modo de se pensar as licitações no Brasil. Seu principal enfoque é na celeridade e eficácia das contratações, tanto que modifica substancialmente o rito tido na Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) a fim de evitar entraves burocráticos, nela constantes.

Tramita no Congresso Nacional, em março de 2019, uma proposta de alteração nas principais leis vigentes que regem as licitações e contratos prevendo a revogação das Leis n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), que já foi alterada por mais de 220 vezes no decorrer de seus mais de 20 anos de vigência, transformando-a num instrumento altamente moroso e burocrático para a Administração, e a Lei n. 10.520/2002 (BRASIL, 2002) e dispositivos da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) que instituiu o RDC. Este projeto de lei registrado sob número PL 6.814/2017 (BRASIL, 2017), prevê uma reformulação nas leis citadas fazendo uma junção destas leis e criando uma única lei no que se refere a licitações e contratos.

Sá, Santos e Brasileiro (2013) reforçam que há de se esperar que não demore a promulgação de uma nova lei de licitações e contratos que discipline normas gerais, revogando-se a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e outras que tratem do tema licitações e contratos administrativos, garantindo desta forma mais segurança para que os gestores e licitantes, possam apresentar resultados mensuráveis para a sociedade, que clama por uma gestão eficiente na concretização das compras e contratações públicas, executando-as da melhor forma, no menor prazo, e com preços compatíveis a realidade do mercado.

O Projeto de Lei n. 6.814/2017 (BRASIL, 2017, art. 1º) aponta seu grau de abrangência:

Esta Lei estabelece normas gerais de licitações e contratos administrativos no âmbito da Administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo:

I – os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, quando no desempenho de função administrativa; e,

II – os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

Caso o referido Projeto de Lei (BRASIL, 2017) seja aprovado e se transforme em lei promulgada passará a ser o marco orientador no que concerne a licitações e contratos administrativos, mesmo passando por uma completa reestruturação dos instrumentos legais vigentes. Esse Projeto manteve a previsão do Contrato de Eficiência, utilizando-se da mesma redação dada na Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), reforçando junto aos critérios de escolha maior retorno econômico, para as contratações executadas pela Administração Pública, critério esse que é o alicerce do Contrato de Eficiência.

O Projeto de Lei em comento propõe forma de julgamento, economia proposta, forma de aplicação, resultados esperados e possíveis punições aos contratados caso não executem ou não alcancem o percentual de economia acordado mediante contrato.

O julgamento por maior retorno econômico, utilizado exclusivamente para a celebração de contrato de eficiência, considerará a maior economia para a Administração.

§ 1º Nas licitações que adotem o critério de julgamento de que trata o caput, os licitantes apresentarão:

I – proposta de trabalho, que deverá contemplar:

a) as obras, os serviços ou os bens, com os respectivos prazos de realização ou fornecimento;
b) a economia que se estima gerar, expressa em unidade de medida associada à obra, ao bem ou ao serviço e expressa em unidade monetária;

II – proposta de preço, que corresponderá a percentual sobre a economia que se estima gerar

durante determinado período, expressa em unidade monetária.

§ 2º O edital de licitação deverá prever parâmetros objetivos de mensuração da economia gerada com a execução do contrato, que servirá de base de cálculo para a remuneração devida ao contratado.

§ 3º Para efeito de julgamento da proposta, o retorno econômico é o resultado da economia que se estima gerar com a execução da proposta de trabalho, deduzida a proposta de preço.

§ 4º Nos casos em que não for gerada a economia prevista no contrato de eficiência:

I – a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado;

II – se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração do contratado, será aplicada multa por inexecução contratual no valor da diferença; e,

III – se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior ao limite máximo estabelecido no contrato, o contratado sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis.

Dentre as inovações apresentados pelo RDC, o Contrato de Eficiência se apresenta como uma alternativa que pode ser implantada pela UFSC, como forma de utilizar os recursos públicos de maneira mais eficaz, aplicando essa sistemática de contratação adaptável a vários contratos de grande vulto que consomem uma quantidade considerável de recursos e que ao mesmo tempo são indispensáveis para execução das atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão, por meio como foco deste estudo da Política Institucional de Contratação de Obras e Serviços de Engenharia.

3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE CONTRATAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA

A Política Institucional de Contratação de Obras e Serviços de Engenharia se materializa por meio das atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Administração, inicialmente pelo Departamento de Licitações (DPL) com o processo de contratação, informando a sociedade sobre as demandas que a instituição pretende contratar. O DPL gerencia toda a fase externa do processo licitatório desde o lançamento do edital até a homologação do fornecedor que irá assinar o contrato com a UFSC.

O Departamento de Licitações está diretamente vinculado à PROAD, a qual agrega em conjunto os seguintes setores: Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC), Departamento de Compras (DCOM), Departamento de Gestão Patrimonial (DGP), Imprensa Universitária (IU), Biotério Central (BiC), o Arquivo Central e as comissões específicas vinculadas a área de administração (UFSC, 2017a).

O Departamento de Licitações foi criado em 20 de janeiro de 2014, sendo instituído por meio da Portaria n. 126/2014/GR (UFSC, 2014a), vindo a substituir a antiga Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros (CPLP), com vistas a executar a fase externa dos procedimentos licitatórios executados na UFSC.

Os procedimentos licitatórios estão na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 37): “ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes”, tendo o DPL a incumbência de desenvolver, aprimorar e aplicar as ações e práticas relacionadas aos procedimentos licitatórios executados pela UFSC, sendo considerada uma atividade-meio que viabiliza a execução das atividades-fins.

A Portaria n. 01/PROAD/2015 (UFSC, 2015b, art. 3º) elenca as funções e atividades de competência do DPL:

I – realizar procedimentos licitatórios visando à aquisição de bens patrimoniais e de itens de consumo, à contratação de serviços em geral, obras e serviços de engenharia, à concessão de espaços físicos diversos, à venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou à

alienação de bens imóveis, prevista no art. 19 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da alienação;

II – formalizar, acompanhar e providenciar a publicação dos atos cabíveis aos certames licitatórios, em consonância com a modalidade de disputa;

III – atualizar os atos normativos referentes ao Departamento de Licitações, bem como informar e orientar as demais unidades da UFSC quanto ao cumprimento das normas e padronizações estabelecidas;

IV – manter-se em contínua atualização das bases de informações e legislações que doutrinam os certames licitatórios em suas diversas modalidades;

V – executar todos os procedimentos pertinentes ao cadastramento de fornecedores junto ao SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores) do Governo Federal;

VI – executar, segundo as demandas encaminhadas, os procedimentos necessários para o cadastro no CATMAT (Catálogo de Materiais) e no CATSER (Catálogo de Serviços); e,

VII – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

O Departamento de Licitações (UFSC, 2015b) tem sua organização funcional e hierárquica fracionada de modo a facilitar a padronização, definição e execução do fluxo das demandas rotineiras e esporádicas de trabalho, sendo composto pelas seguintes unidades:

- ✓ Assessoria Técnica: tem como principal função auxiliar a Direção do Departamento na elaboração de estudos que aprimorem os procedimentos e sobre novas abordagens a serem adotadas pela UFSC.
- ✓ Seção de Apoio Administrativo: Efetuar as publicações no portal Comprasnet (Comprasnet, 2018), no portal do Departamento e dar suporte à gestão de apoio administrativo, pregoeiros e direção do departamento nas rotinas de secretaria.
- ✓ Divisão de Cadastro de Fornecedores e Catalogação: Efetuar e manter atualizado o sistema de cadastro de fornecedores junto

ao público externo e gerenciar o Catálogo de Materiais e Serviços.

- ✓ Equipe de Pregoeiros: Analisar e estudar os processos de compras de materiais e serviços, executar os certames caracterizados como Pregão, e prestar suporte à direção e às comissões.
- ✓ Gestão de Apoio Administrativo: Elaborar todas as minutas e editais de licitação por modalidade de forma padronizada e dar suporte aos pregoeiros e à direção.

Compõe também a estrutura do DPL, três comissões com atribuições específicas que atuam conforme demanda, sendo elas:

- ✓ Comissão Permanente para análise da documentação das empresas interessadas no cadastramento no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) (UFSC, 2016a).
- ✓ Comissão Especial de Licitações (CEL): Tem como atribuição executar e conduzir os certames presenciais da Instituição, no que diz respeito ao objeto, em especial, às modalidades do Tipo: Concorrência Pública e Leilão, exceto quando o objeto se reportar à contratação de obras e a serviços de engenharia (UFSC, 2015c).
- ✓ Comissão Permanente de Licitações (CPL): Tem sob suas atribuições executar e conduzir os certames cujo objeto seja a contratação de obras e serviços de engenharia, sob as modalidades de RDC e Concorrência Pública (UFSC, 2018a).

Visando aperfeiçoar sua forma de gestão e estabelecer uma prospecção de futuro, o DPL elaborou em 2015 seu Planejamento Estratégico (UFSC, 2015d, p.12) e definiu suas diretrizes:

Missão: Executar licitações de forma eficiente, ética e transparente, respeitando os preceitos e normas legais, focando na busca das propostas mais vantajosas para a UFSC.

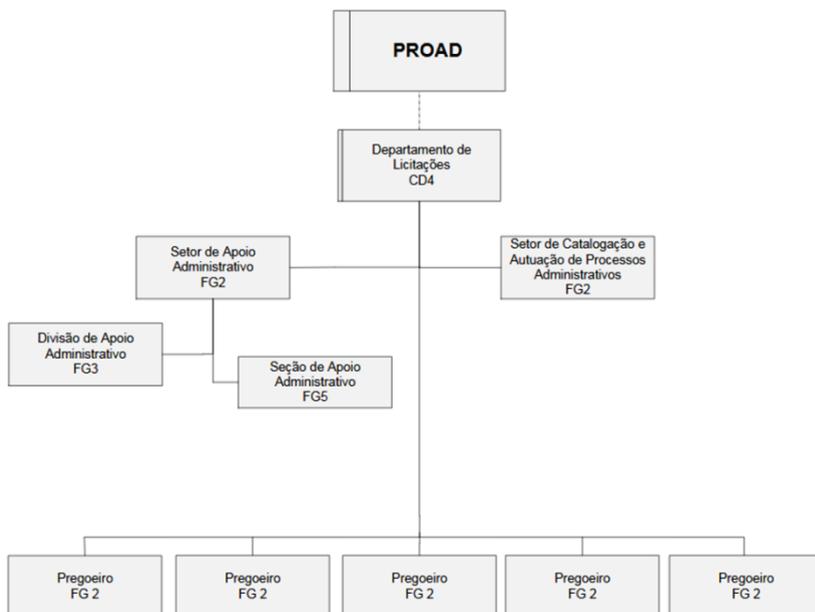
Visão: Ser referência entre as instituições federais de ensino, por excelência e inovação nos processos licitatórios, até 2016.

Valores: Ética, eficiência, honestidade, legalidade, transparência e trabalho coletivo.

Mapeadas as competências do DPL e buscando executar as diretrizes preestabelecidas em seu planejamento estratégico, o

Departamento compõe seu quadro funcional com 14 (quatorze) servidores e 01 (um) bolsista (dados de março de 2019) desempenhando suas funções lotados no prédio da Reitoria 2, localizado na cidade de Florianópolis SC (Santa Catarina). E mediante o projeto de expansão da UFSC para outras cidades do estado, estabelecendo centros de ensino nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville, conta com o auxílio de 01 (um) servidor atuando como pregoeiro nos seus respectivos campus, exceto em Araranguá, e todos seguem as diretrizes da política desenvolvida pelo DPL. O DPL tem a seguinte composição hierárquica, vide figura 02 - Organograma do DPL:

Figura 2 - Organograma do DPL



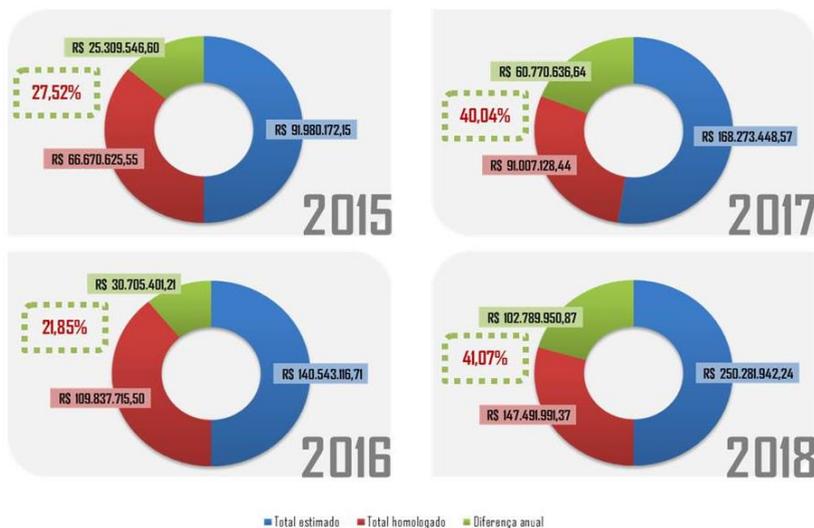
Fonte: DPGI (UFSC, 2018b).

Com a criação do Departamento de Licitações (UFSC, 2014a) a UFSC inicia um processo de fortalecimento e padronização das ações voltadas para sua Política Institucional de Licitações, colocando em prática as competências (UFSC, 2015b) que lhe foram estabelecidas, entre elas a de gerenciar a fase externa dos processos licitatórios que

serão executados pela instituição, no que concerne a todos os tipos e modalidades de licitação que forem executados.

Efetuada um levantamento dos processos tramitados pelo DPL entre os anos de 2015 até o fim do ano de 2018, considerando todas as modalidades de licitação podemos ter um demonstrativo dos valores estimados (que foram orçados com estimativa de gastos) e dos valores adjudicados (que foram concretizados após a execução dos procedimentos licitatórios), conforme apontado no Relatório de Gestão do DPL (UFSC, 2018e). Vide Figura 3 - Valores Estimados e Adjudicados considerando todas as modalidades de licitação no período de 2015 a 2018.

Figura 3 - Valores Estimados e Adjudicados considerando todas as modalidades de licitação no período de 2015 a 2018



Fonte: (UFSC, 2018e).

A Política Institucional de contratação de obras e serviços de engenharia, por meio do DPL, vem buscando utilizar ferramentas de gestão inovadoras e eficientes, fortalecendo o princípio da eficiência e da economicidade. O RDC (BRASIL, 2011a) é uma das ferramentas inovadoras que durante o período de 2013 a 2018, possibilitou economicidade em seus processos. Vide tabela 01 Quantitativo de processos e recursos financeiros envolvidos para a contratação de obras

e serviços de engenharia na UFSC utilizando a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 a Dezembro de 2018.

Tabela 1 - Quantitativo de processos e recursos financeiros envolvidos para a contratação de obras e serviços de Engenharia na UFSC utilizando a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 a Dezembro de 2018

ANO	VALOR ESTIMADO ENVOLVIDO (R\$)	VALOR HOMOLOGADO (R\$)	PROCESSOS VIA RDC
2013	22.211.749,78	20.696.402,20	22
2014	48.433.788,68	42.700.213,58	12
2015	925.855,08	777.718,27	02
2016	5.013.099,04	3.777.931,25	07
2017	8.814.465,69	7.401.247,17	09
2018	3.207.534,84	2.797.054,63	10
TOTAL	88.606.493,11	78.150.567,10	61
Economia Alcançada: R\$ 10.455.926,01 (Dez Milhões, Quatrocentos e Cinquenta e Cinco Mil, Novecentos e Vinte e Seis Reais e Um Centavo)			

Fonte: Adaptado de Porto (2017).

Cabe destacar que a utilização do RDC (BRASIL, 2011a) se apresenta de forma facultativa ao órgão público que tenha recebido autorização de utilizar esta modalidade de contratação pública. Os números apontados na tabela n. 01 Quantitativo de processos e recursos financeiros envolvidos para a contratação de obras e serviços de engenharia na UFSC utilizando a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 a Dezembro de 2018 confirmam, que a utilização dessa modalidade proporcionou uma redução considerável de recursos financeiros destinados a melhorias de infraestrutura por meio de obras e serviços de engenharia.

O RDC (BRASIL, 2011a) foi adotado nos procedimentos licitatórios da UFSC no que diz respeito a obras e serviços de engenharia, como uma das diretrizes da política institucional de contratação de obras e serviços de engenharia, que se confirmou como positiva já nos primeiros processos executados, considerando a sua flexibilidade de condução, o tempo despendido e os valores envolvidos na contratação.

Mesmo sendo de forma facultativa a utilização do RDC (BRASIL, 2011a), a UFSC resolveu acreditar nessa nova forma de efetuar suas contratações e deu início em março de 2013 (UFSC, 2018c) à instrução dos processos licitatórios utilizando as regras previstas na Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), e em junho do mesmo ano já tinha finalizado a redação do primeiro edital, utilizando o RDC como modalidade de licitação.

A extinta CPLP, que na época realizava os processos licitatórios da UFSC, iniciou a utilização do RDC (BRASIL, 2011a) visando ampliar o número de licitações e dar celeridade aos processos. Acreditando amplamente nessa nova forma de efetuar as contratações, em setembro de 2013 lançou oito certames voltados para a contratação de obras e serviços de engenharia realizados via RDC (UFSC, 2018c). Desde a criação do DPL (UFSC, 2014a) a UFSC já realizou 61 certames até dezembro de 2018 (UFSC, 2018d), que refletiu em uma economia expressiva de valores envolvidos nas contratações utilizando o RDC.

Ao longo do tempo o Departamento de Licitações foi efetuando ajustes nos editais, verificando qual sistemática traria maior retorno para a Instituição, entre elas o Maior Desconto Linear, em que as empresas enviam uma única proposta e a Universidade avalia a melhor oferta (UFSC, 2018d).

Os certames utilizando o RDC (BRASIL, 2011a) têm apresentado descontos médios próximos a 16% sobre o valor estimado inicialmente, que além de refletir em cifras financeiras bem consideráveis, cabe destacar também o fator tempo envolvido na concretização dos processos utilizando a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a). Vide Quadro 03: Comparativo de dias para tramitação e conclusão de processos utilizando a Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993) e o RDC (BRASIL, 2011a).

Quadro 3 - Comparativo de dias para tramitação e conclusão de processos utilizando a Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993) e o RDC (BRASIL, 2011a)

O primeiro *box* equivale às disputas por meio da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) (lei que regulamenta as licitações):

Mínimo dias		84
Média dias		123
Máximo dias		245

Tempo médio para consolidar licitações sem o RDC.

Já o segundo *box* equivale às disputas por meio do RDC (BRASIL, 2011a):

Mínimo dias		1
Média dias		45
Máximo dias		138

Tempo médio para consolidar licitações com o RDC.

Fonte: (UFSC, 2018d).

No decorrer destes mais de cinco anos no qual a UFSC vem utilizando o RDC (BRASIL, 2011a), possibilitou um crescimento institucional tanto em termos de processos realizados e concluídos com êxito como em redução de valores envolvidos, que permitiu a aplicação destes em outras frentes desenvolvidas pela Universidade. Mediante os

resultados apresentados, o RDC (BRASIL, 2011a) foi incorporado como procedimento pertencente à Política Institucional de Licitações.

Instituída como Autarquia Pública, a UFSC buscou seu crescimento e expansão, seguindo e respeitando as diretrizes estabelecidas no Decreto n. 200/1967 (BRASIL, 1967) destacando seu art. 4º em que classifica quais órgãos pertencem à Administração Direta e Indireta e no art. 5º § I a forma de criação, personalidade jurídica, composição do capital e patrimônio dos entes vinculados à estrutura de estado.

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) fundações públicas

Art. 5º § I - Autarquia serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada, (BRASIL, 1967).

Fazendo parte da estrutura da administração indireta e usando das prerrogativas previstas na CF de 1988 (BRASIL, 1988, art. 207), aplicando a definição de que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, a UFSC vem se organizando e efetuando mudanças em sua composição de estrutura hierárquica e organizacional visando desenvolver uma melhor aplicabilidade de suas funções administrativas em prol de uma administração pública mais eficiente e eficaz.

Sendo uma autarquia federal pertencente à estrutura da administração indireta que tem como prerrogativas satisfazer as necessidades da população, Matias-Pereira (2010, p.176), aponta que “a administração pública é a soma de todo o aparelho de Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum”.

Corroborando com esse entendimento, Medauar (2013, p.44) classifica a Administração Pública pela ótica de dois ângulos: funcional e organizacional:

No aspecto funcional, Administração Pública significa um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções de governo, que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições, que produzem serviços, bens e utilidades para a população, como, por exemplo, ensino público, calçamento de ruas, [...] Sob o ângulo organizacional, a Administração Pública representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo.

Como autarquia federal a UFSC sempre se obrigou a seguir e executar as diretrizes legais impostas pela União no que concerne aos seus processos licitatórios e contratações públicas, usando a palavra contratações em seu amplo sentido, desde obras, insumos, materiais, serviços e mão de obra para que possa executar suas atividades-meio e fins na qual foi constituída.

Sendo constituída no ano de 1960 e constituída sua instalação no campus Trindade em Florianópolis, em 1962, a UFSC começa suas atividades montando um quadro funcional para executar todas as suas atividades, desde as operacionais (como serviços de limpeza, vigilância, jardinagem) como as de cunho administrativo e acadêmico (NECKEL, KÜCHLER, 2010).

Já em 1967 o governo, buscando implantar uma Reforma Administrativa na Administração Federal, edita o Decreto-Lei n. 200/1967 (BRASIL, 1967, Art. 10) que prevê a possibilidade de terceirizar alguns serviços utilizados em sua estrutura:

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.

Reforçando essa política que o governo permite aos órgãos da Administração Direta e Indireta contratar empresas para a realização de tarefas complementares, denominadas como atividades-meio na execução de suas tarefas, foi editado o Decreto n. 2.271/1997(BRASIL, 1997, Art.1º) que traz um rol de atividades passíveis de contratação indireta, consideradas como terceirização de serviços, sendo que estão ligados às atividades materiais e acessórias dos assuntos de competência do órgão ou entidade.

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.

Diante das prerrogativas apontadas pelos instrumentos legislativos, os órgãos públicos começam a adotar e ampliar a gama de contratos entre a esfera pública e a iniciativa privada para a realização das atividades-meio, tendo sido denominado este processo de terceirização, do qual a UFSC, como entidade da Administração Indireta, também segue esta deliberação legal.

Com o início da terceirização, Sirelli (2008, p.132) destaca:

[...] a terceirização da força de trabalho vem sendo amparada pela legislação e legitimada desde a Reforma Gerencial de 1995 como uma medida crescente e aparentemente irreversível de gestão da força de trabalho na esfera pública e privada, corroborada pelos sucessivos governos que ocupam diferentes esferas de poder no País, sedimentando a terceirização como uma técnica moderna, econômica e um eficaz mecanismo de gestão.

Para Vieira *et al.* (2008), a ampliação da contratação de serviços pela Administração Pública ganhou destaque e ampliação mediante a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no ano

de 1995, que teve como destaque a política de pessoal a criação de novas carreiras de nível superior, extinção de alguns cargos tanto de nível médio como de nível intermediário, no qual estabeleceu restrições na autorização para abertura de novos concursos públicos para os cargos extintos, adotando de forma mais expansiva a política de contratação desses serviços.

Com a promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988, Art. 37) trazendo expressamente “A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte” e ratificando a forma de contratação por meio do inciso XXI:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Para Justen Filho (2013), existe atualmente três marcos legislativos, no que concerne a regimes licitatórios. Sendo os regimes apresentados pela Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), conhecida como Lei de Licitações, posteriormente pela Lei n. 10.520/2002 (BRASIL, 2002), que dispõe sobre o pregão, e mais recente a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), que instituiu o regime diferenciado de contratações públicas (RDC).

A Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) trouxe as modalidades de licitação que seriam: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão, estabelecendo suas regras para cada modalidade, fixando valores limitadores para cada tipo de modalidade e objeto a ser licitado, cabendo ao órgão público somente optar por qual realidade se encaixaria o objeto a ser contratado.

Já na Lei n. 10.520/2002 (BRASIL, 2002), conhecido como a lei do pregão, estabelecida inicialmente de forma presencial e posterior passando a ser de forma eletrônica para aquisição de bens e serviços comuns, novamente sem margem de escolha ao órgão contratante.

Com a edição da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), criada inicialmente com um fim específico, com tempo certo de duração, voltada para a realização das obras relativas aos eventos esportivos nos quais o Brasil seria país sede entre os anos de 2013 a 2016, depois de constatado que os primeiros resultados se concretizaram como positivos, o governo expandiu a possibilidade de alguns entes da administração utilizarem o RDC nas suas contratações.

Cabe destacar que a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) se apresenta como sendo de forma facultativa aos órgãos públicos que foram contemplados mediante promulgação de novas leis, estando aptos a utilizar este dispositivo legal que pode ser adotado ou não, cabendo à autoridade administrativa optar pelo RDC, por ser um instrumento que apresenta uma maior flexibilidade na sua execução, e se for mais conveniente para a Instituição (JUSTEN FILHO, 2013).

Com a promulgação da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), a UFSC teve a opção em utilizar ou não o instrumento legal apresentado, pois as demais leis que abordavam o tema de contrato e licitações eram todas de forma impositiva, sem que o órgão tivesse margem de escolha. Mesmo sendo de forma facultativa, a UFSC optou em implantar e utilizar o RDC, no qual tem apresentado resultados expressivos em termo de agilidade, no tempo de análise e execução dos processos licitatórios e, principalmente, nos valores firmados nos contratos.

Segundo Finger (1979, p.14), a universidade, como uma organização complexa que se tornou, não pode utilizar-se apenas das concepções de administração para sua designação, pois não se trata de uma empresa, e sim, de uma organização educacional que precisa compreender e atender às necessidades da sociedade, lembrando que “[...] o propósito da administração universitária é organizar e propor o melhor uso possível dos recursos disponíveis a fim de facilitar o processo acadêmico em todas as suas fases”.

De acordo com Gomes et al. (2013, p.238):

[...] a gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas organizações, no qual administradores fazem tomadas de decisões que impactam nos resultados positivamente ou negativamente. Tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-lo em ação, com a modernização e o avanço da tecnologia, os administradores assumem ainda mais responsabilidades, para alcançar resultados mais ousados para as organizações.

Para Ribeiro (1977), cada segmento adota ou assume para si as peculiaridades e características específicas, relacionadas ao seu campo de atuação visando desenvolver suas atividades, embora o processo administrativo seja generalista, é necessário adaptá-lo conforme as especificidades da organização para que consiga desenvolver seus objetivos específicos, o que não é diferente na gestão universitária.

Nesse sentido vale destacar a concepção de administração universitária com base em Schlickmann (2013, p.47):

[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano.

Para Albuquerque et al. (2012), uma boa Gestão é o instrumento que viabiliza objetivos e possibilita alcançar resultados ousados, sendo necessário planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi planejado e avaliar efetuando a comparação do que foi projetado com os resultados obtidos.

Colaborando com este posicionamento, Búrigo, Jacobsen e Wiggers (2016, p.70) afirmam que a gestão das universidades configura-se como permanente desafio, levando em consideração toda a complexidade que a envolve.

Acreditamos que a ação da gestão no contexto universitário perpassa também pela concepção que temos de universidade. Como concebemos a universidade no processo de desenvolvimento da sociedade, é fundamental para as diretrizes de desenvolvimento do processo de gestão. Por outro lado, esta universidade que concebemos não é uma folha ao vento. Ela é sustentadora e ao mesmo tempo opositora da sociedade onde está inserida, pois é uma instituição atípica, podendo pensar além das raízes da razão, como uma instituição social.

A complexidade enraizada na estrutura de uma universidade ratifica não ser possível simplesmente executar as práticas de gestão, é necessário desenvolver outras habilidades e buscar os instrumentos

legais que permitam inovar e satisfazer os anseios de uma instituição cercada de desafios, limitações e de possibilidades, pois, afinal, a universidade também produz conhecimento que pode ser aplicado na própria gestão (CHAUFÍ, 2003; RIBEIRO, 2013).

Conforme aponta Ribeiro (2014), o sucesso de uma instituição de ensino superior, seja pública ou privada, depende de sua capacidade de ajustamento às constantes mudanças sofridas no mundo, perseguindo em concretizar seus objetivos e compromissos firmados com a sociedade. Cabe à universidade aplicar na sua forma de gestão e colocar em prática suas competências acadêmicas e administrativas. Sendo consideradas competências acadêmicas a sua capacidade de realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão e as competências administrativas as demandas que exploram sua capacidade de gestão. “É a integração destas competências que vão dar sustentação e sobrevivência à universidade no mundo contemporâneo” (RIBEIRO, 2014, p. 13). Corroborando nesse sentido, o RDC (BRASIL, 2011a) por meio do Contrato de Eficiência se apresenta como uma possibilidade de inovar na contratação de obras públicas, como uma ação concreta da Política Institucional de Contratação de obras e Serviços de Engenharia.

4 POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO

Neste capítulo, será apresentado um resgate histórico dos principais instrumentos legais que regem os contratos e licitações públicas no Brasil.

No processo de desenvolvimento da sociedade, foi necessário fazer adaptações na forma de organizar o Estado para que pudesse ir se moldando aos novos cenários, refletidos pelas lutas e conquistas de direitos adquiridos pela população, como o direito ao voto e outros benefícios, que levaram o Estado a reformular constantemente a reestruturação do sistema político e na forma de gerir o Estado (DENHARDT, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2010; PAULA, 2005).

Para Matias-Pereira (2010) o Estado pode ser compreendido como a junção dos poderes executivo, legislativo e judiciário, apresentando-se como estrutura da administração pública, sendo que o poder executivo tem como missão desenvolver, coordenar e implementar políticas públicas que satisfaçam os interesses públicos.

Nesse processo de transformação contínua, pode-se relatar que o Brasil passou por três diferentes formas de modelos básicos de gestão, sendo que a utilização de um novo modelo não excluía o anterior.

Esses modelos foram classificados como Administração Pública Patrimonialista, tendo como característica o Estado como ser absoluto, posteriormente a Administração Pública Burocrática, presente fortemente nos processos e na gestão dos órgãos públicos ainda vigente nos dias atuais e o último modelo sendo Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Para Matias-Pereira (2010), na Administração Pública Patrimonialista os governantes utilizavam os recursos do Estado em benefício próprio, por considerarem a máquina pública como sendo seu patrimônio privado individual. Já Bresser-Pereira (1998, p.9) destaca que “[...] o nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção eram a norma”. De acordo com Souza (2009), este modelo predominou até a década de 1930, quando passou a perder espaço para a Administração Pública Burocrática.

Na segunda metade do Século XX, surge a Administração Pública Burocrática que nasce com a importante missão de alavancar mudanças na concepção do Estado, destacando que a administração da coisa pública baseia-se em processos, impessoalidade, carreira pública e hierarquia profissional, aplicando destaque ao controle sobre as compras e sobre a carreira pública, visando reprimir abusos, ineficiência e incapacidade gerencial, vinculando-se à racionalidade absoluta,

pregando o formalismo e o rigor técnico, de forma centralizadora e autoritária (MATIAS - PEREIRA, 2010).

Destaca Matias-Pereira (2010) que o Estado passando a atuar de forma mais democrática, prezando por atender às demandas e necessidades da população, o objetivo seria concretizar o atendimento ao bem comum, diagnosticando assim a necessidade de descentralização de poder e de ampliação das ações desenvolvidas nos campos socioeconômicos e político.

No final da década de 1980, a Administração Pública Gerencial, também conhecida como nova administração pública, nasce com intuito de enfrentar a crise fiscal estabelecida à época, visando reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços públicos, combatendo os interesses pessoais e a corrupção.

O que é hoje chamado de nova gestão pública (*New Public Management*) ou, no Brasil, administração pública gerencial, tem suas raízes em desenvolvimentos práticos da administração pública de todo o mundo, no conjunto de ideias em geral conhecido como reinvenção do governo [...] (DENHARDT, 2012, p. 197).

Na atual sociedade democrática contemporânea, o novo serviço público se configura como um modelo emergente, que tem como premissas: servir ao cidadão, buscar sempre o interesse público, valorizar a cidadania, pensar estrategicamente e agir democraticamente, dando oportunidade ao cidadão que se envolva no processo, caracterizando-se como um ente político atuante e não mero produtor do serviço público (NETO; SALM; SOUZA, 2014).

Paralelamente às mudanças nos modelos de administração pública que o país foi desenvolvendo, vinham sendo implantadas políticas públicas voltada a satisfazer às necessidades da população de maneira igualitária, no qual se encontram nesse cenário a política de licitações atrelada às contratações públicas.

Segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988), a política pública de licitações utiliza-se de instrumentos que possam estimular as compras e contratações entre as entidades privadas e os órgãos públicos, oportunizando de maneira igual a todos os interessados a participarem dos certames, visando concretizar ações que possam transformar a sociedade.

Para Garcia (2008, p.22) políticas públicas seriam classificadas como “soluções implementadas pelo Estado em face aos pleitos e exigências requeridas pela sociedade ou mesmo pela própria Administração enquanto agente social”.

A origem da palavra vem do grego *politiká*, sendo uma derivação de *polis* que designa aquilo que é público. Utilizando-se no contexto de Nação, pode ser traduzido como a arte de viabilizar interesses comuns por meio da negociação, sendo um fenômeno muito amplo e abrangente, relacionado com aquilo que diz respeito ao espaço público (ARENDDT, 2004; VIEIRA, 2009).

Já Secchi (2010, p.02), concebe política pública como:

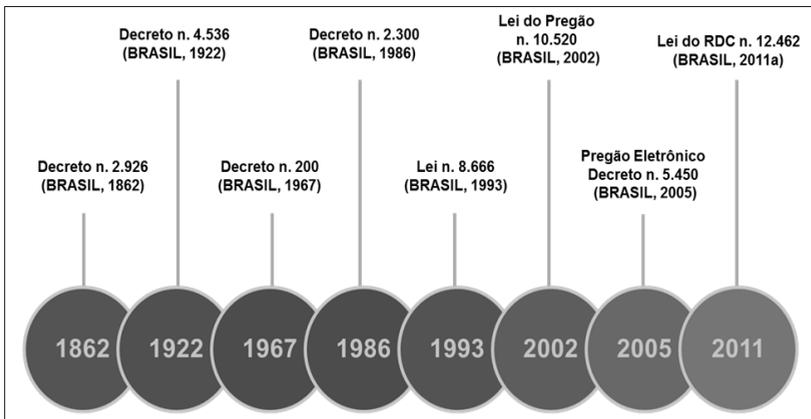
[...] é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público [...]; uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público; em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante

O mesmo autor destaque que as políticas públicas costumam se materializar por meio das seguintes formas:

[...] programas públicos, projetos, leis, campanhas publicitárias, esclarecimentos públicos, inovações tecnológicas e organizacionais, subsídios governamentais, rotinas administrativas, decisões judiciais, coordenação de ações de uma rede de atores, gasto público direto, contratos formais e informais com *stakeholders*, dentre outros. (SECCHI, 2010, p.08).

A Figura 04 Levantamento Histórico das Principais Leis Voltadas para Licitações e Contratos demonstra o desenvolvimento histórico dos principais instrumentos legais que norteiam as diretrizes sobre o assunto licitações e contratos.

Figura 4 - Levantamento Histórico das Principais Leis Voltadas para Licitações e Contratos



Fonte: (PORTO, 2017).

O Brasil começou a desenvolver sua política pública de licitação no ano de 1862 com a promulgação do Decreto n. 2.926/1862 (BRASIL, 1862) sendo caracterizado como o primeiro ato legislativo direcionado a licitações e contratos no qual narrava em seu texto a regulamentação das contratações de serviços do antigo Ministério da Agricultura Comércio e Obras Públicas.

Decorridos 60 anos após o primeiro manifesto legal, em 1922 foi promulgado o código de Contabilidade da União, que aponta de forma sucinta elementos governamentais sobre a política de licitação por meio da promulgação do Decreto n. 4.536/1922 (BRASIL, 1922).

Em 1967, foi publicado o Decreto-lei n. 200/1967 (BRASIL, 1967), que aponta subsídios sobre a estrutura organizacional da Administração Pública Federal, indicando diretrizes para efetuar reformas administrativas e se torna a primeira lei a estabelecer regras específicas sobre o tema relacionado às licitações e contratações públicas, sendo o primeiro manifesto sobre a reforma gerencial iniciando a quebra de paradigmas relativos à rigidez burocrática presente na Administração Direta.

A política pública de licitação começa a ganhar destaque em 1986 com a promulgação do Decreto n. 2.300/1986 (BRASIL, 1986), sendo considerado o primeiro estatuto a discorrer sobre licitações e contratos públicos na esfera federal com destaque para os art. 1º, 2º e 3º, que apontam sobre sua abrangência e procedimento de execução.

Art. 1º Este Decreto-lei institui o estatuto jurídico das licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras e alienações, no âmbito da Administração Federal centralizada e autárquica.

Art. 2º As obras, serviços, compras e alienações da Administração, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as exceções previstas neste Decreto-lei.

Art. 3º A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Sendo promulgada a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a política pública de licitação ganha destaque conforme aponta o art. 37, caput, inc. XXI, estabelecendo a obrigação dos órgãos públicos em efetuar processo licitatório.

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

O grande marco relacionado à política de licitações e contratos públicos vem com a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) intitulada como Lei Geral de Licitações, estabelecida com o intuito de transformar mais célere e eficaz as compras e contratações.

Persson, Porto e Lavor (2016) destacam que este regime foi aprovado em meio a um momento conturbado no contexto social, histórico e político, sendo registrados vários escândalos e suspeitas de superfaturamento de contratos efetivados com o Governo Federal.

A licitação é um procedimento regido pela Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), estabelecendo-se como um processo que se realiza antecipadamente à concretização das contratações públicas, prezando que os atos sejam aplicados com imparcialidade e moralidade, desde a seleção da proposta mais vantajosa até a execução por completo do objeto ou serviço contratado pelo prazo legal previsto.

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993, art.3º).

Para Sampaio (2008), a Administração Pública necessita ter mapeado em seu planejamento estratégico quais os serviços serão contratados, projetando um portfólio de resultados a serem alcançados, sendo previamente definidas as responsabilidades e competências para cada envolvido no processo de contratação.

O contexto da Política Pública de Licitações reflete sobre o poder econômico do ente público sobre o privado, direcionando os resultados para um viés da economia, deixando assim menos visível seu prisma social, não que se caracterize em grau de importância inferior, mais sim como uma parte da engrenagem que envolve um cenário macro vinculando Estado, sujeitos e organizações privadas que interligados vislumbram o bem público em prol da sociedade (BARADEL, 2011).

Segundo Matias-Pereira (2010), a administração pública tem por essência desenvolver ações que melhorem o bem-estar da população, muitas vezes por meio da execução de obras e serviços públicos, os quais possam satisfazer às necessidades da coletividade, por meio do

bem comum. Comprovando assim a conexão entre a esfera governamental e a sociedade, destacando como foco o interesse público.

A Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) traz um conjunto de regras e modalidades de licitação conforme o tipo de objeto e valor correspondente que devem ser adotados pelos órgãos públicos na aquisição de bens, obras e serviços de engenharia. Conforme destaca o art. 22, são modalidades de licitação, com seus requisitos de aplicabilidade:

Art. 22. São modalidades de licitação:

- I - concorrência;
- II - tomada de preços;
- III - convite;
- IV - concurso;
- V - leilão.

§ 1^o Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2^o Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3^o Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4^o Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Desde a sua promulgação (completando 26 anos em 2019), a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) tem reunido muitas críticas efetuadas por estudiosos do assunto e até dos fornecedores que firmam contrato com os entes da administração pública, em virtude da limitação de autonomia, discricionariedade do gestor público, onerosidade, morosidade e processos altamente burocráticos (OLIVEIRA, 2013).

Segundo o Instituto Negócios Públicos (2015), a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) já sofreu mais de 222 alterações no decorrer dos anos que transformou este regramento numa política altamente burocrata e formalista, inibindo a implantação de novas formas de gestão sem que acompanhe o desenvolvimento da administração.

Cabe destacar que, mesmo mediante esse volumoso número de alterações, os valores estabelecidos para cada modalidade na Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) mantiveram-se inalterados desde 1993, data de sua promulgação, a 2018, quando foi promulgada mais uma alteração nesse dispositivo, aplicando novos limites para cada modalidade, conforme está demonstrado no Quadro 04 Modalidades de Licitações com Valores Atualizados.

Quadro 4 - Modalidades de Licitações com Valores Atualizados

Modalidade da Licitação	Antes do dia 19/07/2018 Valor R\$	Atualização Decreto nº 9.412/18 Valor R\$
Obras/Serviços de Engenharia		
Convite	Até 150.000,00	Até 330.000,00
Tomada de Preços	Até 1.500.000,00	Até 3.300.000,00
Concorrência	Mais de 1.500.000,00	Mais de 3.300.000,00
Compras e Outros Serviços		
Convite	Até 80.000,00	Até 176.000,00
Tomada de Preços	Até 650.000,00	Até 1.430.000,00
Concorrência	Mais de 650.000,00	Mais de 1.430.000,00
Dispensa de Licitação		
Compras e Serviços	Até 8.000,00	Até 17.600,00
Obras/Serviços de Engenharia	Até 15.000,00	Até 33.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor adaptado da Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

O Decreto n. 9.412/2018 (BRASIL, 2018a) traz em seu dispositivo a atualização dos valores aplicados às modalidades de licitação que são elencadas na Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), no qual desde sua publicação não haviam sido atualizados e já se apresentavam fora da realidade das contratações públicas, destacando assim os novos valores apresentados no artigo 1º:

Os valores estabelecidos nos incisos I e II do caput do art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ficam atualizados nos seguintes termos:

I - para obras e serviços de engenharia:

a) na modalidade convite - até R\$ 330.000,00 (trezentos e trinta mil reais);

b) na modalidade tomada de preços - até R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais); e

c) na modalidade concorrência - acima de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais); e

II - para compras e serviços não incluídos no inciso I:

a) na modalidade convite - até R\$ 176.000,00 (cento e setenta e seis mil reais);

b) na modalidade tomada de preços - até R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais); e

c) na modalidade concorrência - acima de R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais).

Diante desse cenário estabelecido, permeado por críticas e limitações operacionais e gerenciais, no que concerne à Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), no qual serve de alicerce central da Política Pública de Licitação, sendo o único instrumento desta política por muitos anos, transformou-se num regramento burocrático, altamente formalista, sendo um obstáculo para a implantação de novas práticas de gestão, devido a sua morosidade na execução de suas etapas e a excessiva possibilidade de questionamentos na esfera judicial (INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS, 2015; PERSSON; PORTO; LAVOR, 2016).

Passados nove anos após a promulgação da Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), buscando acompanhar os avanços tecnológicos e tentando evitar um desgaste político no caso de uma reformulação geral da lei de licitações, o Governo Federal publicou a Lei n. 10.520/2002 (BRASIL, 2002), conhecida como lei do Pregão, que trouxe novas

diretrizes, sendo mais dinâmicas e efetivas no que diz respeito a aquisições e contratações de serviços considerados de natureza comum, firmados na esfera pública com o privado, estabelecendo uma nova formatação na política pública de licitações (PEREIRA JUNIOR; DOTTI, 2009).

Cabe reforçar que o pregão utiliza como critérios de julgamento das propostas o menor preço ou maior desconto, e sua aplicação concerne na aquisição de bens e serviços comuns, sendo vedada sua utilização em obras e serviços de engenharia que não sejam classificadas como serviço comum (BRASIL, 2002).

Vale apontar a definição apresentada por Meirelles (2004, p.266), “o que caracteriza os bens e serviços comuns é sua padronização, ou seja, a possibilidade de substituição de uns por outros, mantendo-se o mesmo padrão de qualidade e eficiência”, que destaca as características necessárias para classificar um bem ou serviço como comum.

O pregão foi devidamente instituído (BRASIL, 2002) e oficializado por instrumentos legais, visando atuar de forma mais transparente e ampliando a possibilidade de participação da gama de empresas constituídas nas diversas cidades do Brasil, utilizando os recursos da tecnologia e internet, sendo oficializado a instituição do pregão eletrônico por meio do Decreto n. 5.450/2005 (BRASIL, 2005).

A Política Pública de Licitação vem buscando se modernizar. A implantação do pregão já foi um grande avanço na tentativa de atender os anseios da sociedade, que clama por uma gestão pública mais moderna e efetiva na utilização dos recursos públicos. Para Borges (2001, p.04),

[...] põe-se empauta, cada vez mais intensamente, o anseio generalizado para a realização de certames licitatórios que tenham efetivamente, como verdadeiro objetivo, a busca das melhores propostas, não mais se perdendo em uma multiplicidade de exigências burocratizantes, formais, descendo a detalhes desnecessários, na fase de habilitação – palco para verdadeiras guerras entre licitantes, armados de providenciais liminares judiciais, que conduzem ao efeito perverso de afugentar propostas realmente vantajosas para o interesse público, em detrimento do princípio constitucional da eficiência.

A Política Pública é o canal estabelecido entre as ações do governo em prol da sociedade, visando o bem público, sendo um organismo social que interliga o Estado, as entidades e as pessoas que buscam concretizar o fato almejado, mapeando as variáveis: o que, para quem, com que benefício e a que custo, estes norteadores embasam a política, que permeia seu direcionamento regido nas legislações, estas muitas vezes mal elaboradas e ineficazes, que acabam gerando prejuízos aos interesses públicos (HEIDEMANN; SALM. 2010).

Sendo a Política Pública uma ação em constante movimento que precisa se adaptar às novas realidades, cenários e regramentos, desempenhando deste forma o seu papel de Administração Pública que busca por inovar nas formas de fazer gestão, que preza pelo melhor gerenciamento dos recursos públicos e os aplica de forma eficiente, almejando disponibilizar serviços com bom nível de qualidade aos cidadãos (BERGUE, 2011).

Seguindo este movimento de uma administração mais gerencial, utilizando as ferramentas disponíveis no mercado, e mediante a necessidade de honrar compromissos assumidos (como os eventos esportivos que seriam realizados no Brasil entre os anos de 2013 a 2016), é instituído no ordenamento jurídico do Brasil o Regime Diferenciado de Contratações Públicas por meio da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a). Em meio a críticas e elogios, apresenta-se como uma alternativa a ser aplicada na política pública de licitações (PESSOA NETO; CORREIA, 2015; PERSSON; PORTO; LAVOR, 2016).

Para Matos (1988), a implantação deste regime intitulado de RDC (BRASIL, 2011a), se apresenta como uma iniciativa de modernização administrativa prezando por mais eficiência, agilidade e economicidade nas contratações públicas. Medauar (2013) e Oliveira (2013) apontam o RDC (BRASIL, 2011a) como uma ferramenta que visa obter eficácia, eficiência nos contratos públicos, executando de forma mais célere e ágil os processos de licitações.

O RDC (BRASIL, 2011a) se apresenta com uma alternativa para que os gestores públicos possam atender os interesses da sociedade, deixando de ser um administrador executor de burocracias e passando a ser um agente a serviço da sociedade que utiliza os recursos públicos de maneira eficiente nas contratações públicas (PERSSON; PORTO; LAVOR, 2016).

Neste modelo chamado de Administração Pública Gerencial ou de Nova Gestão Pública, que busca configurar de forma mais flexível a burocracia, abrindo espaço para novas opções mercadológicas e tecnológicas, o RDC (BRASIL, 2011a) se apresenta como um

dispositivo que segue os regramentos legais necessários para execução dos atos de gestão, mirando alcançar os resultados planejados, consolidando uma gestão pública mais moderna, flexível e eficiente (PAULA, 2005; PRESTES MOTTA, 2001).

A Política Pública de Licitação se materializa em grande parte por meio da Licitação que seria muito mais ampla que um simples procedimento administrativo (MEIRELLES, 2002), pois é parte integrante de uma política de contratação de bens, serviços e obras, necessária para satisfazer as demandas solicitadas pela sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998). Já para Secchi (2010), a licitação se apresenta como instrumento público que aponta um conjunto de regras claras e isonômicas para solucionar problemas públicos.

Cabe destacar que a política pública de licitação vem sendo desenvolvida e modificada no decorrer dos anos, sofrendo sucessivas mutações com a criação e as alterações dos instrumentos legais, no qual pode se destacar três marcos: as Leis n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), 10.520/2002 (BRASIL, 2002) e 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), que se apresentam com características e regramentos específicos para cada momento e estilo gerencial que o país atravessava. Lembrando que em nenhum momento uma lei extinguiu a outra, sendo executadas as três de forma paralela.

A Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) destaca que para celebrar o contrato de eficiência, é primordial utilizar como critério de julgamento o maior retorno econômico para os órgãos públicos, limitando o seu Objeto a contratação e a prestação de serviços, e sendo seu principal Objetivo proporcionar economia ao contratante na forma de redução de despesas correntes. Lembrando que a remuneração do Contratado será efetuada com base no percentual da economia gerada.

A Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a, Art 23) destaca quais seriam as punições em caso de não cumprimento da economia prevista no contrato de eficiência sendo:

- I - a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração da contratada;
- II - se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração da contratada, será aplicada multa por inexecução contratual no valor da diferença; e
- III - a contratada sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis caso a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida seja

superior ao limite máximo estabelecido no contrato.

Ou seja, baseado no valor estimado de economia gerada, o contratado acaba assumindo o risco de colocar em prática a redução prevista no qual terá reflexo direto em sua remuneração, podendo implicar em redução, multa ou outras sanções (NESTER, 2013). Em outras palavras, a remuneração a ser paga ao contratado dependerá da economia gerada por meio das mudanças por ele implantadas e que de fato se confirmem a economia para órgão público (RIBEIRO et al., 2012).

O Decreto n. 7.581/2011 (BRASIL, 2011b) regulamentou a Lei do RDC (BRASIL, 2011a, Art. 36, 37, 67) no âmbito da Administração Pública Federal, que expõe sobre o critério de julgamento pelo maior retorno econômico.

Art. 36. No critério de julgamento pelo maior retorno econômico as propostas serão consideradas de forma a selecionar a que proporcionar a maior economia para a administração pública decorrente da execução do contrato.

§ 1º O critério de julgamento pelo maior retorno econômico será utilizado exclusivamente para a celebração de contrato de eficiência.

§ 2º O contrato de eficiência terá por objeto a prestação de serviços, que poderá incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao órgão ou entidade contratante, na forma de redução de despesas correntes.

§ 3º O instrumento convocatório deverá prever parâmetros objetivos de mensuração da economia gerada com a execução do contrato, que servirá de base de cálculo da remuneração devida ao contratado.

§ 4º Para efeito de julgamento da proposta, o retorno econômico é o resultado da economia que se estima gerar com a execução da proposta de trabalho, deduzida a proposta de preço.

Art. 37. Nas licitações que adotem o critério de julgamento pelo maior retorno econômico, os licitantes apresentarão:

I - proposta de trabalho, que deverá contemplar:

a) as obras, serviços ou bens, com respectivos prazos de realização ou fornecimento; e

b) a economia que se estima gerar, expressa em unidade de medida associada à obra, bem ou serviço e expressa em unidade monetária; e

II - proposta de preço, que corresponderá a um percentual sobre a economia que se estima gerar durante determinado período, expressa em unidade monetária.

Art. 67. A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais, legais e regulamentares.

§ 2º Os contratos de eficiência referidos no art. 36 deverão prever que nos casos em que não for gerada a economia estimada:

I - a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado;

II - será aplicada multa por inexecução contratual se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração do contratado, no valor da referida diferença; e

III - aplicação de outras sanções cabíveis, caso a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida seja superior ao limite máximo estabelecido no contrato.

Apontados os critérios e regras para aplicação do contrato de eficiência, Schwind (2013) destaca que a escolha do vencedor será feita mediante o cálculo do maior retorno econômico, que necessita utilizar duas variáveis (o montante de redução das despesas e afixação do percentual a ser pago ao contratado), destacando que a multiplicação do valor monetário da redução pelo percentual ofertado é que apresentará o valor efetivo da proposta.

Nesse contexto o RDC (BRASIL, 2011a) foi um marco na Política Pública de Licitação, sendo o Contrato de Eficiência um desafio a ser materializado e vencido na gestão universitária.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Nesta sessão, apresentarei o caminho metodológico percorrido durante o desenvolvimento desta pesquisa desde a coleta, análise e interpretação das informações coletadas. Para Gil (2010), a pesquisa deriva da identificação de um determinado problema, no qual não tenho como resolvê-lo sem que seja aplicado métodos e técnicas de investigação científica.

5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

A presente pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de natureza aplicada com classificação descritiva e exploratória quanto aos seus objetivos. Conforme apresenta Vergara (2010), a pesquisa se qualifica em dois aspectos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e aplicada, onde a descritiva aponta as características de uma determinada população ou fenômeno. E de natureza aplicada por ser “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, com finalidade prática” (VERGARA, 2010, p.43). Gil (2002) complementa que sua finalidade é gerar conhecimento com vistas ao aperfeiçoamento do fenômeno de estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e documental. Fachin (2006), em termos genéricos, destaca a pesquisa bibliográfica como um conjunto de informações de várias naturezas que proporcionam o saber, e serve de base para demais fontes de pesquisas. Já, a pesquisa documental tem como característica utilizar materiais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2002; MARCONI, LAKATOS, 2003).

Para Soares (2003), uma pesquisa com abordagem qualitativa apresenta um conjunto de variáveis nas quais podem descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema, efetuar uma análise sobre a influência mútua das variáveis, apresentar subsídios que fortaleçam o processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo e, permitir, em maior grau de detalhamento, a investigação sobre o comportamento, interpretação e atitudes dos sujeitos que estão diretamente envolvidos com a pesquisa.

Já Godoy (1995) e Richardson (1989) destacam que a pesquisa qualitativa não pode ser traduzida em números, pois exerce uma relação entre o universo objetivo e a subjetividade do sujeito, sendo que neste tipo de pesquisa a interpretação das informações não pode ser efetivada puramente por instrumentos estatísticos, pois considerando que a

mensuração e a enumeração podem contribuir para contextualizar a natureza da pesquisa qualitativa.

A investigação documental e bibliográfica se materializam por terem sido utilizados materiais específicos direcionados para o fenômeno de pesquisa, disponíveis para consulta (na internet, na legislação brasileira, em bancos de dados, em dissertações de mestrado e teses de doutorado) que abordaram fragmentos do assunto, normativas, artigos e legislações internas do próprio órgão público no qual está sendo realizada a pesquisa (FACHIN, 2006; GIL, 2002; MARCONI, LAKATOS, 2003; VERGARA, 2010).

Quanto aos métodos de coleta de informações utilizados nesta pesquisa serão: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com uso de roteiro aplicado com os sujeitos da pesquisa que correspondem aos servidores gestores envolvidos na autorização, instrução e execução dos processos licitatórios lotados nos departamentos: DPL (Departamento de Licitações), DMPI (Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura), DFO (Departamento de Fiscalização de Obras), PROAD (Pró-Reitoria de Administração), SUPERINTENDÊNCIA DE ORÇAMENTO e SEPLAN (Secretaria de Planejamento e Orçamento).

Para Triviños (1987), na entrevista semiestruturada o entrevistador desenvolve a ação partindo dos elementos que envolvem a pesquisa, e pode se deparar com um amplo leque de interrogações durante o desenvolvimento da entrevista e estas podem ajudar a elucidar o fenômeno investigado.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O trâmite do processo licitatório na UFSC, estruturado por meio da composição administrativa hierárquica no ano de 2018, perpassa por uma gama de setores e departamentos, sendo cada um responsável por executar um fragmento do processo de contratação de obras e serviços de engenharia, A Pró-Reitoria de Administração, que autoriza o início do processo e ratifica os atos executados por seus subordinados relacionados a este tipo de processo. O DPL atua na concretização da fase externa dos processos licitatórios, possuindo autonomia para implantar e selecionar o instrumento legal que julgar mais benéfico, visando contratações mais vantajosas para a administração pública. A SEPLAN autoriza e executa o planejamento dos recursos financeiros da instituição. A Superintendência de Orçamento efetua a alocação dos recursos destinados aos pagamentos dos contratos realizados mediante a

matriz orçamentária da instituição. O DMPI é o departamento que instrui o processo e executa as obras de manutenção. E o DFO será o departamento que terá maior envolvimento, pois fará a fiscalização dos contratos oriundos de novas obras, nos quais tendem a ocorrer num período maior até a conclusão de sua execução.

Nesse contexto os sujeitos da pesquisa são os gestores envolvidos na tomada de decisão do processo de contratação de obras e serviços de engenharia. Vide Quadro 05 Sujeitos da Pesquisa.

Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa

SUJEITOS	QUANTIDADE
Pró-Reitor de Administração da gestão 2016/2020.	01
Secretário de Planejamento e Orçamento da gestão 2016/2020.	01
Superintendente de Orçamento da gestão 2016/2020.	01
Diretor do Departamento de Fiscalização de Obras da gestão 2016/2020.	01
Diretor do Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura da gestão 2016/2020.	01
Diretor do Departamento de Licitações da gestão 2016/2020.	01
TOTAL	06

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A escolha desses sujeitos se justifica por serem gestores estratégicos e com atribuições rotineiras no que envolve desde a instrução do processo, a autorização, a previsão e alocação orçamentária, o lançamento do edital e execução da fase externa da

licitação, a homologação do resultado, a efetivação do contrato e a fiscalização da execução do contrato, sendo que esse conjunto de sujeitos atua em forma de engrenagem, necessitando aprovação de todos para que o processo possa ser concluído. E caso ocorram questionamentos serão esses que irão responder para os órgãos de fiscalização e controle.

Optei por utilizar os gestores que estão atualmente conduzindo os trabalhos na gestão 2016 a 2020, pois muitos deles já estavam atuando como gestores no período de implantação do RDC (BRASIL, 2011a) no ano de 2013 e poderia enriquecer a pesquisa com dados e relatos das experiências ocorridas naquele momento.

Segundo Triviños (2001, p.83),

O tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente. Em geral, depende do pesquisador determinar o número de sujeitos que participará na amostra, ainda que se recomende que a qualidade de sujeitos não seja inferior a cinco por grupos diferentes de pessoas que participam na pesquisa.

Triviños (1987) destaca que a população utilizada em uma pesquisa se considera como um referencial norteador e independentemente do tamanho, da amostra selecionada, esta será apenas uma parcela do todo, sendo que cabe ao pesquisador definir quais os parâmetros que serão utilizados para satisfazer os objetivos que estão sendo investigados, respeitando o ponto de vista dos sujeitos, desde que não generalize os resultados do estudo.

Sendo uma amostra relativamente pequena em termos quantitativos, mas altamente qualificados, pois engloba uma gama de setores e departamentos no qual suas decisões refletem diretamente na comunidade acadêmica, tanto na utilização dos recursos financeiros como na concretização de estruturas físicas realizadas mediante obras e serviços de engenharia.

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A coleta e a análise das informações propostas para o presente estudo consistem na entrevista semiestruturada e na análise de conteúdo. Em relação à análise das informações, a pesquisa será do tipo qualitativa. Conforme Godoy (1995), os estudos qualitativos baseiam-se

na análise do mundo empírico em seu ambiente natural e no contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada. Considerando a abordagem interpretativa mencionada por Triviños (2006), a análise deve apoiar-se em três aspectos: 1. Nos resultados alcançados; 2. Na fundamentação teórica; 3. Na experiência pessoal do investigador.

De acordo com Triviños (2001), a entrevista semiestruturada inicia com um conglomerado de questionamentos, direcionada ao ponto central da investigação, possibilitando ao investigador inserir novas perguntas que não estavam previstas no roteiro inicial, tendo como finalidade esclarecer dúvidas e pontos que ficaram superficiais na explanação apresentada. Desta forma possibilitando que a entrevista se transforme em um diálogo vivo, fortalecendo o processo de desenvolvimento do conhecimento. E complementa o autor:

As formas de recolher as informações, especialmente com a entrevista semiestruturada, com a observação semidirigida e a observação participante, que não são fechadas, mas que partem guiando o estudo com algumas ideias básicas, consideradas, porém, como preliminares, e que permitem a formulação de hipóteses iniciais, oferecem, com sua construção flexível, não só a rejeição ou a modificação das hipóteses, mas também o surgimento de novas hipóteses. As respostas dos sujeitos aos questionamentos do pesquisador abrem a possibilidade de novos rumos à investigação. (TRIVIÑOS, 2001, p.85).

Para Triviños (1987), a análise de conteúdo permite ao pesquisador se adaptar e constatar quais as tendências e ideologias que se fazem presentes na fala do entrevistado. Já na concepção de Bardin (2011), a análise de conteúdo estabelece o conjunto de processos que facilitam a análise das comunicações. Para o autor da pesquisa seria um instrumento flexível e adaptável que fortalece a fluidez na comunicação entre os participantes do processo.

Para desenvolver a proposta de roteiro de entrevista (Vide Apêndice A, – Instrumento de Coleta de Informações) iniciei observando os objetivos propostos, fortalecidos pelos pressupostos teóricos, e as categorias previamente definidas de acordo com seus respectivos conteúdos base.

Ao iniciar o processo de coleta das informações foi feita uma breve explanação aos entrevistados, em que se buscou apresentar as categorias que seriam utilizadas na entrevista, informando sobre o conteúdo trabalhado em cada uma delas, além de destacar as inovações apresentadas pelo RDC (BRASIL, 2011a), com foco no Contrato de Eficiência, que é o fenômeno de investigação desta pesquisa.

A presente explanação foi efetivada em virtude de o assunto se tratar de uma inovação, que não apresenta muita bibliografia específica e para que todos os entrevistados pudessem responder às perguntas sem que corresse o risco de abordar assuntos no qual não tivessem conhecimento e causasse certo desconforto durante a entrevista.

As categorias estabelecidas praticam funções importantes nesta fase que envolve a coleta e análise dos elementos da pesquisa, inicialmente para apontar uma concepção relativa à abordagem e, em seguida, por contribuir na análise das informações disponibilizadas e coletadas (GOMES, 2001).

Para Bardin (2011, p.147):

As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

A forma como se definem as categorias se apresenta como fator fundamental para efetuar a composição e a estruturação das perguntas principais que iniciarão o processo de coleta de informações, conduzidas por meio das entrevistas semiestruturadas, assim possibilitando ao mediador do processo coletar falas do entrevistado, que possam sanar os seus questionamentos oriundos dos objetivos estabelecidos, ou seja, a falta desta definição das categorias pode afetar a fase correspondente à coleta de informações (BARDIN, 2011; BÚRIGO, 2003; GOMES, 2001).

Na divisão e composição das categorias é de suma importância levar em consideração quais os elementos relevantes envolvidos na coleta das informações, pois a principal diferença entre uma categoria para outra será o seu conteúdo base desenvolvido (BÚRIGO, 2003). Vide Quadro 06 – Categorias e Conteúdos Bases.

Quadro 6 - Categorias e Conteúdos Bases

OBJETIVOS	CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASES
Apresentar o processo do Contrato de Eficiência por meio do RDC na Universidade Federal de Santa Catarina	Regime Diferenciado de Contratações Públicas	a) Concepção; b) Finalidade. c) Relação com a Política Institucional de Licitação.
Conhecer a Política Institucional de Contratação de Obras e Serviços e Engenharia	Política Institucional de Contratação de Obras e Serviços de Engenharia	a) Concepção. b) Historicidade.
Conhecer as Diretrizes da Política Pública de Licitação	Política Pública de Licitação	a) Concepção. b) Interação com a Política Institucional de Licitação.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Depois de identificados e definido os sujeitos que compõe a pesquisa e com o roteiro da entrevista semiestruturada (Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações) delineado, iniciei o processo de contato com os sujeitos, buscando efetivar um momento de conversa para realizar as entrevistas e comecei o processo de coleta de informações, que ocorreu entre os dias 12 e 28 de dezembro de 2018.

Para manter a fidedignidade das informações, foi solicitada uma autorização aos entrevistados (Vide Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) para que as entrevistas fossem gravadas, com a autorização prévia dos entrevistados. Partii para a realização das entrevistas conforme dia e horário anteriormente agendados, sendo cada entrevista realizada de forma individual em local reservado. As entrevistas tiveram duração variada entre 17 e 35 minutos cada uma.

Encerrado o processo de realização das entrevistas, efetuei a transcrição das falas dos entrevistados, mantendo a integridade das informações e para fins de resgate no momento de desenvolver a análise das informações que será feita no próximo capítulo, Análise das Informações Coletadas. Prezando por manter o anonimato dos entrevistados após a conclusão da transcrição, estabeleci um código de identificação: GA (Gestor Administrativo) seguido de um número de 01 a 06 que seria o total de sujeitos no qual foi efetuado a entrevista. O critério utilizado foi a ordem de realização das entrevistas.

Portanto, aos gestores foi estabelecida a seguinte ordem de identificação:

- a) GA 01 – Gestor 01;
- b) GA 02 – Gestor 02;
- c) GA 03 – Gestor 03;
- d) GA 04 – Gestor 04;
- e) GA 05 – Gestor 05; e
- f) GA 06 – Gestor 06.

Na sequência fiz uma conferência minuciosa escutando os áudios gerados na entrevista e confrontando com a transcrição realizada, para garantir que o conteúdo em ambos fosse idêntico, eliminando somente os ditos vícios de linguagem. Em seguida, resgatei os objetivos da pesquisa, com o intuito de ter o conjunto de informações necessário para iniciar a análise, utilizando como base os pressupostos teóricos, aplicados nas categorias que foram definidas mediante os conteúdos base de cada uma delas. Estando o trabalho organizado por categorias e as entrevistas seguindo a mesma sequência, permitiram uma melhor identificação e uma organização das informações para iniciar o processo de análise.

Dispondo das informações oriundas das entrevistas que foram coletadas, proponho a utilização da análise de conteúdo, que abarca uma prática mais direta e objetiva na apreciação dos retornos obtidos com a execução das entrevistas (TRIVIÑOS, 1987). Para Triviños (1987), esta técnica pode ser formada por um conjunto de etapas que envolvem o escopo desde a preparação do material, passando pela descrição analítica e tratamento das informações obtidas até o processo de reflexão sobre os objetivos sugeridos e os de fato alcançados.

Concluída a pesquisa, confronto os resultados alcançados versus os objetivos sugeridos, traçando um paralelo em que caminham juntas as informações coletadas vinculadas ao campo de pesquisa e os pilares teóricos que escoram esta interação.

Isto posto, apresentado o caminho metodológico que foi utilizado nas etapas que se antecederam, prossigo para a análise das informações obtidas respaldadas pelo referencial teórico desenvolvido no corpo deste estudo.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo apresento a análise das informações coletadas, embasado no caminho teórico percorrido. Isto posto busquei organizar, descrever, analisar e compreender as falas mais significativas dos entrevistados (vide Quadro 05 Sujeitos da Pesquisa), respaldadas nas categorias e conteúdos base (vide Quadro 06 Categorias e Conteúdos Bases) visando uma melhor compreensão do fenômeno estudado, ou seja, o Contrato de Eficiência por meio do RDC (BRASIL, 2011a).

Primeiramente, farei uma breve explanação sobre a caracterização dos entrevistados utilizando como base as informações repassadas. Na sequência, passo à análise das informações fornecidas por eles, de acordo com as três categorias estabelecidas, quais sejam: o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, Política Institucional de Contratações de Obras e Serviços de Engenharia e Política Pública de Licitação, sustentando-me teoricamente nas referências utilizadas neste estudo.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os sujeitos entrevistados na realização desta pesquisa são gestores administrativos da UFSC que estão em exercício na Instituição e foram designados para conduzir seus respectivos setores na gestão correspondente aos anos de 2016 a 2020. Foram entrevistados os 06 (seis) gestores (vide Quadro 05 Sujeitos da Pesquisa) que exercem atividades de forma direta ou indireta no processo de contratação de obras e serviços de engenharia, dos quais todos foram muito receptivos e se mostraram entusiasmados com o tema central da pesquisa.

Entre os gestores pesquisados, havia cinco Técnico-administrativos em Educação (TAE) e um Docente, sendo que a escolha dos sujeitos se deu por estarem atuando como gestores no período utilizado como recorte temporal da pesquisa, sem se prender no tempo de trabalho ou cargo no qual o gestor ocupa na Instituição.

Cabe destacar que dos seis entrevistados, quatro já eram gestores na gestão anterior e que muitos dos setores pesquisados sofreram alterações de estrutura funcional ou mesmo se tornaram departamento no período de 2013 e 2014, necessitando se adaptar às novas responsabilidades inerentes ao setor. Período este que também ocorreram os primeiros estudos e implantação do RDC (BRASIL, 2011a) na UFSC.

Dos cinco entrevistados que fazem parte do quadro funcional da Instituição como Técnico-administrativos em Educação, todos possuem formação acadêmica de nível superior, sendo dois atuando como engenheiros, dois atuando como contador e um atuando como assistente de administração mas tendo sua formação em economia. E um entrevistado docente atuante na área das ciências sociais aplicadas.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho destes gestores, e todos foram muito receptivos e se mostraram amplamente interessados sobre o tema desenvolvido neste estudo. Destaco que os entrevistados se mostraram muito engajados em entender e participar da logística que envolve a Administração de uma universidade, perpassando a alçada de sua unidade, visualizando a gestão da estrutura administrativa como se fosse um componente de uma máquina que se todos estiverem alinhados em pleno funcionamento o resultado final será positivo, caso contrário, estando uma dessas partes desalinhadas, o resultado final não será como previsto.

6.2 REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – RDC

A primeira categoria de análise Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC (BRASIL, 2011a) foi norteada nas perguntas realizadas, Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações, que se sustentaram nos seguintes conteúdos base: Concepção, Finalidade e Relação com a Política Institucional de Licitação.

O objetivo desta categoria foi de investigar a concepção dos entrevistados sobre o RDC, verificando o grau de conhecimento sobre as inovações que este instrumento trouxe para o gestor no que se refere à contratação de obras e serviços de engenharia na esfera pública e dentre estas inovações está o Contrato de Eficiência, que é o foco central desta pesquisa, buscando identificar a concepção dos gestores sobre esta ferramenta.

No que se refere ao RDC (BRASIL, 2011a), mediante a explanação dos gestores, percebe-se com facilidade como o processo de implantação deste dispositivo representou uma mudança operacional e cultural em relação às práticas utilizadas na Universidade no que diz respeito à contratação de obras e serviços de engenharia, sendo um desafio enfrentado a época, caracterizando-se como um processo de padronização do fluxo de tramitação, trazendo celeridade ao processo, economia de tempo e recursos públicos utilizados na realização destes

certames. No que tange à concepção pode-se constatar que por unanimidade os entrevistados apontam em linhas gerais que este dispositivo legal proporcionou significativas mudanças no contexto dos processos licitatórios e na área de licitações da UFSC, servindo de marco histórico para os setores envolvidos na realização destes processos.

Neste sentido, faz jus destacar algumas falas sobre o processo de implantação do RDC na UFSC:

[...] Traz um série de inovações principalmente a efetividade e a qualidade dos resultados alcançados. Eu posso dizer com propriedade que o RDC trouxe uma nova roupagem para os processos de contratação de obras e serviços de engenharia, pela própria mudança cultural que ele proporcionou no que diz respeito ao processo como um todo e também em relação à própria sistemática existente entre a universidade e os seus contratados [...] trouxe uma série de mudanças, a primeira delas com certeza cultural, e depois a relação entre empresas e a UFSC, onde se trabalhou muito a padronização do processo, e aproximação na relação entre departamentos em prol da melhoria desse processo, voltando-se mais para o resultado final a ser alcançado, se otimizou muito tempo, se qualificou o processo e passou-se a ter resultados bem expressivos, tanto em tempo processual e em economicidade (GA6).

[...] A minha concepção é a mais positiva possível, embora não conheça a fundo a temática e não ser um estudioso na área, mas em contato com o pessoal do departamento de licitações, vejo que esta metodologia ou este sistema, esse regime de contratação, tem permitido agilidade, operacionalidade e o mais importante de tudo economicidade para a universidade, em função disso a gente observa as inúmeras instituições de ensino superior vem recorrendo a universidade para poder acompanhar ou coletar um pouco dessa experiência e poder implementar também nas suas unidades (GA5).

Tendo o mesmo entendimento que os gestores GA1, GA2, GA3 que destacaram em suas falas, concebo que toda novidade e inovação causam certo medo e receio, principalmente quando direcionado ao segmento de licitações, que por longos anos usou como alicerce a Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), e de repente, em virtude de eventos esportivos que ocorreriam no país com data definida para acontecer, apresenta-se uma nova metodologia e forma de executar as contratações de obras e serviços de engenharia. Sendo um pouco preocupante desenvolver os processos aplicando esta metodologia, sem ter muito conhecimento mais aprofundado sobre a sistemática e ser realizada e os reflexos que poderiam causar tanto para a instituição como para o gestor. Mas felizmente já nos primeiros resultados apresentados foi possível se comprovar que este regime tráz ao gestor e à instituição pública grandes avanços e ganhos nos critérios de agilidade, celeridade, economia e tramitação dos processos (UFSC, 2018c; 2018d).

O processo de mudança na forma de contratar também apresentou alguns ganhos no sentido de documentos a serem analisados, tempo despreendido conferindo e analisando documentos de várias empresas que depois seriam desclassificadas por não terem a melhor proposta, e também na sistemática de como seria disputado o certame e, neste sentido, destaco a seguinte fala:

[...] Se ganha muito em não ter que analisar todas as propostas, analisando somente a melhor proposta, essa questão da inversão de fases que eu acho que foi um ganho, mas hoje o que mais dá diferença no nosso trabalho na fiscalização, que eu acho que foi um mérito do RDC, foi a parte de maior desconto nas contratações, porque quando a gente tinha qualquer diferença, qualquer aditivo de obra, eu tinha que verificar toda a parte de preço unitário de cada item e tem planilha nossa aqui com mais de três mil itens e no maior desconto na forma como ele é linear ele facilitou muito o nosso serviço em si (GA4).

O RDC (BRASIL, 2011a) surgiu como uma opção para que o Brasil pudesse vencer os prazos estabelecidos pelos organizadores dos eventos esportivos que ocorreriam no país entre os anos de 2013 a 2016. A lei que estabeleceu o RDC (BRASIL, 2011a) trouxe no seu bojo algumas inovações que podem ser utilizadas pelos gestores públicos,

entre elas o Contrato de Eficiência. Busquei verificar com os gestores entrevistados qual seria a sua concepção sobre esta inovação apontada.

Todos os gestores falaram que conhecem o RDC (BRASIL, 2011a), mas a maioria dos gestores afirma não conhecer o Contrato de Eficiência e as inovações apontadas na Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), porém acreditam ser uma ferramenta que poderá trazer bons resultados para a Instituição. Destaco alguns fragmentos das falas dos gestores:

[...] Sobre a questão do Contrato de Eficiência eu não conhecia, fiquei sabendo por você que me explicou alguma coisa, eu acho que parece ser interessante essa questão que a empresa tem que apresentar uma proposta que melhore a eficiência na obra (GA2).

[...] Na verdade eu desconheço esse contrato e de que forma possa ser implementado dentro dessa modalidade, no entanto eu acho que seria um caminho que seria salutar a gente trilhar, para que possa usufruir desse novo método, dessa nova metodologia que possa trazer ganhos para a instituição (GA3).

Já na afirmação do GA6, “Contrato de Eficiência precisa fazer como o RDC (BRASIL, 2011a) fez que seria quebrar paradigmas, tanto na UFSC ou em qualquer outra instituição no qual ele venha a ser implantado, trabalhar a mudança cultural” dos servidores quebrando esse medo de inovar e arriscar fazer diferente, colocando em prática as inovações que surgem.

Corroborando com esse entendimento, Matias-Pereira (2010, p.02), destaca que as barreiras e dificuldades no serviço público são frequentes e cabe ao agente público encontrar caminhos para superá-las, visando alcançar o objetivo principal da Instituição como figura de Estado, que seria conceder à sociedade aquilo que lhe é de direito, e complementa destacando que:

[...] todo e qualquer esforço de reforma deve ter como objetivos melhorar a qualidade da prestação do serviço público na perspectiva de quem o usa e possibilitar o aprendizado social de cidadania. Por sua vez, o objetivo principal da Administração

Pública é a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral de liberdade. Para isso, deve atuar de maneira efetiva para viabilizar e garantir os direitos do cidadão, os quais estão consagrados na Constituição Federal.

Como órgão público a Instituição necessita seguir os ordenamentos jurídicos e a política pública de licitações apresentada pelo governo, sendo que toda política traça uma linha de atuação na qual visa concretizar a ação planejada, mas em paralelo é executada mediante interpretações, e abre espaço para se desenvolver uma Política Institucional. Baseando-me nessa Política Institucional, busquei inquirir os gestores sobre quais seriam as suas concepções sobre como o Contrato de Eficiência se manifesta em relação à Política Institucional de Licitações. Assim relato algumas informações apontadas pelos gestores:

[...] talvez haja a necessidade de se fazer algum ajuste pequeno na política institucional de licitação em relação a essa nova categoria de contratação mas perfeitamente ajustável e perfeitamente viável, mas é o setor de licitação que fará esses ajustes e permitirá que a universidade possa utilizar essa categorização a bem do serviço público (GA5).

[...] No início o RDC também teve uma resistência dentro da instituição e eu acho que a gente poderia iniciar essa situação desde que bem embasado com exemplos em outras situações, nessas situações menores de manutenção ou talvez nesses contratos terceirizados, [...] Eu acho que na verdade tudo deveria ser direcionado para a eficiência, acho que qualquer ferramenta que nos auxilie nessa situação que a gente consiga filtrar as empresas que de fato têm condições de fornecer um serviço, um trabalho de qualidade para o serviço público eu acho que é válido (GA4).

Dentre as falas dos gestores é possível perceber o quanto essa linha divisória entre a Política Institucional e a Política Pública anda paralela e ao mesmo tempo muitos têm a visão de que a Política

Institucional é elaborada e executada somente por um determinado departamento ou unidade, sem relatarmos que a política é da Instituição e que terá reflexos para toda a comunidade que compõe o órgão tanto para os usuários internos como externos.

A política a ser desenvolvida pela Instituição pode trazer reflexos positivos e negativos, seria necessária uma maior interação entre os setores da Instituição para ser possível identificar lacunas e particularidades de cada parte envolvida diretamente no processo, conforme aponta o (GA6).

[...] eu acredito que já se está no caminho, já se está em conexão com a mesma norma dentro da política institucional de licitação para o emprego do contrato de eficiência. Então a conexão hoje entre a política institucional de licitação e o contrato de eficiência eu vejo já permeando a mesma direção. Claro que precisaria de uma conversa com as outras áreas como, por exemplo, departamento de fiscalização de obras, departamento de projetos e arquitetura, departamento de manutenção para que o contrato fosse delineado de uma maneira que trouxesse essa previsão de uma remuneração adicional para a empresa e uma flexibilidade maior para que ela pudesse executar metodologias diferenciadas, [...] o diferencial no julgamento do processo licitatório: aquela que adotar uma metodologia de execução que for refletir no maior retorno financeiro para a instituição é que fará diferença no julgamento. Então se mostra realmente que o contrato de eficiência tem uma junção ligada diretamente com a política institucional de licitação.

Segundo a visão dos gestores, o Contrato de Eficiência precisa ser feito como RDC (BRASIL, 2011a) fez na época em que foi implementado na UFSC. Precisa quebrar barreiras e paradigmas. Certamente irá encontrar resistência pois influencia em mudança de cultura por ser novo, e na administração pública as mudanças costumam refletir em resistência até o momento que a novidade aponte com resultados os ganhos que refletem na Administração Pública.

6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LICITAÇÃO

Na segunda categoria de análise, a Política Institucional de Licitação, tem como objetivo averiguar, na visão dos gestores, Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações, o seu olhar no que tange à concepção sobre a Política Institucional de Licitação e o conhecimento sobre o processo histórico do RDC (BRASIL, 2011a), destacando as inovações apontadas por este instrumento em especial o Contrato de Eficiência, no eixo da política pública de licitação. Busquei ratificar nos conteúdos bases (Vide Quadro 06 Categorias e Conteúdos Bases) o seu entendimento sobre a concepção e historicidade desses processos implantados na Instituição.

A fala dos gestores segue o entendimento de que a Política Institucional de Licitação começou a ser fortalecida com a criação do Departamento de Licitações, que estabeleceu uma sistematização e padronização dos procedimentos voltados à fase externa da licitação. Com a criação deste Departamento, composto por um corpo técnico qualificado, a instituição vem sempre inovando, como foi o caso do RDC (BRASIL, 2011a), mas seguindo rigorosamente os preceitos legais impostos pelos instrumentos e normativas estabelecidos pelo Governo Federal.

Assim cabe referenciar algumas falas dos gestores:

[...] de alguns anos para cá a gente se profissionalizou nesse processo e com certeza é fruto da equipe que hoje está alocada nesse departamento, até então não existia o departamento de licitações e foi criado exatamente para atender essa demanda e com os profissionais que hoje atuam lá no DPL, a gente criou uma rotina, um padrão de licitação que hoje traz uma segurança para o gestor institucional de grande monta, em relação a todo o processo de contratação através da licitação (GA3).

[...] a nossa política segue as normas hoje vigentes no quesito licitações, ou seja, nós seguimos e trabalhamos em conformidade com a lei de licitações, a Lei 8.666 e com o RDC, [...] a concepção que nós temos sobre a política institucional de licitação é trabalhar dentro das conformidades determinadas pelas normativas

públicas [...] Aqui na universidade, em termos de licitação, o departamento de licitação vamos dizer que é a menina dos olhos, sempre procura inovar, sempre busca algo novo, sempre está por dentro do que tem de normas atuais [...] o departamento trabalha muito como te falei em conformidade e procura inovar sempre haja vista que o RDC foi uma grande inovação aqui na universidade federal que hoje é modelo inclusive para o país, nossos servidores aqui do departamento de licitações saem Brasil a fora aplicando curso de capacitação para outras universidades no quesito RDC (GA1).

Comungo da mesma percepção do GA4 quando afirma que “só o fato de tu centralizar indicando o local onde as coisas devem ser feitas e com gente qualificada para aquilo, eu acho que evoluiu demais nesse período”. Faz parte da política institucional estabelecer padrões e ter pontos de referência dentro da instituição que sirvam de pilar norteador para desenvolver certos procedimentos.

No que se refere ao conhecimento sobre o processo histórico do RDC (BRASIL, 2011a) e as inovações contidas nesse instrumento legal, a maioria dos gestores aponta ter conhecimento superficial correlacionando com os eventos esportivos que ocorreram no Brasil nos anos de 2013 a 2016 e destacam não ter conhecimento sobre as inovações contidas no corpo deste instrumento legal.

Reforço essa afirmação com base em fragmentos das informações repassadas pelos gestores, vejamos:

[...] Não. Sobre o processo histórico eu conheço muito pouco na questão do RDC. Fiquei sabendo nas obras da Copa que surgiu pela imprensa, não fiz um estudo aprofundado. Para mim, esses quatro itens de inovações é novidade, para mim era só a questão da forma de licitar e o RDC integrado que tu manda um relatório muito bem detalhado para a empresa e ela te apresenta o produto final com obra pronta e chave na mão, então era essa a ideia geral que eu tinha sobre o RDC, em relação ao contrato de eficiência não tinha conhecimento nenhum (GA2).

[...] Eu conheço o histórico do processo de implantação do RDC, no entanto em relação ao contrato de eficiência eu desconheço até porque a gente não tem essa ferramenta implementada aqui dentro da instituição, então não podemos fazer comparativos em relação a isso. Mas de acordo com o que foi comentado, ele realmente pode trazer certo ganho aqui para a instituição e toda inovação que possa ser colocada à disposição do gestor em conjunto disso trazendo segurança e também eficiência e economia é muito bom e tem muito valor (GA3).

[...] eu participei naquele momento desse processo de estudo e posteriormente da implantação do Regime Diferenciado de Contratações Públicas, aqui dentro da UFSC então a época o RDC era pouco conhecido e era mais abordado de uma maneira desconhecida no sentido de que havia sido implantado direcionado exclusivamente para os jogos esportivos que aconteceriam no cenário internacional que seriam a Copa das Confederações, a Copa do Mundo de futebol, depois os Jogos Olímpicos e os Jogos Paraolímpicos, [...] considerando a própria inovação do dispositivo por ser diferenciado por ser facultado por afastar da própria Lei 8.666, o RDC veio trazendo um poder discricionário ao gestor bem maior de definir os parâmetros para elaboração dos seus processos licitatórios e essa própria abertura para o gestor eu acredito como sendo uma das maiores inovações e essas inovações eu acredito que elas são positivas, pois aproximam essa condição de implantar a realidade de cada uma das instituições (GA6).

É perceptível que os gestores se identificaram com o RDC (BRASIL, 2011a) no momento que as informações transitavam pelos meios de comunicação que explanavam notícias relacionando o RDC como sendo de uso exclusivo para as obras que fossem direcionadas aos jogos em que o Brasil seria país sede nos anos seguintes, e buscaram conhecimento sobre como aplicar esse instrumento nos processos licitatórios da instituição sem se aprofundar nas inovações contidas no

instrumento, deixando assim como objeto de estudo para um momento futuro.

O RDC (BRASIL, 2011a) foi um processo inovador trazendo muitas contribuições para a Administração Pública e principalmente para o gestor público no que se refere à inovação relativa à Política Institucional de Licitação, em específico quando se trata de contratação de obras e serviços de engenharia. Constatamos que a instituição já evoluiu consideravelmente com a implantação do RDC (BRASIL, 2011a), e cabe ao gestor público estar em busca permanente de inovações associadas às novas tecnologias que possam melhorar a eficiência no serviço público.

Dessa forma resgato o entendimento de Gasparini (2012) que destaca que o RDC foi um instrumento legal idealizado com propósito central de aumentar a eficiência e a competitividade na execução das contratações públicas, utilizando-se da gama de novas tecnologias disponíveis no mercado, e visando utilizar as inovações tecnológicas para reduzir os custos envolvidos nas contratações públicas, que refletirá na utilização dos recursos públicos de forma mais eficiente e eficaz.

É de consenso entre os gestores que a Política Institucional de Licitação caminha vinculada à Política Pública de Licitações, respeitando as diretrizes e instrumentos legais que norteiam estes procedimentos. Concordando com esse entendimento, o GA6 destaca que “a política institucional de licitação na minha concepção ela é totalmente vinculada à política pública de licitação pelo fato de estarmos vinculados às normas e diretrizes da legislação vigente, não temos como fugir disso”.

Os Gestores entrevistados visualizam com clareza que a Política Institucional de Licitação é estabelecida usando como alicerce as diretrizes da Política Pública de Licitação, pois suas atuações são desenvolvidas no âmbito institucional acompanhando os Princípios Constitucionais (BRASIL, 1988).

É possível constatar que mesmo mantendo este elo entre a Política Institucional e a Política Pública, no olhar dos gestores, mesmo tendo limitações, a Instituição não deixa de desenvolver, aplicar e adotar novas formas de executar seus processos licitatórios em especial no contexto que se refere a obras e serviços de engenharia, potencializando assim a utilização dos recursos públicos.

6.4 POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO

Na terceira categoria de análise Política Pública de Licitação, busquei averiguar qual a concepção dos gestores sobre a Política Pública de Licitação, perfazendo um paralelo da interação desta com a Política Institucional de Licitação, diante do processo de inovação e gestão, Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações, respaldando-me nas categorias e conteúdos bases apontados no Quadro 06 Categorias e Conteúdos Bases.

A Política Pública de Licitações ganhou destaque com a promulgação da Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) que foi considerada como marco regulatório nas contratações públicas, e com o passar dos anos foi incrementada com a Lei n. 10.520/2002 (BRASIL, 2002), conhecida como Lei do Pregão, e em 2011 a Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011 a), sendo esta a que institui o RDC.

Os Gestores Administrativos entrevistados relataram em suas falas o quanto as legislações voltadas para as licitações precisam ser atualizadas, em especial a Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993) no qual o segmento de obras e serviços de engenharia está atrelado com base nos preceitos legais estabelecidos por meio da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Apresenta-se como um instrumento muito rígido, engessado, ultrapassado, cheio de amarras, altamente burocrático e que precisa ser revisto e atualizado com urgência, buscando ser mais gerencial e dinâmico, visando assim diminuir as dificuldades para executar as ações práticas.

Destaco os seguintes relatos:

[...] Eu vejo que a política pública de licitações tá precisando urgentemente de ser revista e de uma melhoria, a lei como todos sabemos a Lei 8.666 ela é de 1993, então uma lei que já está totalmente defasada [...] nós precisamos urgentemente uma nova lei de licitação (GA1).

[...] A Política Pública de Licitação eu vejo hoje como um cerne engessado muito ultrapassado, a lei de licitações completou agora em 2018, 25 anos e hoje se não fosse o dispositivo do RDC a gente estaria fadado a realizar nossas contratações de obras ou de serviços de engenharia por meio desse dispositivo unicamente, com uma lei engessada onde a gente tem muitas amarras e

alterações, muitas controvérsias entendimentos diversificados que atrapalham a execução do processo [...] a lei que rege a política pública de licitação, ela está ultrapassada, necessita de uma revisão urgente, ela precisa de mudanças e precisa ser mais gerencial, menos burocrata, precisa olhar mais para o futuro visando o resultado, precisa flexibilizar mais para o gestor na tomada de decisão, precisa ser menos formalista e mais executiva, [...] hoje a visão que se tem realmente é de um marco ultrapassado que não atende mais os anseios das instituições principalmente pelas peculiaridades e as universidades, por exemplo, elas são um celeiro de peculiaridades (GA6).

É perceptível na fala dos gestores que para eles a Política Pública de Licitação é constituída unicamente pela Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), sem considerar os novos instrumentos legais já em aplicação nas contratações públicas no Brasil, como o próprio RDC (BRASIL, 2011a) que está sendo utilizado desde 2011 e aqui na própria Instituição desde 2013 e já foi incorporado como Política Institucional. Mesmo o dispositivo em plena utilização e apresentando resultados positivos e expressivos, creio que por uma questão de apego cultural dos gestores ou por falta de conhecimento das novas ferramentas ou mesmo por medo de ousar e inovar, acabam por continuar administrando por meio das práticas habituais que nem sempre refletem em resultados eficazes que satisfaçam os interesses da sociedade e da própria Instituição.

No contexto da interação entre a Política Pública de Licitação e a Política Institucional de Licitação, os gestores apontam ser um mecanismo atrelado a um determinado setor da universidade, que visualizam desenvolver uma forma de melhorar, aplicando inovações que possam trazer retorno para Instituição, utilizando ferramentas de gestão que possam refletir em eficiência e eficácia e caracterizam os processos licitatórios como uma Política Pública estabelecida pela Constituição (BRASIL, 1988), sem que se possa ser desvinculado uma da outra.

Assim resgato o entendimento de Secchi (2010) que aponta o processo licitatório como instrumento público que contém um conjunto de regras claras e isonômicas para solucionar problemas públicos seja por meio de projetos, leis, campanhas publicitárias, esclarecimentos públicos, inovações tecnológicas e organizacionais, subsídios governamentais, rotinas administrativas, decisões judiciais, desde que

seja para resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

Apresento o entendimento dos gestores:

[...] Saímos de uma situação onde estamos muito amarrados nas categorias dos processos concorrência, tomada de preços, carta-convite para a questão do RDC. Foi muito boa essa interação que teve. Acho que foi um mérito mesmo do pessoal da licitação de fazer isso pegar algo opcional e implantar se não estaríamos ainda nas modalidades anteriores como tomada de preços, sendo uma inovação muito grande mexendo num negócio muito amarrado como as licitações que é uma coisa que todo mundo tem medo e trazer uma coisa nova é desafiador (GA2).

[...] Lembrando que a política pública de licitação é uma orientação geral imposta para todas as unidades, então evidente que a operacionalização dessa política vai depender das características de cada organização. Fico feliz, na verdade, de saber que o departamento de licitações também tem discutido, estudado isso e conter uma política própria de operacionalização da política pública é fundamental e justamente nesse documento que vai permitir que a gente consiga corrigir determinadas situações de omissão da política pública (GA5).

Partindo para o critério inovação, conforme a fala do GA3, “acredito que tudo que a gente puder fazer, mesmo sabendo que teremos dificuldades, vamos ter paradigmas a quebrar mais, no entanto tudo que possa trazer um ganho a gente tem que buscar a forma de implementar isso dentro da instituição”, e o GA5 complementa: “[...] Esse é o risco que toda organização corre quando se fala em inovação e criatividade. A gente não sabe como serão os resultados desses novos procedimentos, mas acho que é um trabalho de equipe. [...] o processo inovador se pressupõe que ele venha para agregar, para somar para ser positivo para a organização. Então, em algum momento um processo ou uma inovação, ou uma ação inovadora percebida pela instituição que ela não será eficiente, naturalmente a própria equipe vai descartá-la.”

Os gestores também explanam que para a gestão toda mudança gera certa insegurança, e que para isso é necessário se ter um estudo bem aprofundado para se aplicar essas inovações no contexto da gestão, vejamos:

[...] Quando o fato é bem fundamentado como no caso do RDC se mostrou bem eficiente a gestão acaba assimilando, eu acho que a própria inovação tem resistência, mas se o resultado se mostrar eficiente, a gestão acaba acatando pois o resultado é satisfatório (GA4).

Mediante os relatos no decorrer desta pesquisa sobre o contexto histórico da implantação do RDC (BRASIL, 2011a), perpassando pelas Políticas Públicas e Institucional, uma contradição se evidenciou: ao mesmo tempo que os gestores afirmam conhecer o RDC, este é negado no exercício da sua prática, por falta de formação dos gestores. O processo da formação é a essência que quiçá, poderá potencializar processo do Contrato de Eficiência na Instituição.

Apontam, uma fragilidade no processo de interação, formação e capacitação dos gestores, proporcionando-lhes assim mais segurança para aplicar inovações e novas metodologias que refletem numa gestão mais proativa.

Acredito que seria necessário para o fortalecimento da Política Institucional uma ação multisetorial, que estimule o entrosamento e a troca de experiências de forma coletiva entre as unidades administrativas da gestão, que tenham participação direta na execução de obras e serviços de engenharia, podendo ser o ponto de partida para superar essa contradição, e que a Instituição possa implantar essas inovações apontadas no instrumento, com possibilidade de ser a pioneira no segmento das instituições públicas de ensino superior a executar essa nova modelagem de fazer gestão.

6.5 APONTAMENTOS PARA ELABORAÇÃO DE UM CONTRATO DE OBRA OU SERVIÇO DE ENGENHARIA

Estabelecidas as divisões e instruções mínimas que devem ter num contrato, farei um breve comentário sobre as partes necessárias na realização de um contrato de obras e serviços de engenharia vinculado a um procedimento licitatório. Nas Considerações Finais aponto proposições que direcionam para um Contrato de Eficiência e no Anexo

I apresento uma estrutura que auxiliará como instrumento norteador na elaboração de uma minuta de contrato de eficiência voltado para a contratação de obras e serviços de engenharia.

Apresento na Tabela 02 Apontamentos para elaboração de um contrato de obras ou serviços de engenharia quais os temas centrais que necessitam constar num contrato de obras ou serviços de engenharia.

Tabela 2 - Apontamentos para elaboração de um contrato de obras ou serviços de engenharia

Ordem	Eixo Central	Diretrizes
01	Preâmbulo	No Preâmbulo de um Contrato de Eficiência, é importante que sejam incluídas fundamentações legais, conforme o objeto a ser licitado, no caso de obras e serviços de engenharia poderíamos citar regulamentações legais como as Leis e Decretos: Lei n. 12.462 (BRASIL, 2011a), Decreto n. 7.581 (BRASIL, 2011b), Decreto n. 8.080 (BRASIL, 2013b), da Lei Complementar n. 123 (BRASIL, 2006), da Lei Complementar n. 147 (BRASIL, 2014c), do Decreto n. 8.538 (BRASIL, 2015b), Lei n. 8.666 (BRASIL, 1993) e do Decreto n. 9.450 (BRASIL, 2018b), e completando a descrição informando qual instrumento embasador (RDC), a forma na qual se dará a disputa (Eletrônica ou Presencial) qual regime será adotado (Empreitada por Preço Global, Empreitada por Preço Unitário, Empreitada Integral, Contratação por Tarefa e Contratação Integrada) e qual critério de julgamento (menor preço ou maior desconto; técnica e preço; melhor técnica ou conteúdo artístico; maior oferta de preço; ou maior retorno econômico). Tratando-se de Contrato de Eficiência a legislação afirma que deve ser utilizado o critério de julgamento sempre o que reflita em maior retorno econômico.
02	Dados da Contratante e Contratada	Apresentar as informações contendo: Razão Social, N° de Inscrição no CNPJ, Endereço Completo, Identificação do Representante Legal de ambas as partes, qualificando as partes que firmam o contrato.
03	Objeto	Necessitando ser apresentado por completo e com maior grau de detalhamento possível.
04	Valores	Valores envolvidos na contratação do objeto apontando o valor total global e no detalhamento podendo desmembrar em valores relativos a

		materias e mão de obra.
05	Vigência	Vigência do contrato será o tempo decorrido para execução da obra sendo acrescido um período extra para fins de ressalvas e possíveis questionamentos, sugerindo algo por volta de 180 (cento e oitenta) dias do período inicial, podendo ocorrer prorrogações no contrato e estas sempre devem ser publicizadas por meio de canais de comunicação, conforme previsto na legislação vigente.
06	Execução	Execução do contrato necessita ter informado a data de início da vigência e data máxima em dias corridos para ocorrer a conclusão da obra, podendo conceder prorrogações desde que seja solicitado no transcurso da obra, seguindo os ritos estabelecidos na legislação vigente, sendo informado quais os motivos causadores e se estes não sejam originados por fatos alheios e de responsabilidade da contratada.
07	Obrigações e Responsabilidades das Partes	E necessário que estejam estabelecidas quais as obrigações e responsabilidades de cada parte envolvida no contrato. Apresento algumas delas. Cabe à Contratante: providenciar e permitir livre acesso ao local da obra, prestar as informações e os esclarecimentos solicitados pelo responsável técnico da contratada, acompanhar e fiscalizar o andamento da obra e serviços, autorizar quaisquer serviços pertinentes à obra, decorrentes de imprevistos durante a sua execução desde que comprovada a necessidade deles, rejeitar e solicitar que seja refeito qualquer serviço executado equivocadamente ou em desacordo com as especificações constantes no Edital e seus Anexos, aprovar o cronograma físico-financeiro definitivo dos serviços, atestar as notas fiscais correspondentes, verificar a regularidade fiscal da contratada e efetuar os devidos pagamentos, autorizar a subcontratação quando necessário, receber a obra provisoriamente em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita da contratada e, definitivamente em até 90 (noventa) dias, contados da data do recebimento provisório, emitir termo de recebimento definitivo da obra, aplicar as penalidades e sanções pela inexecução parcial ou total das garantias do serviço. Em relação à Contratada: Ser responsável, no que tange aos seus empregados em relação a todas as

		<p>despesas decorrentes da execução da obra, tais como salários, equipamentos de proteção coletiva e individual, adicionais como insalubridade e periculosidade, bem como os previstos na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria, como seguros de acidente, taxas, impostos e contribuições, indenizações, vale-refeição, vales-transportes, e outras que porventura venham a ser criadas e exigidas pelo Governo, submeter a contratante no início dos trabalhos a relação nominal de seu pessoal técnico, conduzir os empregados e subcontratados para que cumpram as normas disciplinares apresentadas pela contratante, manter seus empregados e subcontratados identificados, e devendo substituir em até 24 (vinte e quatro) horas qualquer um deles que seja considerado inconveniente de acordo com às normas disciplinares, executar os trabalhos com mão de obra qualificada respeitando as normas técnicas da ABNT ou outra norma que lhe couber mediante especificação, manter quadro de empregados regularizados quanto à legislação e recolhimento dos tributos trabalhistas, obrigações sociais, e previdenciárias, efetuar a matrícula da obra no INSS, mantê-la de forma regular e providenciar a devida baixa da mesma quando do término da obra, apresentar e manter atualizado os documentos de comprovação de regularidade da obra, assumir a responsabilidade e obrigações no que prevê a legislação referente a acidentes do trabalho, responsabilizar-se por todos os encargos de possível demanda trabalhista, cível, penal, encargos fiscais e comerciais relacionadas a obra, cumprir as normas regulamentares sobre medicina e segurança do trabalho assegurando aos seus trabalhadores um ambiente de trabalho com equipamentos e instalações, em condições adequadas para a saúde, segurança e bem-estar, responder pelas perdas e danos causados por seus empregados ainda que tenham ocorrido involuntariamente nas instalações do prédio, máquinas, equipamentos e demais bens da contratante se responsabilizando em efetuar a substituição conforme prazo estabelecido, manter documentação regular com os órgãos de fiscalização e conselhos de classe nos quais o</p>
--	--	---

		responsável técnico seja registrado, cumprir os prazos de execução da obra de acordo com cronograma físico-financeiro, conceder termo de garantia do objeto executado sendo de no mínimo 5 (cinco) anos a contar da data da emissão do termo de recebimento definitivo, incluindo mão de obra e substituição de possíveis itens que apresentem defeitos, falhas, imperfeições ou algo em desacordo com as normas de contratação, e podendo ter outras obrigações e responsabilidades apontadas no projeto básico.
08	Dotação Orçamentária	Todo contrato administrativo firmado com a administração pública necessita ter explícito a previsão de onde sairá os recursos para honrar os compromissos assumidos, identificado como dotação orçamentária, destacando dentro do orçamento geral da instituição qual o Programa, PTRES (Programa de Trabalho Resumido), Fonte e Natureza que os recursos serão alocados.
09	Pagamento	<p>O Pagamento, que será concretizado num prazo máximo de 30 (trinta) dias, correspondentes a cada etapa ajustada no cronograma físico-financeiro, iniciando a contagem de prazo a partir do recebimento da nota fiscal/fatura devidamente atestada junto à fiscalização do contrato e comprovada que a contratada está em regularidade com sua situação fiscal, trabalhista, social e previdenciária referente aos serviços executados no mês anterior. Em caso de irregularidade, a contratante poderá reter o pagamento da fatura mensal, em valor proporcional ao inadimplemento, por um período de até quinze dias. Não sendo regularizada a situação, a contratante poderá efetuar o pagamento das obrigações diretamente aos empregados da contratada que tenham participado da execução dos serviços realizados que são objeto do contrato conforme previsto em norma legal.</p> <p>O contrato estabelece direitos e deveres às partes, caso ocorra atrasos no pagamento provocados exclusivamente pela contratante, o valor deverá ser acrescido de atualização financeira, aplicando juros de mora desde a data do vencimento até a concretização do pagamento, sendo calculado com taxa sugerida de 0,5% (meio por cento) ao mês, ou 6% (seis por cento) ao ano. Ocorrendo</p>

		<p>esta situação terá reflexo em aumento da despesa do órgão que deverá registrar nos autos as devidas justificativas e motivos, submetendo à apreciação da autoridade superior competente, que verificará se é ou não caso de apuração de responsabilidade, identificação dos envolvidos e imputação de ônus a quem deu causa.</p> <p>No interesse da administração, a contratante poderá efetuar antecipação de pagamento, por duas hipóteses: a) por meio de correspondência com a antecipação da execução da obrigação, propiciando descontos para a Administração, utilizando os mesmos percentuais correspondentes ao atraso, sendo à taxa de 0,5% (meio por cento) ao mês, ou 6% (seis por cento) ao ano; e b) nas licitações internacionais, no qual seja previsto no contrato e acordada entre as partes.</p>
10	Reajuste do Preço	<p>A possibilidade de Reajuste do Preço, para que possa ocorrer esta situação dependerá da cláusula da vigência, pois se o contrato tem data de início e fim que não incorra em 01 (um ano) de prazo não deverá sofrer reajuste, caso a obra seja de maior volume ou complexidade que ultrapasse 01 (um) ano de execução, poderá ocorrer reajuste dos valores firmados no contrato utilizando os índices da tabela do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil para a região onde está sendo executada a obra, ou poderá ocorrer reajuste também em virtude fato fortuito ou de força maior, conforme previsto na legislação vigente.</p>
11	Seguros	<p>Toda realização de uma obra, por mais simples e pequena que seja, incorre em possíveis riscos de acidentes. Nesse sentido é necessário que ao efetivar um contrato se estabeleça algumas garantias em forma de seguros que deverá ser efetivado pela contratada antes do início da obra se classificando como seguro contra Riscos de Engenharia de obra no valor de 100% (cem por cento) do valor do contrato, incluindo neste a cobertura sobre responsabilidade civil do empregador, abrangendo como cobertura os sinistros de morte e invalidez dos funcionários e danos contra terceiros, devendo este seguro ter validade até o término da obra, sendo renovado sempre que ocorra prorrogação de prazo de</p>

		<p>execução ou sofrido aditivos financeiros ajustando ao valor final correspondente.</p> <p>Em casos nos quais ocorram sinistros em que o seguro efetivado não tenha cobertura, fica a responsabilidade atrelada à contratada em reparar os danos e prejuízos causados à administração ou a terceiros em virtude da execução do serviço.</p>
12	Garantias	<p>A Administração Pública deverá prever cláusula que estabeleça Garantias ao firmar o contrato, resguardando-se de fato que a contratada tem condições de realizar o objeto proposto no contrato, assim deverá estabelecer um percentual sobre o valor final do contrato e solicitar à contratada que apresente esta garantia, sendo as modalidades mais utilizadas a Caução em dinheiro, Seguro-garantia, Fiança bancária, devendo ser reajustadas sempre que houver alteração dos valores envolvidos e com validade até o término do contrato.</p> <p>No caso de a contratada optar em fazer a garantia via Caução em dinheiro, este será devolvido ao fim da obra com correções financeiras corrigidas por índice a ser definido pela contratante.</p> <p>Se for necessário a administração pública utilizar o valor da garantia, de forma total ou parcial, em virtude de cobrar eventuais multas que tenham sido aplicadas à contratada e não tenham sido quitadas, ou para saldar eventuais verbas rescisórias, trabalhistas e previdenciárias que não tenham sido efetuadas pela contratada a mesma deverá proceder à respectiva reposição do valor no prazo estabelecido pela contratante após ter sido notificada. Não ocorrendo eventualidades, a garantia será devolvida ou restituída à contratada no prazo estabelecido pela administração pública, contados da data do termo de recebimento definitivo da obra.</p>
13	Alterações do Instrumento de Contrato	<p>Depois de firmado o contrato entre as partes somente poderá ocorrer alterações do instrumento de contrato se ocorrer casos e situações previstos no art. 65 da Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), no qual deverá ser ajustado o termo contendo as devidas justificativas e serão firmadas mediante termo aditivo ou apostilamento.</p> <p>Essas alterações podem ser feitas de forma unilateral pela administração ou de comum</p>

		acordo das partes, ficando sobre responsabilidade da contratada efetuar as devidas alterações que forem necessárias nos projetos, plantas, orçamentos, memoriais e estudos técnicos.
14	Rescisão do Contrato	<p>Ao celebrar um contrato este poderá transcorrer sem que ocorram intervenções no andamento da obra e ser concluído conforme previsto ou acontecer fatores que exijam a rescisão do contrato antes do término da obra, casos estes que estão previstos no art. 78 da Lei n. 8.666/93 (BRASIL,1993), além das sanções previstas na legislação, a ocorrência do não pagamento dos salários e demais verbas trabalhistas, não recolhimento das contribuições sociais, previdenciárias e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), em relação aos empregados da contratada que efetivamente participarem da execução do contrato.</p> <p>A rescisão contratual poderá ocorrer de três maneiras: por ato unilateral e escrito da contratante, nos casos apontados do art. 78 da Lei n 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e outras legislações vigentes que regulamentem o contrato ou de forma Amigável, por acordo estabelecido entre as partes sendo de forma escrita e que haja conveniência para a contratante, e também de forma judicial nos termos da legislação.</p>
15	Acompanhamento e Fiscalização	<p>Precisam constar no contrato também informações e previsões sobre a forma que se dará o acompanhamento e fiscalização da obra por parte da contratante que irá estabelecer as regras e documentos a serem apresentados aos membros que farão parte da equipe de fiscalização e terão livre acesso para frequentar a obra, podendo rejeitar ou sustar no todo ou em parte os serviços prestados que estejam em desacordo com o edital de licitação que deu origem ao contrato e rejeitar a utilização de materiais que não estejam de acordo com as especificações técnicas.</p> <p>É importante destacar que se tratando de obra se faz necessário ter um diário de obra no qual será registrado diariamente por profissional técnico responsável pela obra todas as ocorrências, conclusão de eventos, atividades em execução formais, solicitações e informações diversas que a critério das partes devam ser objeto de registro.</p>

		Este diário e uma planilha de medição dos serviços serão as principais ferramentas que a equipe de fiscalização utilizará para verificar se a execução está ocorrendo conforme previsto em contrato.
16	Termo de recebimento do objeto	Chegando ao término da obra, após concluído todos os serviços previstos no contrato, a contratada deverá apresentar mediante documento escrito o Termo de recebimento do objeto que no primeiro momento será um termo provisório e após a fiscalização do contrato efetuar as devidas conferências e confirmar que a obra está de acordo com o que foi contratado, após isto será estabelecido um prazo e emitido o termo de recebimento definitivo.
17	Vinculação do Contrato	Ao se iniciar o planejamento de uma obra, a instituição pública necessita seguir alguns trâmites legais sendo necessário vincular o contrato a uma origem que vem instruída mediante processo licitatório ou por dispensa de licitação, sendo necessário constar no contrato a ser firmado uma cláusula que vincule o contrato ao processo que lhe deu origem mediante licitação e no caso de obras podendo ser na modalidade RDC. É importante destacar que além de constar o número do instrumento utilizado (RDC nº XXX/XXXX) completam a composição do contrato, o Edital, seus Anexos e a proposta apresentada pela contratada.
18	Sanções	Como todo acordo firmado entre duas ou mais partes existem os direitos e deveres, e caso não seja cumprido na íntegra reflete em sanções, tanto de cunho administrativo, operacional e penal conforme previsto no capítulo IV da Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) nos artigos 86 a 99 e na Lei 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) no artigo 47 que apontam um <i>hall</i> de sanções e penalidades que poderá ser aplicado tanto à contratante como à contratada, podendo a administração pública estabelecer outras sanções de caráter personalíssimo e definir em forma de percentual os valores calculados sobre o objeto final em disputa a serem aplicados nas possíveis multas geradas por inadimplemento da contratada levando em consideração a dosimetria das penalidades, os fatos e provas constantes do

		processo administrativo sobre: o dano causado à Administração, o caráter educativo da pena, a reincidência como maus antecedentes e a proporcionalidade do fato ou da falha.
19	Foro	Existindo a possibilidade de o contrato ser firmado com empresas estrangeiras, necessita ser informado o foro para que em caso de questionamentos jurídicos, seja tramitado o referido processo, sendo utilizada como referência a cidade em que o órgão público contratante tenha sua sede estabelecida.
20	Assinaturas	Campo indicando local e data e para assinatura dos representantes legais das partes e testemunhas.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Cabe reforçar que é de fácil acesso encontrar na iniciativa privada algumas formas de se estabelecer contratos com nomenclaturas distintas, como contrato de risco ou de performance que tem a mesma filosofia de execução mas com regramento e sanções diferenciados do que vem proposto na legislação que estabeleceu o Contrato de Eficiência.

Estabelecidas as cláusulas mínimas que devem conter num contrato, cabe apresentar proposições que reflitam diretamente no objeto deste estudo que seria como utilizar o Contrato de Eficiência. Cabe fazer um resgate de alguns fragmentos da legislação destacada na Lei n. 12.462/2011(BRASIL, 2011a) como o Art. 4º, 10º, 18º e 23º que trazem apontamentos necessários para se utilizar num Contrato de Eficiência

Os fragmentos em destaque na legislação do RDC (BRASIL, 2011a) visam que as contratações tragam reflexos de caráter econômico, social e ambiental para a administração pública e apontam restrições e sanções na forma de executar o contrato, como prevê o artigo 18º, que vincula diretamente o artigo 23º, quando alega ser firmado com exclusividade por meio do Contrato de Eficiência, e sendo mais restritivo novamente quando no inciso 1º propõe a redução de despesas correntes.

Cabe lembrar que despesas correntes são aquelas que ocorrem de forma rotineira, sendo geradas com periodicidade, podendo ser de valor fixo ou variável, como nos casos de consumo de energia elétrica e água tratada entre outros, que variam conforme o consumo mensal.

Quando se fala em maior retorno econômico muitas vezes só a expressão solta pode ficar difícil de visualizar como seria na prática, principalmente quando se fala em obras ou serviço de engenharia, pois

ao concluir esta obra poucas são as opções que terão reflexo na redução de despesas correntes.

Dessa forma, apresento como exemplo um quadro com números fictícios desenvolvidos por Sá (2014) que mostra com mais nitidez como seria de fato o cálculo do maior retorno econômico para o órgão público.

Quadro 7 - Exemplo utilizando percentual variável

Parcelas		Proponentes (variáveis)				
		Z	Y	X	W	V
a	Redução estimada de Despesa	100	110	120	130	140
b	% de redução sobre a despesa estimada	10%	9%	8%	7%	14%
c=a*b	Remuneração Paga ao contratado	10	9,9	9,6	9,1	19,6
d=a-c	Retorno econômico (economia contratada)	90	100,1	110,4	120,9	120,4

Fonte: Adaptado de Sá (2014)

Percebe-se que, na proposição de Sá (2014) deixa-se livre ao licitante que estabeleça o valor no qual poderá efetuar o contrato e o percentual de retorno que achar mais prudente, pois a equação utilizando essas duas variáveis é que apresentará o maior retorno econômico. Nesse exemplo, o licitante “W”, seria o vencedor, pois a redução estimada de despesa menos a remuneração a ser recebida por ele resultaria no maior retorno econômico, representado pela letra “d”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após percorrer o caminho teórico proposto para este estudo (Vide Figura 1 – Caminho Teórico Metodológico Percorrido), retorno ao objetivo geral que foi traçado para o desenvolvimento desta pesquisa sendo: Compreender como aplicar o Contrato de Eficiência junto a obras e serviços de engenharia contratados na UFSC, a partir do olhar do gestor.

Nesse contexto, é necessário recordar que o objetivo geral deste estudo foi utilizado como fonte de embasamento a promulgação da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) que institui o RDC e traz a previsão do Contrato de Eficiência no bojo dos seus artigos, mais precisamente elencado no artigo 23 e seus incisos, apontando uma nova modelagem na forma de realizar as contratações públicas e o recorte desta pesquisa na concretização de obras e serviços de engenharia.

Cabe lembrar que o Contrato de Eficiência é uma proposição a ser apresentada para a instituição, que no presente momento ainda não foi implementado como ferramenta de gestão, e que não se tem dados e históricos sobre os reflexos que esse novo formato de realizar as contratações públicas de obras e serviços de engenharia possa de fato trazer para a Instituição.

Resgatando a época que foi promulgada a Lei do RDC (BRASIL, 2011a), que inicialmente tinha vigência limitada de durabilidade e abrangência restritiva, devia ser utilizada somente nas obras referentes aos eventos esportivos que seriam realizados no Brasil nos anos seguintes, e foi fortalecida pela ampla divulgação pelos meios de comunicação como sendo um instrumento legal, com formato diferenciado de ser realizada, com a proposta de trazer mais eficiência, celeridade e economicidade aos órgãos públicos que utilizassem este instrumento como meio de realizar suas contratações.

Percebendo que os primeiros resultados apresentados foram positivos e expressivos, o Congresso brasileiro promulgou uma série de novas leis fazendo a expansão do RDC (BRASIL, 2011a) para alguns segmentos de instituições públicas, entre elas o sistema público de ensino, por meio da Lei n. 12.722/2012 (BRASIL, 2012b), destacando que a utilização deste instrumento é facultativa, ou seja, a critério do órgão utilizar ou não, e a UFSC optou em utilizar essa metodologia e vem tendo bons resultados.

Nesse contexto, é possível pontuar que o RDC (BRASIL, 2011a) surgiu apresentando muitas dúvidas e incertezas para os órgãos públicos. Aqui na UFSC não foi diferente, pois envolveu uma quebra de

paradigmas e uma mudança cultural no âmbito dos processos licitatórios.

Convém relatar que sempre que ocorre um processo de mudança e inovação gera certo medo por se tratar de algo novo. Com a possibilidade de utilizar o RDC (BRASIL, 2011a), a UFSC conseguiu executar e desafogar uma gama de processos de obras e serviços de engenharia que estavam pendentes por realização. Muitos destes por falta de roteirização e fluxo indefinido das etapas e setores nos quais precisariam tramitar e executar os fragmentos do processo correspondentes àquela unidade.

No desenvolvimento desta pesquisa foi possível perceber que falta interação entre os departamentos, visando fortalecer a troca de experiências para o desenvolvimento e construção de uma política de forma coletiva. Estando hoje cada um olhando somente para seu segmento de atuação, concebem que a Política Institucional se apresenta como um elo diretamente ligado aos padrões estabelecidos pela Política Pública de Licitações.

A Política Pública aponta diretrizes que precisam ser respeitadas e cumpridas, mas cabe ao gestor ser o maestro desta política, conduzir por caminhos ainda não trilhados, buscando melhores resultados de forma harmônica entre o estabelecido na legislação e o processo de inovação, utilizando do seu poder discricionário em benefício da sociedade.

Essa falta de interação reflete diretamente na proposição de políticas institucionais, pois os setores não conhecem as práticas e rotinas dos demais setores, que perpassa por uma gama de etapas nesse segmento complexo relacionado ao segmento de contratação de obras e serviços de engenharia, desde o pedido do requerente, a elaboração do projeto, instrução do processo, a abertura do procedimento licitatório, a contratação do fornecedor, fiscalização da execução do projeto, até a conclusão e entrega da obra, sendo que informações desconhecidas refletem em desperdício de tempo e recursos públicos.

Na gestão pública quando os procedimentos são padronizados tende a ser mais fácil de aplicar ações, tanto preventivas como corretivas. Hoje, no segmento de obras não se tem essa uniformização dos projetos de construções, sendo cada projeto uma situação única e isolada que reflete em maior esforço dos profissionais em incorporar novas aplicações.

Durante as entrevistas, os gestores se mostraram atentos aos regramentos legais, seguindo com rigor as imposições estabelecidas, ao serem indagados sobre o RDC (BRASIL, 2011a) informaram ter

conhecimento de forma unânime sobre a implantação na universidade e acreditam ter sido um acerto da Instituição ter adotado este Regime de contratações à época que foi criado, no qual trouxe reflexos muito positivos para o órgão.

Mediante a contradição evidenciada neste estudo, ao mesmo tempo que os gestores afirmam conhecer o RDC, este é negado no exercício da sua prática, por falta de formação dos gestores. O processo da formação é a essência que quiçá poderá potencializar processo do Contrato de Eficiência na Instituição. Os gestores dizem conhecer o RDC (BRASIL, 2011a) e que este instrumento trouxe muitos ganhos para Instituição tanto na forma de executar os processos licitatórios como na economicidade gerada, por outro lado apontam, uma fragilidade no processo de interação, formação e capacitação.

Acredito que se os setores atuarem de forma mais integrada, contemplando as unidades acadêmicas, administrativas e de gestão, será possível expandir o debate e se conhecer os entraves legais e operacionais envolvidos em cada segmento. Dessa forma realizando cursos de formação e atualização, em que se possa efetuar a troca de experiências, seria possível avançar na constituição de uma Política Institucional que envolva desenvolvimento predial em consonância com as diretrizes de sustentabilidade, meio ambiente, diminuição de insumos e aplicação de metodologias e equipamentos mais eficientes.

O Contrato de Eficiência tem embasamento legal e possibilidade de ser colocado em prática, mas para isso é necessário estudos e vontade de querer sair da zona de conforto de somente fazer gestão de forma rotineira, sem ir além do já apontado pelos instrumentos legais e executar novas metodologias ousando e arriscando inovar nos procedimentos, mesmo que apresente resistência tanto interna quanto externa, é necessário apostar, pois assim poderemos ter contratos firmados com empresas que estão atualizadas no contexto tecnológico e visam aplicar novas formas de executar seus contratos com a esfera pública.

Considerando todo o contexto e cenários envolvidos no ato de gerir uma instituição pública, percebo o quão importante se faz a interação entre setores e primordialmente entre os gestores, para que se possam concatenar as ideias em ações práticas, visualizando os reflexos para Instituição de forma macro como um todo, destacando o processo da gestão como mola propulsora no processo de inovação e desenvolvimento de estratégias que permitam fortalecer as Políticas Institucionais, que envolvem a aplicação dos escassos recursos públicos utilizando-os de forma mais eficiente e eficaz.

Creio que o RDC (BRASIL, 2011a) se apresentou como um divisor de águas já consolidado no segmento de licitações, mas que ainda tem muitas ferramentas atreladas a este instrumento que poderão fazer história, utilizando-se da expertise dos fornecedores e do avanço tecnológico para apresentar soluções eficientes e mudar a forma de contratar das instituições públicas.

Resgatando o objetivo “d” de propor diretrizes para a aplicação do Contrato de Eficiência na contratação de obras e serviços de engenharia para a Instituição, destaco as seguintes proposições práticas aplicadas na materialidade do Contrato de Eficiência, além da capacitação, de formação dos gestores e das ações de inter-relação de gestão partilhada entre os departamentos responsáveis por esta área da gestão.

Feitos os apontamentos explicativos sobre a legislação e forma de cálculo de como realizar o Contrato de Eficiência, destaco as proposições relativas a obras e serviços de engenharia como:

- ✓ Tratando-se de obras novas, sendo a 1ª execução na qual não se tem histórico de consumo, será utilizado como critério para escolha da empresa vencedora do certame aquela que se propor a executar o objeto previsto no edital utilizando como referência o valor estimado no projeto básico, sendo a que; ofertar o menor valor de execução e que conjuntamente acrescente metodologias diferenciadas no que se refere à diminuição do consumo de energia elétrica OU de sistemas hidráulicos OU de sistemas de gás, que podem ser ofertados individualmente ou agregadas.
- ✓ A licitante, ao informar qual ou quais dos sistemas irá ofertar solução que gere eficiência no consumo futuro, deverá informar qual o percentual de retorno desejado sobre a economia gerada.
- ✓ As soluções que gerem eficiência devem ter previsão de utilização superior ao término do contrato com vida útil com maior tempo possível.
- ✓ Em casos de ampliação ou melhorias, a contratada se obriga a disponibilizar todos os projetos, memorial descritivo, relatórios técnicos, manuais de instalação e demais documentos que correspondem ao desenvolvimento e aplicação da metodologia aplicada.
- ✓ Em caso da ampliação ocorrer durante a vigência do contrato, se for permitido na legislação vigente, a contratada poderá ser convidada e executar o novo contrato.

- ✓ Ocorrendo nova contratação com a mesma contratada, esta deverá manter os valores vigentes do contrato inicial ou se comprovadamente justificado para que possa manter o seu equilíbrio econômico financeiro efetue reajuste nos valores de acordo com o cenário atual.
- ✓ Para o novo contrato, a contratada deverá efetuar todos os projetos, memorial descritivo e documentação exigida, seguindo as diretrizes do contrato inicial.
- ✓ Na utilização de materiais ou equipamentos importados, a contratada deverá manter estoque mínimo de reserva ou comprovar convênio mediante acordo firmado com fornecedor estrangeiro viabilizando a pronta-entrega.
- ✓ Durante a execução do contrato, se surgirem novas técnicas ou metodologias que possam aumentar a eficiência gerada, a contratada poderá, mediante solicitação por escrito, apresentar nova proposta de melhoria e troca dos sistemas e equipamentos desde que reflita em redução de despesas correntes e não necessite de investimentos da contratada.

Os valores gastos sem a utilização dessas novas metodologias de execução serão calculados pela estimativa máxima de carga de cada sistema multiplicado pela estimativa de consumo energético, versus horas de uso dos aparelhos e equipamentos que serão usados no ambiente.

Sobre a economia gerada, a contratante fará o pagamento de um percentual como forma de bonificação à contratada pela redução da despesa concretizada. Exemplo: se o previsto seria gastar 1.000,00 (um mil reais) com energia elétrica, com a aplicação da metodologia diferenciada e com os equipamentos utilizados pela contratada, o valor final da fatura ficou em 700,00 (setecentos reais), o órgão público economizou 300,00 (trezentos reais). Sobre este valor será aplicado o percentual de bonificação (percentual este que será definido pela administração pública, sugere-se algo em torno de 30% para servir de atrativo aos licitantes). Aplicando o percentual de bonificação, neste caso equivaleria a 90,00 (noventa reais) e a fatura final a ser paga pelo órgão público seria de 790,00 (somando o valor principal e bonificação). Desta forma o órgão teria uma redução no valor pago naquele mês de 210,00 (duzentos e dez reais).

Assim, a empresa vencedora do certame deverá apresentar no momento da assinatura do contrato os seguintes documentos:

- ✓ Plano de Trabalho detalhado, que contenha:

- ✓ Cronograma, para aprovação do órgão contratante, contendo os seguintes elementos:
 - ✓ Forma de execução dos serviços;
 - ✓ Diagnóstico completo apresentando a metodologia a ser utilizada;
 - ✓ Relatório indicando o quantitativo de equipamentos utilizados, com as devidas descrições técnicas e valores unitários de aquisição;
 - ✓ Em casos de equipamentos importados, estimativa de tempo para reposição ou troca por defeito;
 - ✓ Identificação do técnico responsável pela execução do serviço;
 - ✓ Cronograma detalhado de todas as atividades.

No caso do contrato ser aplicado em obras já concluídas que sofreram adaptações, reformas ou melhorias e já se tenha um histórico de consumo, poderá ser efetuado um levantamento do último ano, e caso a estimativa de consumo seja muito homogênea, poderá ser feita uma média ponderada, estabelecendo um valor de referência para cálculo sobre a economia gerada ou efetuar o comparativo mês a mês, para poder medir a redução obtida e efetuar o pagamento para a contratada, lembrando que, conforme previsto na legislação, caso não ocorra a economia prevista a contratada deixará de receber o valor devido e poderá ser aplicada multa e outras sanções.

Em situações que ocorra empate entre os licitantes ofertando o mesmo serviço e com o mesmo percentual de retorno, será considerado vencedor da licitação o que agregado á proposta apresente ações de sustentabilidade e preservação do meio ambiente; permanecendo o empate, o critério será o menor prazo de execução da obra.

Após a conclusão da obra será gerado um contrato utilizando como base os relatórios e diagnósticos fornecidos pela empresa, relacionando os custos envolvidos na implantação dessa metodologia, para que se consiga estabelecer um prazo mínimo de vigência do contrato, viabilizando que a contratada possa recuperar os investimentos aplicados e tenha seu determinado lucro.

O Contrato de Eficiência pode ser mais bem visualizado quando relacionado à execução de um serviço que se tenha como mensurar os valores ou quantitativos gastos antes de ser implementado, e os valores futuros com a adoção de novas metodologias, conseguindo dessa forma mensurar a real economia gerada.

Por se tratar de um assunto novo, com poucos estudos relacionados á temática, e não se ter identificado nenhum órgão público

que já esteja adotando nas suas contratações o Contrato de Eficiência, optou-se em concentrar este estudo no segmento de obras visando a possibilidade de se avaliar a implantação de projeto piloto num contrato de obra ou serviço de engenharia de pequeno vulto, no qual poderiam ser feitos testes e adaptações e se os resultados forem satisfatórios, expandir para contratos de serviços contínuos que consomem uma parcela de grande vulto dos recursos destinado à gestão da instituição.

Como sugestão de estudos futuros aponto o conjunto de inovações apresentadas pelo instrumento do RDC (BRASIL, 2011a): Contratação Integrada, Remuneração Variável e a Pré-Qualificação são metodologias diferenciadas ainda pouco exploradas no segmento público. E fortalecendo o Contrato de Eficiência com estudos direcionados à contratação de serviços continuados, como o fornecimento de energia elétrica, água, internet, e serviços terceirizados, como segurança/vigilância patrimonial, no qual se poderia ser proposto e executado um projeto piloto como forma de medir a aceitação dessa ferramenta pelos fornecedores que firmam contratos com a esfera pública, podendo se iniciar este experimento nos campi localizados no interior que ainda estão em desenvolvimento ou em novas fases de expansão da Instituição.

É importante salientar que o estudo buscou identificar as etapas e reflexos ocorridos na implantação do RDC (BRASIL, 2011a) na Instituição e o grau de profundidade do conhecimento dos gestores sobre as inovações contidas nesse instrumento que instituiu uma mudança cultural na forma de se realizar os procedimentos licitatórios, buscando contribuir de alguma maneira com o pensar a Instituição como um conjunto homogêneo, no qual ações desenvolvidas na política Institucional de licitações refletem na realidade vivenciada pela comunidade universitária e na própria Instituição.

Certamente este estudo não finda as possibilidades de se utilizar novas modelagens vinculadas ao RDC, mas apresenta no Anexo 01 Estrutura para Minuta de Contrato de Eficiência, um modelo de estrutura com parâmetros mínimos para elaboração de um contrato de eficiência a ser utilizado nas contratações de obras e serviços de engenharia.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ludmila Apoliano Gomes; ALBUQUERQUE, Gerson Luiz Apoliano; RIBEIRO, Roseane Morais. Um modelo de gestão universitária para instituições estaduais cearenses de ensino superior. **Revista ADMPG Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v.5, n.1, p.17-22, 2012.

ARENDDT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand, 2004.

BAGGIO, Fernando Henrique. **A aplicabilidade do Regime Diferenciado de Contratações pela Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/122341>>. Acesso em: 01 de maio. de 2018.

BARADEL, Evandro Meira. **Licitação como instrumento de política pública de desenvolvimento regional**. 2011. 91 p. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2011.

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BORGES, Alice Gonzalez. Inovações nas licitações e seus aspectos constitucionais. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, v. I, n. 3, junho, 2001.

BOSELLI, Felipe Cesar Lapa. **O Regime Diferenciado de Contratações e uma análise da sua constitucionalidade sob seu aspecto principiológico**, 2013. 159f. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BRASIL. **Decreto n. 2.926**, de 14 de maio de 1862. Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Commercio e Obras Publicas. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Decreto n. 4.536**, de 28 de janeiro de 1922. Organiza o código de contabilidade da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DPL/DPL4536.htm>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.html>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Decreto-Lei n. 2.300**, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1980-1987/decreto-lei-2300-21-novembro-1986-365211-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.html>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Decreto-Lei n. 2.271**, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 28 jul. 2018.

_____. **Lei n. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui [...] modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Decreto n. 5.450**, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 30 de jul. 2018.

_____. **Lei Complementar n. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte [...] dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____. **Lei n. 12.462**, de 4 de agosto de 2011a. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Decreto n. 7.581**, de 11 de outubro de 2011b. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei n. 12.462, de 4 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei n. 12.688**, de 18 de julho de 2012a. Autoriza a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás) [...] altera as Leis n.^{os} [...] 12.462, de 4 de agosto de 2011, e 12.546, de 14 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei n. 12.722**, de 03 de outubro de 2012b. Altera as Leis n.^{os} 10.836, de 9 de janeiro de 2004, 12.462, de 4 de agosto de 2011, [...]; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei n. 12.745**, de 19 de dezembro de 2012c. Altera as Leis n^{os} [...], 12.462, de 4 de agosto de 2011, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei n. 12.833**, de 20 de junho de 2013a. Altera as Leis n.ºs [...] 12.462, de 4 de agosto de 2011 [...] e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Decreto n. 8.080**, de 20 de agosto de 2013b. Altera o Decreto n. 7.581, de 11 de outubro de 2011, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei n^o 12.462, de 5 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D8080.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei n^o 12.873**, de 24 de outubro de 2013c. Autoriza a Companhia Nacional de Abastecimento a utilizar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, instituído pela Lei n. 12.462, de 4 de agosto de 2011. [...] para a contratação de todas as ações relacionadas à reforma, modernização, ampliação ou construção de unidades armazenadoras próprias destinadas às atividades de guarda e conservação de produtos agropecuários em ambiente natural [...] e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.
BRASIL.

_____. **Lei n. 12.980**, de 28 de maio de 2014a. Altera a Lei n^o 12.462, de 4 de agosto de 2011, que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei n. 12.983**, de 02 de julho de 2014b. Altera a Lei n^o 12.340, de 1^o de dezembro de 2010, para dispor sobre as transferências de recursos da União aos órgãos e entidades dos Estados, Distrito Federal e Municípios para a execução de ações de prevenção em áreas de risco e de resposta e recuperação em áreas atingidas por desastres e sobre o Fundo Nacional para Calamidades Públicas, Proteção e Defesa

Civil, e as Leis n.ºs 10.257, de 10 de julho de 2001, e 12.409, de 25 de maio de 2011, e revoga dispositivos da Lei n.º 12.340, de 1.º de dezembro de 2010. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. **Lei Complementar n.º 147**, de 07 de agosto de 2014c.

Altera a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 [...] dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp147.htm>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____. **Lei n. 13.190**, de 19 de novembro de 2015a. Altera as Leis n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011, que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, 7.210, de 11 de julho de 1984, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 8.935, de 18 de novembro de 1994, 11.196, de 21 de novembro de 2005, e 12.305, de 2 de agosto de 2010; e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13190.htm#art1>. Acesso em: 28 jul. 2018.

_____. **Decreto n. 8538**, de 06 de outubro de 2015b. Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais, pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8538.htm>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____. **Lei n. 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei n.º 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei n.º 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei n.º 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei n.º 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei n.º 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional n.º 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art5>. Acesso em: 28 jul. 2018.

_____. **Projeto de Lei n. 6814**, de 03 de fevereiro de 2017. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e revoga a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002, e dispositivos da Lei n. 12.462, de 4 de agosto de 2011.

Disponível em:

<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2122766>>. Acesso em: 05 maio. 2018.

_____. **Decreto Lei n. 9412**, de 18 de junho de 2018a. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. **Decreto n. 9450**, de 24 de Julho de 2018b. Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional [...] e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9450.htm>. Acesso em: 21 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, jan. 1998.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Porto Alegre: UFRGS, 2003.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra.; JACOBSEN, Alessandra de L.; WIGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 6, n.2, p. 68-78, abr./jun. 2016. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157420>>. Acesso em 10 nov. 2018.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações**. Brasília: 2017. Disponível em:

<<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

CHAUÍ, Marilena. A Universidade Pública Sob Nova Perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 05 maio. 2018.

COMPRASNET. Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas 2012.

EBSCO. Base de Dados, Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/search/basic?vid=0&sid=f4892b43-d8a3-4dde-ae43-c29a41a34492%40pdc-v-sessmgr02.>> Acesso em: 24 mar. 2018.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FINGER, Almeri Paulo. **A administração Universitária no Brasil: Problemas e Perspectivas**. Florianópolis: UFSC, 1979.

FONSECA, Rafaela Aparecida. **O Regime Diferenciado de Contratação e a Governança Pública no Brasil**. 2013. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2013.

GARCIA, Valdinei Pereira. Políticas públicas nas compras governamentais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/16264-16265-1-PB.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 17 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOMES, Lucivanda Serpa. **Regime Diferenciado de Contratações Públicas**: o novo perfil dos contratos administrativos no Brasil, 2013. 165f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional). Universidade de Fortaleza, Ceará, 2013.

GOMES, Osmailda Fonseca; GOMIDE, Tainá Rodrigues; GOMES, Maria Ângela do Nascimento; ARAUJO, Djair Cesario; MARTINS, Simone; FARONI, Walmer. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v.6, n.4, p.234-255, Edição especial. 2013.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. 3 ed. Brasília/DF: UnB, 2010.

INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS. **Compras Públicas**: estudos, conceitos e infográficos. Curitiba: Negócios Públicos, 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **O Contrato de Eficiência na Lei Federal nº 12.462**. Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini, n.º 73, Curitiba, março de 2013. Disponível em: <<http://www.justen.com.br/informativo.php?l=pt&informativo=73&artigo=997>>. Acesso em 05/maio 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.

Fundamentos de metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública:** foco nas instituições e ações governamentais. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Ruy de Alencar. Para que modernizar a organização pública? **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 22-26, jul./set. 1988.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno.** 17 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo** 13 ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2002.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro.** 29 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos:** trajetórias e desafios. Florianópolis: UFSC, 2010.

NESTER, Alexandre Wagner. Os critérios de julgamento previstos no Regime Diferenciado de Contratações Públicas. In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Org.). **O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC):** comentários à Lei n° 12.462 e ao Decreto n° 7.581. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

NETO, Luis Moretto; SALM, Vanessa Marie; SOUZA, Victor Burigo. A Coprodução dos Serviços Públicos: modelos e modos de gestão. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39 p. 164-178, ago 2014.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e contratos administrativos:** teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Método, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública:** limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marinês Restelatto. **Políticas Públicas nas Licitações e Contratações Administrativas**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

PESSOA NETO, José Antônio; CORREIA, Marcelo Bruto da Costa. **RDC Comentários ao Regime Diferenciado de Contratações Lei 12.462/11** – Uma perspectiva gerencial. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2015.

PERSSON, Erik; PORTO, Ricardo da Silveira; LAVOR, Alfredo Kleper Chaves. O RDC como nova aposta da administração pública gerencial em licitações: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 67, n.1, jan./mar. 2016.

PORTO, Ricardo da Silveira. **O Regime diferenciado de contratações públicas: um olhar dos gestores**. 2017. 128 p. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

REDALYC. Base de Dados, Disponível em: <<https://www.redalyc.org>> Acesso em: 24 mar. 2018.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A Gestão Universitária: Um estudo na UFPA**, de 2001 a 2011. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciência da Educação, Belém: UFPA, 2013.

RIBEIRO, Maurício Portugal; PRADO, Lucas Navarro; PINTO JÚNIOR, Mario Engler. **Regime diferenciado de contratação: licitação para Copa do Mundo e Olimpíadas**. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração Acadêmica Universitária: a Teoria, o Método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária:** discursos politicamente construídos. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação dias 14, 15 e 16 de abril de 2014, Porto, Portugal. Disponível em <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/eixo2.html> Acesso em: 10 nov. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SÁ, Adolfo Luiz Souza de. **Remuneração variável conforme desempenho nas licitações Brasileiras de Concessões de Rodovias e de Obras Rodoviárias no Regime Diferenciado de Contratações Públicas.** 2014. 322f. Dissertação (Doutorado em Engenharia Civil, na Área de Transporte e Gestão das Infraestruturas Urbanas). Centro de Tecnologia e Geociências, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

SÁ, Adolfo Luiz Souza de.; SANTOS, Enilson Medeiros.; BRASILEIRO, Anísio. **Remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado e busca de eficiência na gestão das infraestruturas de transporte.** In: XXVII Anpet - Congresso de Pesquisa e Ensino de Transporte. Belém, 2013.

SAMPAIO, Ricardo Alexandre. Instrução normativa Nº 02/2008: um novo marco regulatório para as contratações de prestação de serviços. **Revista Zênite: ILC: Informativo de Licitações e Contratos,** Curitiba, v. 15, n. 171, p. 486-489, maio. 2008.

SCIELO. Base de Dados, Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>> Acesso em: 24 mar. 2018.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária:** Desvendando o Campo Científico no Brasil. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHWIND, Rafael Wallbach. Remuneração variável e contratos de eficiência no Regime Diferenciado de Contratações Públicas. In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Org.). **O**

Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC): comentários à Lei n. 12.462 e ao Decreto n. 7.581. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

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

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** São Paulo: Malheiros, 2008.

SIRELLI, Paula Martins. **Terceirização no Âmbito Público Estatal:** estratégia (Im)posta à Universidade Federal de Juiz de Fora. 2008. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica:** lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras:** uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

SPELL. Base de Dados, Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 24 mar. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **A Abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa em ciências sociais:** Ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis, Porto Alegre, v.4, p.73- 106, nov.2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em Educação. 1ª ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

UFSC. **Portaria nº 126/2014/GR**, de 20 de janeiro de 2014a. Cria o departamento de Licitações da Pró-Reitoria de Administração.

Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/licitcpl.nsf/vwInfo/D7BE6361A2E2B08F832>

57C8400576B1B/\$File/PORTARIA+DE+CRIA%C3%87%C3%83O+D
O+DPL.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2018.

_____. **Portaria nº 451/2015/GR**, de 19 de março de 2015a. Designa o Chefe da Seção de Apoio Administrativo do Departamento de Licitações da Pró-Reitoria de Administração. Disponível em: <<http://licitacoes.ufsc.br/files/2015/04/PORTARIA-DO-CHEFE-DA-SE%C3%87%C3%83O-DE-APOIO-ADMINISTRATIVO-ADRIANO.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

_____. **Portaria nº 01/PROAD/2015**, de 08 de abril 2015. Dispõe sobre a organização interna, as competências e as atividades do Departamento de Licitações, UFSC: 2015b. Disponível em: <<http://licitacoes.ufsc.br/files/2015/04/Portaria-Normativa-001-PROAD-2015-Atribui%C3%A7%C3%B5es-DPL.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

_____. **Portaria nº 003/PROAD/2015**, 17 de abril de 2015c. Dispõe sobre a criação, as atribuições e o funcionamento da Comissão Especial de Licitações (CEL) da Universidade Federal de Santa Catarina em consonância com a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <<http://licitacoes.ufsc.br/files/2015/04/Portaria-Normativa-003-PROAD-2015-Atribui%C3%A7%C3%B5es-CEL.pdf>>. Acesso em: 06 maio. 2018.

_____. **Planejamento Estratégico DPL/2015d**, Dispõe sobre o planejamento estratégico do Departamento de Licitações nos anos de 2015 a 2016. Disponível em: <<http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2015/05/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-DPL-2015.pdf>>. Acesso em: 06 maio. 2017.

_____. **Portaria nº 001/SICAF/2016/DPL**, de 14 de junho de 2016a. Designa os membros da Comissão Permanente para análise da documentação das empresas interessadas no cadastramento junto ao sistema de cadastramento unificado de fornecedores (SICAF) no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/Portaria-n%C2%BA-001-SICAF-2016-DPL.pdf>>. Acesso em: 06 maio. 2018.

_____. **Portaria nº 295/PROAD/2017**, de 02 de agosto de 2017a. Dispõe sobre a delegação de competências dos seguintes departamentos:

DCOM, DPL, DPC, DGP pertencentes à estrutura administrativa da PROAD da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/Portaria-n%C2%BA-295.proad_.2017-Delega%C3%A7%C3%A3o-de-Compet%C3%Aancia.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2018.

_____. **Catálogo Pergamum**. 2017b. Disponível em: <<https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em: 24 de mar. 2018.

_____. **Relatório Anual do Departamento de Licitações 2017c**. Disponível em: <<http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2018/03/Relat%C3%B3rio-2017.pdf>>. Acesso em: 08 maio. 2018.

_____. **Portaria nº 001/CPL/DPL/2018**, de 24 de janeiro de 2018a. Dispõe sobre as atribuições e a composição da Comissão Permanente de Licitações (CPL) da Universidade Federal de Santa Catarina em consonância com a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei n. 12.462, de 04 de agosto de 2011, e o Decreto n. 7.581 de 11 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/CPL-2018.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

_____. **Organograma do DPL**. Portal do DGPI 2018b. Disponível em: <<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Pr%C3%B3-Reitoria%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20PROAD.pdf>>. Acesso em: 08 maio. 2018.

_____. **Notícias DPL UFSC**. 2018c. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/2013/08/ufsc-adota-novo-regime-de-contratacoes-e-realiza-oito-licitacoes-em-setembro/>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

_____. **Notícias DPL UFSC**. 2018d. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/2018/03/regime-diferenciado-de-contratacoes-na-ufsc-economiza-mais-de-r-13-milhoes-desde-2013/#more-174878>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

_____. **Relatório Anual do Departamento de Licitações 2018e.**
Disponível em: <<http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2019/02/5.-Relat%C3%B3rio-2018-v1.pdf>>. Acesso em 08 mar. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madeline Rocha; ROCHA, Monique Rafaella. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública:** teoria e prática. 3 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

VIEIRA, Rejane Esther. Democracia e políticas públicas: o novo enfoque da gestão pública na construção de espaços públicos de participação no estado de direito no Brasil. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia.** Tarumã. v. 6. 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Caracterização do sujeito entrevistado

- a) Período de atuação como gestor na Contratação de Obras (sendo obras novas ou manutenção) na UFSC:
- b) Função desempenhada:
- c) Cargo:
- d) Formação Profissional tem relação direta com o segmento de obras:

1) Regime Diferenciado de Contratações Públicas:

- a) Qual a sua concepção sobre o RDC que vem sendo utilizado pela UFSC nos seus processos de contratação de obras desde 2013? Comente.
- b) O RDC apresentou algumas inovações no segmento de contratações públicas dentre elas o Contrato de Eficiência. Na sua concepção quais seriam os reflexos da implantação desta ferramenta nos contratos de obras e manutenção firmados pela instituição? Comente.
- c) Na sua concepção como o Contrato de Eficiência se manifesta em relação à Política Institucional de Licitação? Comente.

2) Política Institucional de Licitação:

- a) Qual a sua concepção sobre a Política Institucional de Licitação? Comente.
- b) Você conhece o processo histórico do RDC? Qual a sua concepção sobre implantação das inovações apontadas por este instrumento, em especial o Contrato de Eficiência no contexto da Política Institucional de Licitação? Comente.

3) Política Pública de Licitação:

- a) Como você concebe a Política Pública de Licitação? Comente.
- b) Como você concebe a interação da Política Pública de Licitação com a Política Institucional de Licitação diante do processo de inovação e gestão? Comente.
- 4) Você gostaria de acrescentar algo mais?

Obrigado.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Adriano Coelho, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: **Contrato de Eficiência Mediante o Regime Diferenciado de Contratações Públicas na Perspectiva dos Gestores**, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar como voluntário desta pesquisa.

Por meio desta pesquisa, pretendo compreender como aplicar o Contrato de Eficiência em obras e serviços de engenharia contratados na UFSC, que tem previsão no Regime Diferenciado de Contratações Públicas, por intermédio do olhar dos gestores. Para tanto, objetivo identificar a percepção dos gestores envolvidos no processo de contratação de obras e serviços de engenharia; conhecer a Política Institucional de Contratação de Obras; apresentar um olhar sobre as diretrizes da Política Pública de Licitações e, finalmente, propor diretrizes para elaboração de uma Minuta de Contrato utilizando o Contrato de Eficiência para as contratações de Obras e Serviços de Engenharia firmados com a UFSC.

Esta pesquisa consiste em estudo de natureza aplicada com classificação descritiva e exploratória, de abordagem predominantemente qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas por este pesquisador: Contrato de Eficiência, Política Institucional de Contratação de Obras e Política Pública de Licitações.

As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo por este pesquisador.

Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação científica, sendo que o pesquisador assegura o total anonimato dos participantes. Em caso de dúvida ou queira contatar o responsável pela pesquisa:

Mestrando: Adriano Coelho.

Contato telefônico: Celular: (48) 99145-7330.

E-mail para contato: coelhoadriano@hotmail.com

Orientadora: Prof^ª. Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo.

E-mail para contato: carla.burigo@ufsc.br

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo uma cópia do participante e outra do pesquisador.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, abaixo assinado, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Fui devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Local e data:

Florianópolis, ____ de _____ de 2018.

Assinatura do participante:

RG: _____

Pesquisador: _____

ANEXO

ANEXO I – ESTRUTURA PARA MINUTA DE CONTRATO DE EFICIÊNCIA

1. INFORMAÇÕES DO REGISTRO DO CONTRATO

RDC eletrônico

Inserir número correspondente ao RDC e ano de realização. Ex: 0XX/201x

Processo licitatório ou dispensa de licitação que instruiu o devido contrato

Informar o número ou forma de registro utilizado pelo órgão.

Contrato

Indicar qual o número do contrato que foi registrado para oficializar a devida contratação.

2. PREÂMBULO

Preâmbulo

Apresentar quais os instrumentos legais serão embasadores deste contrato. Deverá conter a forma, o regime e o critério de julgamento.

3. CLÁUSULAS

Da identificação e qualificação das partes

Dados da **contratante**:
CNPJ, endereço e representante(s) legal(is).

Dados da **contratada**:
CNPJ, endereço e representante(s) legal(is).

Do objeto

Descrever detalhadamente o objeto a ser licitado e contratado.

Dos valores

Apresentar os valores correspondentes, destinados à compra de materiais utilizados, pagamento de mão de obra e valor total global do contrato.

Da vigência

Informar o período de validade do contrato.

Da execução

Apontar a data de início da vigência e data máxima em dias corridos para conclusão da obra, podendo conceder prorrogações.

Das obrigações e responsabilidades

Descrever as obrigações e responsabilidades da Contratante e da Contratada.

Da dotação orçamentária

Destacar a previsão no orçamento de onde sairá os recursos.

Do pagamento

Relatar como será a forma de efetivação do pagamento.

Do reajuste do preço

Apresentar se o contrato prevê a possibilidade de reajuste do preço inicial.

Dos seguros

Narrar sobre os seguros a serem exigidos que a contratada firme para poder executar o contrato.

Das garantias

Destacar como e quais serão as garantias exigidas.

Das alterações do instrumento do contrato

Relatar como se procederá em possíveis alterações do contrato.

Da rescisão do contrato

Informar como serão as possibilidades de rescisão do contrato.

Do acompanhamento e fiscalização

Destacar como será a forma de fiscalização e acompanhamento do contrato apontando as responsabilidades de cada parte.

Do termo de recebimento do objeto

Apontar quais serão os critérios a serem analisados nos termos de recebimento da obra.

Da vinculação do contrato ao instrumento licitatório ou dispensa

Informar qual o número do objeto (RDC) que deu origem ao processo licitatório ou dispensa.

Das sanções

Destacar as sanções e penalidades a serem aplicadas no caso de inadimplemento do contrato.

Do foro

Apresentar qual o local/cidade será tramitado o referido processo, em caso de eventuais questionamentos jurídicos.

4. LOCAL, DATA E ASSINATURAS

_____, ____ de _____ de _____.	
Representante legal da contratante	Representante legal da contratada
Testemunhas:	
Nome: CPF:	Nome: CPF: