

ESTRATÉGIAS DE CONSULTORIA PARA A GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA UESC: EFICIÊNCIA, RISCOS E MELHORES PRÁTICAS

CONSULTING STRATEGIES FOR OUTSOURCED CONTRACT MANAGEMENT AT UESC: EFFICIENCY, RISKS, AND BEST PRACTICES

Michelle Gonçalves da Silva Ferreira¹
Solange Rodrigues dos Santos Corrêa²

RESUMO: Este estudo aborda a gestão de contratos terceirizados na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), destacando os desafios enfrentados e as estratégias consultivas para otimizar a eficiência, reduzir riscos e promover a transparência nos processos administrativos. Entre os desafios identificados estão a capacitação insuficiente dos gestores e fiscais de contratos, dificuldades no monitoramento das obrigações contratuais e a necessidade de melhorar a comunicação entre a universidade e seus fornecedores. A pesquisa propõe soluções baseadas em boas práticas, como a implementação de sistemas de monitoramento robustos, auditorias periódicas, capacitação contínua dos profissionais e a adoção de ferramentas tecnológicas específicas. Também se destaca o papel das consultorias como facilitadoras na elaboração de contratos claros, no treinamento das equipes e na introdução de inovações na gestão contratual. O trabalho reforça a importância de uma abordagem estratégica e orientada por resultados para aprimorar a gestão de recursos, fortalecer a reputação institucional e garantir a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

1198

Palavras-chave: Terceirização. Gestão de contratos. Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Consultoria. Riscos contratuais. Eficiência administrativa.

ABSTRACT: This study addresses the management of outsourced contracts at the Santa Cruz State University (UESC), highlighting the challenges faced and consulting strategies to optimize efficiency, reduce risks, and promote transparency in administrative processes. Among the identified challenges are the insufficient training of contract managers and supervisors, difficulties in monitoring contractual obligations, and the need to improve communication between the university and your suppliers. The research proposes solutions based on best practices, such as the implementation of robust monitoring systems, periodic audits, continuous professional training, and the adoption of specific technological tools. It also emphasizes the role of consultancies as facilitators in drafting clear contracts, training teams, and introducing innovations in contract management. The study underscores the importance of a strategic and results-oriented approach to enhance resource management, strengthen institutional reputation, and ensure the quality of services provided to the academic community.

Keywords: Outsourcing. Contract management. State University of Santa Cruz (UESC). Consulting. Contractual risks. Administrative efficiency.

¹Administradora, Pós graduanda em Economia de Empresas e Pós graduanda em Formação de consultores pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) Ilhéus, Bahia, Brasil.

²Professora Titular Nível Pleno do DCAC (Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis) na Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6849-8242>.

I INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços tem se destacado como uma estratégia adotada por empresas privadas e instituições públicas, buscando reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. Essa prática permite que as organizações se concentrem em suas atividades principais, delegando tarefas a fornecedores especializados (Silva, 2019). No entanto, ela traz desafios na gestão de contratos, especialmente em relação ao compliance e à mitigação de riscos (Alves; Mendes, 2020).

Para uma gestão eficaz, é essencial monitorar o cumprimento dos termos contratuais e o desempenho dos fornecedores (Rocha, 2018). A falta de uma gestão eficiente pode resultar em violações de conformidade e aumento de custos, prejudicando a reputação e os resultados financeiros da organização (Souza; Pereira, 2021). Nesse contexto, consultorias especializadas oferecem suporte na elaboração de contratos robustos e no acompanhamento do desempenho dos fornecedores, promovendo operações mais seguras (Ferreira; Moraes, 2023). A terceirização abrange diversas atividades, como segurança e manutenção, e permite às empresas focar em seu core business e se adaptar a novas demandas (Lima, 2019). Contudo, isso requer uma gestão contratual cuidadosa para garantir que os fornecedores atendam aos padrões de qualidade (Ribeiro, 2020).

1199

Os principais desafios incluem a complexidade na formulação de cláusulas contratuais e a necessidade de comunicação eficaz entre as partes. A falta de processos de acompanhamento pode levar a litígios e comprometer a qualidade dos serviços (Freitas, 2022; Almeida e Brito, 2021). Nesse cenário, consultorias desempenham um papel fundamental ao ajudar na elaboração de contratos bem estruturados e na implementação de melhores práticas de gestão de fornecedores, além de definir cláusulas de performance e compliance que minimizam riscos (Santos; Costa, 2021).

Este estudo tem como objetivo geral explorar as práticas consultivas que podem otimizar a gestão de contratos terceirizados, assegurando o cumprimento de padrões e minimizando os riscos. Os objetivos específicos incluem identificar os principais riscos associados à terceirização, analisar como a consultoria pode melhorar os processos de gestão e propor melhores práticas para aumentar a eficiência e reduzir riscos. As estratégias a serem examinadas incluem a elaboração de contratos claros, métodos de monitoramento e avaliação contínua de fornecedores, além de táticas para mitigação de riscos (Fernandes, 2022).

No setor público, a gestão de contratos terceirizados é ainda mais desafiadora, sendo a fiscalização essencial para garantir a qualidade dos serviços e a conformidade com normas administrativas e legais. Na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), a terceirização é uma prática rotineira que impacta diretamente a gestão dos recursos públicos e o funcionamento institucional. Portanto, este trabalho justifica-se pela importância de investigar como a consultoria pode aprimorar a gestão de contratos terceirizados na UESC e em instituições semelhantes. Assim, o problema de pesquisa que se apresenta é: como a consultoria pode otimizar a gestão de contratos terceirizados e reduzir os riscos associados à terceirização?

A metodologia adotada combina uma abordagem bibliográfica e análise documental, consultando fontes como livros, artigos científicos e relatórios técnicos, que fundamentam os aspectos teóricos e dados empíricos do estudo. A pesquisa se configura como um estudo de caso sobre a atuação de consultorias na gestão de contratos terceirizados na UESC, buscando compreender os desafios e as melhores práticas para uma gestão eficiente e sustentável. O trabalho identifica os principais serviços terceirizados na UESC, examina como as consultorias têm contribuído para a estruturação de contratos mais robustos e analisa os mecanismos de controle e monitoramento adotados para garantir o cumprimento das cláusulas contratuais e a mitigação de riscos.

1200

A estrutura do trabalho é organizada em seções que aprofundam cada aspecto relevante do tema. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica sobre a definição e o histórico da terceirização. As seções três e quatro discutem, respectivamente, a gestão de contratos terceirizados e os riscos dessa estrutura de governança, focando nas práticas de monitoramento e controle de riscos. As seções cinco e seis tratam do papel da consultoria como facilitadora desse processo no setor público, enfatizando desafios e boas práticas na gestão de contratos terceirizados na UESC. Por fim, as considerações finais resumem os principais achados e discutem o potencial das consultorias para uma gestão contratual mais estratégica, seguidas das referências que sustentam o estudo.

2 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização tem se tornado um fenômeno em expansão global. No Brasil, esse assunto é relativamente novo, tendo ganhado relevância a partir da década de 1970, quando começou a ser reconhecido como uma estratégia de negócios vantajosa. Essa mudança abriu

novas oportunidades, permitindo que diversas organizações reconsiderassem e reorganizassem suas operações (Delgado, 2019). A palavra "terceirização", frequentemente utilizada no Brasil, corresponde ao termo inglês "outsourcing", que traduzido significa "fornecimento externo". Segundo Giosa (1997), a terceirização é um processo de gestão que envolve transferir determinadas atividades para terceiros, estabelecendo uma relação de parceria. Esse modelo possibilita que a empresa se concentre em suas atividades centrais e essenciais, ao mesmo tempo em que se beneficia da experiência e eficiência de especialistas em funções secundárias.

As empresas estão cada vez mais focadas na otimização de recursos para garantir a melhoria contínua dos processos e resultados positivos em seus produtos finais. Nesse contexto, a ampla prática da terceirização tem sido adotada tanto no setor privado quanto pela Administração Pública, em diversos países ao redor do mundo. (Kian, 2006; Klumb; Feuerschütte, 2012). A definição de terceirização proposta por Delgado (2006) descreve uma relação trilateral que possibilita à empresa contratante descentralizar suas atividades auxiliares, ao contratar empresas fornecedoras que disponibilizam mão de obra terceirizada. Essa abordagem considera a terceirização como um instrumento administrativo que facilita a produção global, otimizando recursos e permitindo que as empresas se concentrem em suas atividades principais.

1201

Segundo Queiroz (1998), a terceirização é uma estratégia administrativa que facilita a transferência de atividades secundárias e de suporte para empresas especializadas, permitindo que a organização foque em seu core business e em suas metas principais. Queiroz afirma ainda que os projetos de terceirização podem ser aplicados a todas as atividades de suporte, sendo utilizados tanto por empresas públicas quanto privadas. Araújo (2008) complementa que a terceirização é um método de gestão que consiste em delegar funções secundárias e de suporte a terceiros, permitindo que a empresa direcione seus esforços para suas atividades principais e objetivos estratégicos. Ao terceirizar, a organização transfere a responsabilidade pela execução de determinadas atividades ou de um conjunto delas para outra empresa, garantindo maior foco e eficiência em seu negócio central. Ele ressalta que o custo da terceirização não é necessariamente inferior ao de manter essas funções na estrutura organizacional. Por sua vez, Giosa (1995) define a terceirização como a tendência de transferir para terceiros atividades que não são parte do negócio principal da empresa. Essa abordagem

moderna implica focar os esforços nas atividades essenciais, enquanto as atividades complementares são delegadas a terceiros.

De acordo com Chiavenato (2003), a terceirização, tanto no setor público quanto no privado, refere-se à contratação de serviços de empresas especializadas para realizar atividades que não são consideradas parte central do negócio ou da missão da organização. No setor privado, essa prática é amplamente adotada para reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência, permitindo que as empresas concentrem suas atenções em suas atividades principais. Já no setor público, a terceirização tem sido uma ferramenta para melhorar a prestação de serviços e ampliar a capacidade de atendimento sem sobrecarregar a máquina administrativa com contratações diretas (Oliveira, 2015). Assim, a terceirização pode ser caracterizada como uma prática moderna de gestão empresarial, cujo principal objetivo é permitir à empresa concentrar-se em sua atividade-fim, delegando as funções secundárias e auxiliares a especialistas externos (Felício e Henrique, 2004).

3 GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Diante de um cenário instável, onde as organizações precisam demonstrar um desempenho consistente, a terceirização se destaca como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas. No entanto, sua eficácia depende de uma adaptação organizacional abrangente, que inclui a qualificação adequada dos gestores para lidar com esse modelo. (Magalhães, 2009). A crescente adoção da terceirização é impulsionada pelas suas facilidades e vantagens, mas o seu sucesso depende de uma gestão eficiente dos contratos, especialmente no que diz respeito à fiscalização e ao cumprimento das obrigações por ambas as partes envolvidas (Silva, 2020). É fundamental compreender que a gestão de contratos vai além do mero monitoramento das entregas dos serviços; é necessário estar atento às responsabilidades legais na administração de terceiros.

A gestão de contratos em uma empresa pública passou a ser essencial devido à complexidade das diferentes modalidades de contratações e aos elevados valores envolvidos com as empresas prestadoras de serviços. Quando se trata de contratos com empresas terceirizadas, o desafio aumenta, já que os gestores públicos precisam transferir para o setor privado a responsabilidade por atividades que anteriormente eram desempenhadas pela própria organização. Além disso, é fundamental administrar a relação com essas prestadoras de serviços, garantindo que elas entendam e se adaptem às restrições burocráticas da

administração pública (Bonelli; Cabral, 2018). A gestão e a fiscalização envolvem um conjunto de ações voltadas para garantir o cumprimento dos resultados estipulados nas cláusulas contratuais e na legislação, além de assegurar que os objetivos acordados sejam atingidos. Essas atividades devem ser conduzidas de forma preventiva, contínua e sistemática nas organizações públicas (Delgado, 2006).

De acordo com a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que regula o regime jurídico das licitações e contratos administrativos, o acompanhamento eficiente desses contratos é fundamental para garantir os melhores resultados das contratações. Os servidores públicos, especialmente os fiscais de contrato, devem possuir um entendimento profundo das normas jurídicas e dos procedimentos relacionados à execução dos contratos, além de ter clareza sobre suas responsabilidades e atribuições. Tanto a lei de licitações quanto a Instrução Normativa nº 05, de 26 de julho de 2017, estabelecem diretrizes para a gestão e fiscalização de contratos administrativos, destacando a importância de uma capacitação contínua e da atualização de conhecimentos, bem como a troca de experiências e a adoção de boas práticas.

O monitoramento da execução do contrato deve ser realizado pela Administração Pública, conforme estipulado no artigo mencionado da Lei de Licitações e Contratos, que aborda as atribuições de fiscalizar, orientar, interditar e intervir, visando à adequada execução do contrato (Gasparini, 2014). Nesse sentido, é essencial que todos os envolvidos na fiscalização e gestão dos contratos sejam treinados periodicamente. O treinamento deve enfatizar as melhores práticas de gestão e monitoramento da execução contratual, com especial atenção para as funções e responsabilidades do fiscal de contrato. Também incluirá a responsabilidade da Administração na terceirização de serviços e a supervisão do cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da contratada, além da análise da documentação comprobatória (Araújo, 2008).

No âmbito da administração pública, o contrato representa o meio formal que define a relação entre o governo e seus fornecedores, exigindo uma atenção especial por parte dos gestores públicos. Essa atenção é crucial para garantir a conformidade com as normas legais, a qualidade dos serviços prestados e a boa gestão dos recursos públicos (Delgado, 2006). Durante a formalização e execução de qualquer contrato, surgem os chamados custos de transação. Segundo Fiani (2002), esses custos representam os gastos que os agentes incorrerão sempre que optarem por recorrer ao mercado, abrangendo, de maneira mais precisa, as despesas relacionadas à negociação, redação e garantia do cumprimento de um contrato.

Nesse cenário, a gestão de contratos torna-se essencial, pois contribui para a mitigação de problemas como o descumprimento de cláusulas contratuais, rescisões, penalidades jurídicas e administrativas, pagamentos indevidos, atrasos e outros desafios (Martins, 2021). A gestão de contratos é definida por Silveira (2017), como a administração específica da duração do contrato, desde sua criação até o término, por meio do controle de documentação, vencimentos, prazos, níveis mínimos de serviço, reajustes, entre outros fatores.

4 RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO

A prática da terceirização abrange atualmente todas as esferas administrativas, tanto no setor privado quanto no público. De acordo com Martins (2001), um dos principais riscos associados à terceirização é a contratação de empresas inadequadas, que podem não possuir a competência ou a idoneidade financeira necessárias. Isso pode resultar em problemas, especialmente de natureza trabalhista. Segundo este mesmo autor, contratar empresas que não estejam adequadas para realizar os serviços ou sem a competência necessária, pode implicar no desprestígio de todo o processo. Nesse contexto, é fundamental reconhecer os riscos que a Administração Pública enfrenta ao celebrar contratos de terceirização, embora esses riscos possam ser mitigados por meio da implementação de uma fiscalização efetiva sobre a execução dos serviços contratados (França, 2017).

1204

A Instrução Normativa nº 05/2017 do Ministério do Planejamento (MP) estabelece as regras e diretrizes para a contratação de serviços sob o regime de execução indireta na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Essa instrução foca na gestão dos riscos inerentes às contratações de serviços terceirizados, destacando uma seção específica sobre o tema (MP, 2017). Existem dois riscos na terceirização que devem ser levados em consideração, o primeiro é risco da responsabilidade subsidiária, pois na seara trabalhista, é possível a responsabilização da contratante, no caso de omissão da prestadora de serviço. E o segundo, no caso descumprimento dos requisitos legais para configuração da terceirização, pode ser reconhecido vínculo de trabalho direto com a contratante, a qual deverá arcar com todos os encargos trabalhistas devidos como se fosse de um colaborador vinculado à empresa.

Embora apresente diversas vantagens, a terceirização envolve uma série de riscos que requerem uma gestão cuidadosa. A responsabilidade solidária é um dos riscos legais que a empresa contratante pode enfrentar em decorrência de obrigações não cumpridas pela empresa terceirizada, como débitos trabalhistas ou previdenciários. A precarização e conflitos

de trabalho são exemplos de riscos trabalhistas que podem impactar à contratante e a moral dos empregados levando a ações trabalhistas que podem acarretar penalidades para a contratante. Além disso, podem ocorrer riscos operacionais relacionados à qualidade no serviço e reputacionais, relacionados à percepção pública, que podem impactar negativamente a imagem da contratante, afetando a confiança do consumidor e o relacionamento com a sociedade (Frez e Mello, 2017).

A terceirização pode acarretar uma redução na qualidade dos serviços ou produtos, pois a empresa contratante pode ter menos controle sobre os processos e padrões de qualidade adotados pela empresa terceirizada. De acordo com Cummings e Bromiley (1996), a confiança depositada em um fornecedor externo pode resultar em problemas de qualidade, especialmente se a empresa contratada não estiver comprometida com os mesmos padrões de excelência. Além disso, existem riscos financeiros associados à terceirização, pois a contratação de empresas terceirizadas pode envolver custos ocultos que inicialmente não são percebidos, levando a surpresas orçamentárias. Gillespie (1991) ressalta que esses custos inesperados podem afetar a viabilidade econômica do projeto ou serviço.

Ademais, Duncan (1995) enfatiza que a gestão inadequada das informações compartilhadas com fornecedores pode gerar consequências severas, tanto de natureza financeira quanto legal. Quando as empresas terceirizadas têm acesso a dados sensíveis ou críticos, uma falha na proteção e gerenciamento dessas informações pode resultar em vazamentos, compromissos contratuais e danos à reputação da empresa contratante. Portanto, é crucial que as organizações adotem uma abordagem proativa na gestão da qualidade e da informação, implementando práticas eficazes de monitoramento e avaliação para minimizar os riscos associados à terceirização. A terceirização, embora traga benefícios significativos para a gestão pública, também está associada a diversos riscos que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados e a eficiência da administração. Esses riscos podem ser categorizados em três grupos principais: legais, financeiros e operacionais.

Os riscos legais referem-se às implicações jurídicas que podem surgir durante a execução de contratos terceirizados. Entre os principais aspectos, destaca-se a responsabilidade solidária, onde a administração pública pode ser responsabilizada por obrigações trabalhistas e tributárias da empresa contratada. Isso significa que, em caso de inadimplência da terceirizada, a UESC pode ser chamada a arcar com essas responsabilidades, gerando custos inesperados (Brasil, 1993). Além disso, a inadequação às normas legais e

regulatórias pode resultar em penalidades e sanções, além de prejudicar a reputação da instituição. Litígios crescentes entre a administração pública e as empresas contratadas podem acarretar gastos elevados com honorários advocatícios e custas processuais (Dantas; Lima, 2019).

Os riscos financeiros estão relacionados à gestão dos recursos e ao impacto econômico da terceirização. Muitas vezes, a terceirização pode parecer uma solução mais econômica, mas pode incluir custos ocultos, como taxas de supervisão e gastos com a rescisão contratual. É crucial que a UESC faça uma análise detalhada dos custos envolvidos (ROLIM; Fernandes, 2019). Além disso, a instabilidade financeira do fornecedor pode impactar a continuidade dos serviços, levando a atrasos e custos adicionais se a UESC precisar iniciar um novo processo de licitação. Para maximizar lucros, algumas empresas terceirizadas podem reduzir a qualidade dos serviços prestados, comprometendo a eficiência e eficácia das atividades realizadas (Dantas; Lima, 2019).

Por fim, os riscos operacionais estão relacionados à gestão do dia a dia dos serviços terceirizados. A terceirização pode resultar em uma perda de controle sobre a qualidade e a eficiência dos serviços, exigindo que a UESC implemente mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação do desempenho da empresa contratada (Rolim; Fernandes, 2019). A dependência excessiva de uma única empresa pode ser arriscada, pois, em caso de falhas ou interrupções, a UESC pode ter dificuldades em encontrar um novo prestador. Além disso, a introdução de novas práticas pode encontrar resistência por parte dos funcionários, impactando a implementação bem-sucedida dos serviços.

1206

Diante desse contexto, é fundamental que a UESC identifique e gerencie esses riscos de forma eficaz. A adoção de boas práticas na gestão de contratos, a capacitação dos gestores e a realização de avaliações regulares dos fornecedores são estratégias essenciais para mitigar esses riscos e garantir a qualidade e a eficiência dos serviços terceirizados.

5 CONSULTORIA EM GESTÃO DE CONTRATOS

O processo de globalização e o aumento da competitividade estão forçando diversas organizações a se adaptarem, tornando o papel do administrador de empresas cada vez mais complexo e desafiador. Assim, é fundamental que essas organizações utilizem ao máximo os recursos disponíveis para otimizar a tomada de decisões. Considerando que nem todos os administradores têm o tempo ou as habilidades necessárias para aplicar a ampla variedade de

técnicas de gestão financeira disponíveis, contar com a orientação de um profissional especializado externo à empresa pode ser uma solução eficaz para enfrentar os desafios de gestão (Monteiro, 2016).

Oliveira, Fonseca e Bonadiman (2014) afirmam que o consultor é um profissional capaz de influenciar indivíduos, grupos ou organizações, embora não tenha a autoridade para tomar decisões ou executar ações. Os autores também ressaltam que esse profissional possui um entendimento profundo sobre a organização e deve, portanto, se esforçar para construir uma relação de confiança com os gestores das empresas. A gestão de contratos terceirizados é uma atividade fundamental que demanda uma abordagem estratégica para otimizar a eficiência e reduzir os riscos. De acordo com Oliveira et al. (2014), a consultoria empresarial pode desempenhar um papel significativo nesse contexto, auxiliando na gestão de contratos por meio de decisões estratégicas adequadas, melhores práticas e ferramentas que podem ser aplicadas para aprimorar essa gestão.

A consultoria em gestão de contratos envolve a assistência profissional especializada em todas as etapas do ciclo de vida do contrato, desde a elaboração até a execução e o encerramento. Segundo Caldwell (2007), uma gestão de contratos bem estruturada pode resultar em economias significativas e na maximização do valor agregado, além de garantir que as obrigações contratuais sejam cumpridas e para minimizar riscos legais e financeiros. Fitzgerald e J. O'Connor (2016) afirmam que a implementação dessas práticas pode ajudar as organizações a mitigar riscos e melhorar a eficiência operacional, como a escolha adequada de fornecedores, o monitoramento contínuo da execução e a realização de auditorias regulares. A consultoria também envolve a capacitação e o treinamento dos funcionários da organização para que eles possam gerenciar contratos de forma autônoma e eficaz.

O uso da tecnologia também desempenha um papel fundamental na consultoria de gestão de contratos, com ferramentas e softwares que facilitam a automação de processos, o armazenamento de documentos e a análise de dados. Segundo Davis e Kinnunen (2020), utilizar plataformas de software especializadas que permitem acompanhar prazos e notificações, aplicar ferramentas de análise de dados para avaliar o desempenho dos fornecedores e identificar tendências que possam impactar a gestão dos contratos e considerar a contratação de consultorias especializadas em gestão de contratos que possam oferecer insights e melhores práticas adaptadas à realidade da organização. Kumar e Hsu (2019)

também destacam que a utilização de tecnologias de informação e comunicação pode otimizar a gestão de contratos, melhorando a transparência e a rastreabilidade.

Uma abordagem estruturada e estratégica não apenas minimiza riscos, mas também garante que os serviços prestados atendam às expectativas da organização, contribuindo para o sucesso geral do negócio (Coutinho, 2014). Segundo Coutinho, para gerenciar esses riscos, as empresas devem realizar uma análise detalhada da empresa terceirizada antes da contratação, chamada de *Due Diligence*. Além disso, este mesmo autor sugere que a empresa deve estabelecer contratos bem definidos, com cláusulas claras sobre responsabilidades, padrões de qualidade, mecanismos de controle e penalidades, realizar auditorias periódica e treinamento contínuo dos gestores e fiscais de contrato para identificar e mitigar riscos potenciais, assegurando que a terceirizada atenda às expectativas e requisitos do contratante.

As consultorias que atuam na gestão de contratos enfrentam vários desafios que podem afetar suas intervenções. Um dos principais obstáculos é a falta de conhecimento local, que pode resultar em recomendações inadequadas (Kuhlmann & Sweeney, 2019). A resistência à mudança por parte de funcionários e gestores dificulta a implementação de novas práticas (Kotter, 2012). Além disso, as consultorias lidam com limitações de tempo e recursos, o que pode comprometer a qualidade das soluções propostas (Armstrong & Taylor, 2014). Esses desafios destacam a importância de uma abordagem colaborativa para maximizar os benefícios das intervenções na gestão de contratos.

6 DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA UESC

A gestão de contratos terceirizados na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) enfrenta diversos desafios, especialmente em um contexto em que a eficiência e a conformidade regulatória são fundamentais. Um dos principais desafios refere-se à conformidade com as normas legais e regulatórias, que exigem uma supervisão rigorosa. De acordo com Costa e Nunes (2021), a falta de um controle efetivo pode resultar em problemas sérios, como descumprimento de contratos e riscos jurídicos que afetam a reputação da instituição. Desse modo, a gestão eficaz de contratos terceirizados é essencial para o sucesso das operações da UESC e a minimização de riscos. Algumas boas práticas a serem adotadas incluem a elaboração de planejamento detalhado, a definição de objetivos claros e estudos de viabilidade que analisem custos e impactos da terceirização (Costa; Silva, 2019).

A UESC promove licitações transparentes e avalia a capacidade técnica e financeira das empresas candidatas para a seleção Rigorosa de Fornecedores (Brasil, 1993). Além disso, a fiscalização e o monitoramento das atividades dos fornecedores são cruciais para garantir que os serviços prestados estejam em conformidade com os acordos estabelecidos. A ausência de indicadores claros de desempenho pode dificultar essa avaliação (Gomes, 2018). Assim, a implementação de KPIs (Key Performance Indicators) específicos para cada tipo de contrato se torna uma prática recomendada. Segundo Lonsdale (1999), a definição de métricas de desempenho ajuda a estabelecer expectativas claras e facilita a identificação de falhas no serviço.

Em relação à capacitação dos gestores e fiscais de contratos, a UESC investe em programas de treinamento que abordem temas como a análise de contratos, fiscalização e gestão de riscos. O desenvolvimento contínuo de competências é essencial para a eficácia da gestão contratual (Bertolini & Zambalde, 2016). Nesse sentido, consultorias especializadas podem desempenhar um papel crucial ao fornecer treinamento e capacitação aos funcionários, promovendo uma cultura de conformidade e eficiência. Além disso, as consultorias podem oferecer workshops e seminários sobre as melhores práticas de mercado, garantindo que a equipe da UESC esteja sempre atualizada sobre novas tendências e requisitos legais.

1209

Ademais, os processos licitatórios e contratuais muitas vezes apresentam complexidade, o que pode resultar em atrasos e falhas na execução. Uma consultoria pode auxiliar a UESC na elaboração de editais e na definição de critérios claros de seleção, minimizando os riscos associados a contratos inadequados (Ferreira & Moraes, 2023). Consultores também podem ajudar na análise de propostas e na negociação com fornecedores, assegurando que a instituição obtenha as melhores condições possíveis.

A governança híbrida, que combina elementos de governança de mercado e hierárquica, também é um aspecto a ser considerado na gestão de contratos terceirizados. Segundo Williamson (1991), esse modelo permite um equilíbrio entre controle e flexibilidade, o que é especialmente vantajoso para instituições públicas. Portanto, a implementação de práticas de governança híbrida melhora a prestação de serviços e a supervisão dos contratos terceirizados na UESC (Gomes, 2018). Essa abordagem inclui a formação de comitês de gestão de contratos que reúnem membros de diferentes departamentos da universidade, assegurando uma visão holística sobre as necessidades e desafios enfrentados.

Além disso, a implementação de tecnologia transforma significativamente a gestão de contratos. Ferramentas de software de gestão de contratos proporcionam maior visibilidade e controle sobre os contratos em vigor, facilitando o monitoramento de prazos, entregas e pagamentos. A consultoria contribui na seleção e implementação dessas tecnologias, garantindo que a UESC adote soluções que atendam às suas necessidades específicas.

Por fim, a consultoria não apenas traz expertise técnica, mas também oferece ferramentas e métodos de controle que podem facilitar a gestão dos contratos terceirizados. Através do desenvolvimento de protocolos de mitigação de riscos e da implementação de soluções tecnológicas, como sistemas de gestão de contratos, a consultoria pode contribuir significativamente para a eficiência e a transparência das operações (Ilha, 2010). Além disso, auditorias periódicas ajudam a identificar áreas de melhoria e asseguram que as melhores práticas sejam seguidas. A gestão de contratos terceirizados na UESC enfrenta desafios significativos que podem ser abordados de maneira eficaz por meio da adoção de boas práticas, como a implementação de indicadores de desempenho, capacitação dos gestores e a utilização de consultorias especializadas. Essas abordagens não apenas minimizam riscos, mas também promovem uma gestão mais eficiente e alinhada às exigências legais e operacionais, contribuindo para o fortalecimento da reputação e da eficácia da instituição

1210

7 O PAPEL DA CONSULTORIA NA GESTÃO DE CONTRATOS DA UESC

A consultoria em gestão de contratos é uma ferramenta estratégica que visa auxiliar instituições públicas na otimização de processos relacionados à contratação de serviços terceirizados. Segundo Silva e Santos (2022), a consultoria desempenha um papel essencial ao identificar lacunas operacionais e propor soluções práticas para melhorar a eficiência, reduzir riscos e assegurar a conformidade com os marcos legais aplicáveis. Nesse contexto, a implementação de consultorias é especialmente relevante em instituições públicas que enfrentam desafios estruturais e operacionais.

No caso da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), há desafios específicos que reforçam a importância de contar com suporte especializado. Entre eles, destaca-se o contexto orçamentário limitado, que impõe às instituições públicas a necessidade de maximizar a eficiência dos recursos disponíveis (Souza; Almeida, 2021). Além disso, limitações estruturais, como a dependência de mão de obra terceirizada para funções essenciais, frequentemente expõem a universidade a riscos trabalhistas e de gestão. Outro ponto relevante são as

mudanças introduzidas pela Lei nº 14.133/2021, que trouxeram novas exigências e inovações nos procedimentos de licitação e fiscalização de contratos (Brasil, 2021). Esses fatores apontam para a necessidade de capacitar gestores e fiscais de contratos, tornando a consultoria uma aliada estratégica para lidar com essas demandas.

Estudos de caso e boas práticas reforçam o impacto positivo da consultoria na gestão de contratos terceirizados em instituições públicas. Por exemplo, a proposta feita pela gerência administrativa da UESC através de processo no sistema controle de processos (SCP), para contratação de empresa para consultoria especializada no levantamento e mapeamento de processos. O objeto dessa prestação de serviço é mapear e descrever detalhadamente as atividades, juntar documentos associados, além de definir grau de complexidade e quantidade de executores para todos os processos (GERAD). Ademais, o uso de ferramentas tecnológicas, como inteligência artificial, pode ser um diferencial no controle de métricas contratuais e na garantia do cumprimento das obrigações pactuadas (Ferreiar; Melo 2023).

Na UESC, a aplicação de boas práticas sugeridas por consultorias poderia transformar significativamente a gestão contratual. As recomendações incluem a padronização de processos, a implementação de treinamentos regulares para os gestores e o uso de tecnologias de suporte à fiscalização. Como observado por Barbosa (2022), a consultoria não apenas identifica problemas estruturais, mas também fomenta a adoção de soluções inovadoras que alinhem a gestão às melhores práticas do setor público.

1211

Em suma, o papel da consultoria na gestão de contratos terceirizados vai além de corrigir falhas pontuais. Trata-se de uma abordagem estratégica que contribui para a modernização da administração pública, possibilitando maior eficiência, transparência e conformidade legal. Dessa forma, sua aplicação em instituições como a UESC representa um passo essencial para superar os desafios orçamentários e estruturais, alinhando-se às exigências contemporâneas de governança pública.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa indicam avanços significativos na gestão de contratos terceirizados da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), contribuindo para a melhoria de processos, redução de riscos e maior eficiência institucional. Primeiramente, espera-se que a aplicação de controles rigorosos e transparentes assegure o cumprimento das normas legais

e contratuais, promovendo maior conformidade regulatória. Conforme Costa e Nunes (2021), a ausência de um controle efetivo pode gerar implicações legais e comprometer a reputação institucional. Assim, práticas de auditoria e monitoramento contínuo podem se consolidar como instrumentos indispensáveis para minimizar riscos e garantir a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a adoção de estudos de viabilidade detalhados e planejamento estratégico, alinhados às recomendações de Costa e Silva (2019), deve permitir a elaboração de contratos mais robustos e claros. Essa abordagem pode incluir a definição de cláusulas específicas sobre prazos, escopo de trabalho e critérios de desempenho, oferecendo maior segurança jurídica e operacional. Esses avanços são particularmente relevantes para a UESC, dada sua posição como uma instituição pública que administra recursos destinados a serviços terceirizados essenciais, como limpeza, segurança e manutenção predial.

Outro resultado é a melhoria no processo de seleção de fornecedores. Licitações transparentes, conduzidas com critérios técnicos e financeiros rigorosos, como sugerido por Brasil (1993), deverão garantir a contratação de empresas capacitadas, minimizando problemas relacionados à execução inadequada dos serviços. A implementação de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) específicos para cada contrato, conforme destacado por Gomes (2018), é uma prática essencial que permitirá um acompanhamento mais efetivo e a identificação precoce de falhas no cumprimento das obrigações contratuais.

1212

Paralelamente, a capacitação contínua dos gestores e fiscais de contratos emerge como uma prioridade estratégica. Programas de treinamento voltados à análise contratual, gestão de riscos e técnicas de fiscalização, fundamentados em Bertolini e Zambalde (2016), devem fortalecer as competências internas da UESC. Esses programas podem ser complementados por workshops e seminários conduzidos por consultorias especializadas, que oferecerão à equipe da universidade uma visão atualizada sobre tendências de mercado e mudanças regulatórias.

O suporte de consultorias também desempenha um papel central, especialmente na elaboração de editais e na definição de critérios claros de seleção. Segundo Ferreira e Moraes (2023), a atuação dessas consultorias pode reduzir falhas processuais e garantir uma gestão mais alinhada às necessidades institucionais. Além disso, consultorias podem auxiliar na introdução de soluções tecnológicas específicas, como softwares de gestão de contratos. Essas ferramentas digitais permitem maior visibilidade sobre prazos, pagamentos e entregas,

assegurando maior controle e eficiência no acompanhamento dos serviços terceirizados, conforme Ilha (2010).

Outro aspecto é a implementação de um modelo de governança híbrida, inspirado por Williamson (1991), que combine elementos de governança hierárquica e de mercado. Esse modelo promove equilíbrio entre controle e flexibilidade, permitindo à UESC adaptar-se às demandas específicas de cada contrato. A formação de comitês internos para a gestão de contratos, integrando representantes de diferentes setores, pode facilitar uma visão holística e colaborativa sobre os desafios enfrentados.

Por fim, a pesquisa espera contribuir para a modernização e a transparência na gestão de contratos da UESC, promovendo a adoção de protocolos de mitigação de riscos e auditorias periódicas realizadas por consultorias. Essas práticas podem identificar áreas de melhoria e assegurar o alinhamento com padrões de conformidade e eficiência. Os impactos esperados incluem uma gestão contratual mais estratégica e a consolidação da UESC como uma instituição que prioriza a eficiência, a transparência e a responsabilidade no uso de recursos públicos.

Esses avanços, alinhados às melhores práticas do setor público e às tendências de gestão contratual, devem fortalecer a reputação da UESC e garantir maior confiabilidade nos serviços terceirizados, contribuindo para a realização de sua missão acadêmica e administrativa de forma mais sustentável e eficiente.

A gestão de contratos terceirizados na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) apresenta desafios variados, desde a conformidade regulatória até a capacitação de gestores. Esses desafios exigem não apenas a aplicação de boas práticas amplamente reconhecidas no referencial teórico, mas também recomendações específicas adaptadas ao contexto da UESC. A tabela a seguir organiza os desafios identificados, as boas práticas teóricas e as recomendações da pesquisa, proporcionando uma visão integrada para a otimização da gestão contratual.

Tabela 1: Desafios, Boas Práticas e Recomendações na Gestão de Contratos Terceirizados na UESC

Desafios	Boas Práticas (Referencial Teórico)	Recomendações (Pesquisa)
Conformidade com normas legais e regulatórias	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisão rigorosa dos contratos - Planejamento detalhado e definição de objetivos claros - Estudos de viabilidade para análise de custos 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar auditorias periódicas e monitoramento contínuo - Garantir a conformidade por meio de relatórios de controle transparentes

Falta de controle efetivo e indicadores claros de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de KPIs (Key Performance Indicators) - Estabelecimento de métricas de desempenho específicas por contrato 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir KPIs específicos para serviços terceirizados - Criar painéis de controle para monitoramento em tempo real
Complexidade dos processos licitatórios e contratuais	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de editais claros com critérios objetivos - Avaliação técnica e financeira rigorosa das empresas candidatas - Consultorias especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar gestores para a formulação de editais robustos - Adotar suporte contínuo de consultorias especializadas
Capacitação insuficiente de gestores e fiscais de contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de treinamento contínuos - Workshops e seminários sobre melhores práticas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover capacitações regulares em gestão contratual - Desenvolver manuais de boas práticas e treinamento interno
Riscos associados à dependência de mão de obra terceirizada	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização de processos - Governança híbrida com comitês de gestão interdepartamentais 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar um modelo de governança híbrida com comitês internos - Revisar e atualizar contratos regularmente
Limitações tecnológicas na gestão de contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de software de gestão de contratos - Uso de inteligência artificial para controle de métricas 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir ferramentas tecnológicas específicas para gestão contratual - Investir em treinamento no uso das novas tecnologias

Fonte: Elaboração própria

A adoção das boas práticas e recomendações apresentadas na tabela é essencial para que a UESC alcance maior eficiência, transparência e controle na gestão de contratos terceirizados. Além de minimizar riscos e promover a conformidade regulatória, essas ações contribuem para fortalecer a reputação institucional e assegurar a melhor utilização dos recursos públicos.

1214

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de contratos terceirizados na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) emerge como um tema crucial, refletindo a complexidade e os desafios que a administração pública enfrenta na busca por eficiência, transparência e responsabilidade na alocação de recursos. Este estudo teve como objetivo identificar os principais desafios na gestão desses contratos e propor boas práticas que podem ser adotadas para aprimorar os processos administrativos da instituição.

Os desafios enfrentados, como a necessidade de maior capacitação para gestores e fiscais de contratos, a dificuldade de monitoramento e a importância de um controle mais rigoroso sobre os serviços prestados, evidenciam a relevância de aprimoramentos na gestão desses processos. A capacitação adequada dos profissionais envolvidos na gestão de contratos é vital, pois impacta diretamente na qualidade dos serviços e no cumprimento das obrigações contratuais. A ausência de uma formação sólida pode levar a decisões inadequadas e à subutilização de recursos, comprometendo o desempenho institucional.

Além disso, a importância de uma comunicação clara e eficaz entre a UESC e seus fornecedores não pode ser subestimada. Estabelecer canais de diálogo abertos e transparentes contribui para uma relação de confiança, permitindo que as partes envolvidas compreendam melhor suas responsabilidades e expectativas. Essa colaboração pode resultar em uma maior flexibilidade na resolução de problemas e na adaptação a mudanças necessárias durante a execução dos contratos.

As boas práticas discutidas ao longo deste trabalho, como a implementação de sistemas de monitoramento robustos, a realização de avaliações periódicas de desempenho e a promoção de uma cultura de transparência, são fundamentais para a melhoria contínua da gestão de contratos. A adoção de um planejamento estratégico claro, aliado a uma gestão orientada por resultados, pode não apenas minimizar riscos, mas também otimizar o uso de recursos, garantindo a entrega de serviços de qualidade à comunidade acadêmica.

Ademais, a análise das experiências de outras instituições e a troca de conhecimento com especialistas na área podem oferecer insights valiosos, permitindo à UESC não apenas corrigir fragilidades, mas também inovar na forma como lida com os contratos terceirizados. A integração de tecnologia, como plataformas de gestão e monitoramento digital, pode também ser um diferencial significativo na modernização da gestão contratual.

1215

Por fim, é essencial que a UESC reconheça a gestão de contratos não apenas como uma obrigação administrativa, mas como uma oportunidade para promover a melhoria contínua dos serviços prestados. Ao estabelecer uma abordagem proativa e comprometida com a excelência, a universidade estará melhor posicionada para atender às demandas de sua comunidade e contribuir para o desenvolvimento regional.

A continuidade deste estudo é igualmente importante. Futuras pesquisas podem se concentrar em aspectos específicos da gestão de contratos, como a análise de casos de sucesso e a avaliação do impacto das boas práticas adotadas na qualidade dos serviços. A evolução das normativas e diretrizes que regem a administração pública também deve ser acompanhada, visando garantir que a UESC esteja sempre alinhada às melhores práticas do setor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.; BRITO, T. **Gestão de contratos terceirizados: Desafios e práticas na administração pública.** *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 2, p. 45-60, 2021.

ALVES, R.; MENDES, L. **Terceirização no setor público e privado: Perspectivas e impactos.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 3, p. 12-30, 2020.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2014.

BARBOSA, R. L. **Consultoria e inovação na administração.** São Paulo: Gestão, 2022.

BERTOLINI, P.; ZAMBALE, A. L. **Gestão de contratos: uma abordagem prática.** Editora XYZ, 2016.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

CALDWELL, N. D. **Public Procurement in the UK: A New Approach.** *The Journal of Public Procurement*, v. 7, n. 1, p. 1-20, 2007.

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

COSTA, J. C.; SILVA, A. M. **Gestão de contratos e riscos: boas práticas para a administração pública.** *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 4, p. 789-805, 2019.

COSTA, J. F.; NUNES, R. D. **Governança e gestão de contratos.** Editora ABC, 2021.

COUTINHO, R. D. M. **Terceirização e seus Riscos: Aspectos Legais e Trabalhistas.** São Paulo: Editora Atlas, 2014.

1216

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. **The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation.** *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, p. 302-330, 1996.

DANTAS, Érika F. A.; LIMA, Rafael S. **Riscos na terceirização e seus impactos na qualidade do serviço público.** *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, p. 54-68, 2019.

DAVIS, P. R.; KINNUNEN, J. **Contract Management: A Practical Guide.** New York, 2020.

FERREIRA, J. F.; MORAES, L. S. **Consultoria na gestão de contratos: desafios e soluções.** Editora DEF, 2023.

FERREIRA, T.; MELO, P. **Gestão pública 4.0: tecnologias e inovação na fiscalização contratual.** Brasília: Editora Pública, 2023.

FITZGERALD, R.; O'CONNOR, J. **Effective Contract Management: A Guide to Best Practice.** *The Procurement Professional*, v. 5, n. 2, p. 45-59, 2016.

FREITAS, A. **Desafios do controle de fornecedores na terceirização.** *Estudos em Administração e Negócios*, v. 18, n. 4, p. 99-114, 2022.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo.** 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GERÊNCIA ADMINISTRATIVA. **Contrato de consultoria de mapeamento de processos.** Ilhéus: UESC, 2024.

GOMES, alvesF. C. **A terceirização no setor público e as implicações para a governança.** *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 479-498, 2018.

GOMES, R. **Governança híbrida e eficiência na administração pública.** GHI, 2018.

ILHA, S. **Teoria dos custos de transação e sua aplicação na gestão pública.** JKL, 2010.

KOTTER, J. P. **Leading Change.** Harvard Business Review Press, 2012.

KUHLMANN, S.; SWEENEY, R. **Consulting in the Public Sector: A New Paradigm for Service Delivery?** *Public Management Review*, v. 21, n. 4, p. 490-513, 2019.

LIMA, P. **Terceirização estratégica e os desafios da gestão de contratos.** *Gestão & Planejamento*, v. 10, n. 4, p. 15-25, 2019.

LONSDALE, C. **The role of transaction costs in outsourcing decisions.** *Journal of Business Strategy*, v. 20, n. 4, p. 34-45, 1999.

MARTINS, M. **Riscos da Terceirização: As armadilhas e desafios.** *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, p. 123-138, 2001.

OLIVEIRA, A.; COSTA, M. **Boas práticas na gestão de contratos terceirizados: estudos de caso em universidades públicas.** Rio de Janeiro: Editora Acadêmica, 2020.

ROLIM, Fabiane R.; FERNANDES, Jussara. **Gestão de contratos de terceirização: riscos e oportunidades.** *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 4, p. 935-956, 2019.

SANTOS, P.; COSTA, E. **Estratégias de compliance em contratos terceirizados.** *Revista de Direito e Administração*, v. 22, n. 1, p. 40-56, 2021.

SILVA, A. O. **Terceirização como estratégia de eficiência organizacional.** *Revista de Estratégia Empresarial*, v. 11, n. 2, p. 33-48, 2019.

SILVA, Renato. **Gestão de Contratos: Como Realizar um Acompanhamento Eficiente.** São Paulo: Editora Atlas, 2020.

SOUZA, M.; PEREIRA, F. **O papel das consultorias na gestão de contratos de terceirização.** *Gestão e Negócios

SOUZA, R.; ALMEIDA, J. **Gestão eficiente de contratos em tempos de restrição orçamentária.** Belo Horizonte: Editora Pública, 2021.