

61.6%: 99.19

Elementos de Administração

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração [recurso eletrônico] / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-174-9

DOI 10.22533/at.ed.749191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – PARADIGMAS, ESTILOS E MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

CAPÍTULO 1 1

AGENDA 21: A GOVERNAMENTALIDADE DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

Talita Ravagnã Piga

Nicole Cerci Mostagidoi

DOI 10.22533/at.ed.7491913031

CAPÍTULO 2 16

A “CONTRA REFORMA” DO ESTADO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Alessandra Aparecida Soares Calil

Elisa Maria Andrade Brisola

DOI 10.22533/at.ed.7491913032

CAPÍTULO 3 23

O JEITINHO BRASILEIRO COMO A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA TEORIA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO. UM CASO NA GESTÃO PÚBLICA

Ary Luiz de Oliveira Peter Filhodoi

DOI 10.22533/at.ed.7491913033

CAPÍTULO 4 42

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: QUAIS OS RISCOS DA EXCELÊNCIA?

Roberto Alexandre Braga Gontijo

DOI 10.22533/at.ed.7491913034

PARTE II – CASOS APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

CAPÍTULO 5 49

RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO

Romário Rocha do Nascimento

André Luiz Goffi

DOI 10.22533/at.ed.7491913035

CAPÍTULO 6 68

CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS E COMPRAS NA PETROBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS RELATÓRIOS DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO 2016 A 2017

Eni Oliveira

Bárbara Oliveira de Moraes

Adalberto Oliveira Brito

DOI 10.22533/at.ed.7491913036

CAPÍTULO 7 84

O PROCESSO DE CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA FRONTEIRA OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

André Luís Baumhardt Zuliani

Mikaela Daiane Prestes Floriano

Isabela Braga da Matta

Leonardo Antônio Perez Rissotto

DOI 10.22533/at.ed.7491913037

PARTE III – FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CAPÍTULO 8 100

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS PRÓ-REITORIAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Wellington Matias Salomoni Mansano

Milton Augusto Pasquotto Mariani

Leandro Sauer

Geraldino Carneiro de Araújo

DOI 10.22533/at.ed.7491913038

CAPÍTULO 9 117

PRÁTICAS DE TD&E ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Lana Montezano

Fernanda Drummond Ruas Gaspar

Rafaela Marcolino

DOI 10.22533/at.ed.7491913039

CAPÍTULO 10 132

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS DA RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

Luiz Cláudio Ribeiro Machado

Leonardo Rodrigues Ferreira

Walber Santos Baptista

Danuzio Weliton Gomes da Silva

DOI 10.22533/at.ed.74919130310

PARTE IV – GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO

CAPÍTULO 11 140

A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

Ellen Oliveira de Menezes

Janaína Machado Simões

DOI 10.22533/at.ed.74919130311

CAPÍTULO 12 157

A EFICIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO JEQUITINHONHA EM RELAÇÃO A DOIS OBJETIVOS DO PLANO DECENAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Fillipe Maciel Euclides

DOI 10.22533/at.ed.74919130312

CAPÍTULO 13 172

EFEITOS DA EDUCAÇÃO SOBRE A RENDA: DISPARIDADES REGIONAIS

Kalu Soraia Schwaab

Paulo Sergio Ceretta

Vanessa Rabelo Dutra

DOI 10.22533/at.ed.74919130313

**PARTE V – GESTÃO PÚBLICA, COMBATE À POBREZA E CRESCIMENTO
ECONÔMICO**

CAPÍTULO 14 189

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA PARA O AUMENTO DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE
COMBATE À POBREZA

Cláudio André Gondim Nogueira

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

DOI 10.22533/at.ed.74919130314

CAPÍTULO 15 208

COMÉRCIO INTERNACIONAL DOS ESTADOS BRASILEIROS: QUÃO DIFERENTES SÃO SEUS
EFEITOS SOBRE O CRESCIMENTO ECONÔMICO

Fillipe Maciel Euclides

Fernanda Maria de Almeida

Fernanda Aparecida Silva

DOI 10.22533/at.ed.74919130315

SOBRE O ORGANIZADOR..... 220

CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS E COMPRAS NA PETROBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS RELATÓRIOS DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO 2016 A 2017

Eni Oliveira
Bárbara Oliveira de Moraes
Adalberto Oliveira Brito

RESUMO: A Petrobras é uma potência petrolífera, uma empresa que está presente no imaginário do país, blindando-a ou camuflando-a em momentos de crises como escândalos de corrupção, ou (re)afirmando-a como ícone do desenvolvimento e progresso. Devido aos escândalos que emergiram a partir da Operação Lava Jato, objetivou-se com esse artigo demonstrar quais as modalidades de licitações foram mais utilizadas para a celebração de Contratos e Compras realizados pela estatal entre janeiro de 2016 e dezembro de 2017. O recorte escolhido se refere ao período de transição entre legislações, em que desponta a Nova Lei das Estatais. A metodologia utilizada foi de cunho documental, quantitativa e descritiva. Identificou-se que as contratações se deram em sua maioria através de Dispensa de licitação, Convite e Inexigibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Lei das Estatais; Licitações; Contratos

1 | INTRODUÇÃO

Diante das transformações ocorridas nas últimas décadas na Administração Pública, em

que houve uma reestruturação organizacional, que se expandiu no Brasil a partir de 1967 e que se consolidou através da Reforma do Estado iniciada na década de 90, tem-se mudanças significativas nas contratações efetuadas no setor público, principalmente através da celebração de contratos de serviços terceirizados. A partir da Lei nº 8.666/93, a licitação é antecedente necessário do contrato administrativo, que estabelece todas as disposições aplicáveis indistintamente às licitações e contratos dos Entes Federativos (MEIRELLES e FILHO, 2016).

No ano de 2016, surge a Lei das Estatais, Lei nº 13.303, permitindo novas formas de contratação, direcionamento das etapas a serem percorridas nas licitações, da gestão contratual, dos procedimentos auxiliares e que o cadastro de fornecedores seja efetuado. Na prática, a lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em razão da operação deflagrada pela Polícia Federal no ano de 2014, intitulada de “Operação Lava Jato”, em que houve um grande esquema envolvendo lavagem de dinheiro e evasão de divisas, frutos da celebração de contratos firmados entre a Petrobras,

empreiteiras e consultorias, este trabalho tem como objeto de pesquisa a referida instituição.

A Petróleo Brasileiro S. A - Petrobras, é uma sociedade anônima de capital aberto que foi criada em 3 de outubro de 1953, através da Lei nº 2.004 e está presente em dezenove países, possui vinte e quatro empresas controladas em seu sistema e amplo leque de atuação que se dá nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis.

No trabalho de Nascimento e Goulart (2015), foram apontados alguns impactos do escândalo, que repercutiu negativamente na sociedade e com os investidores, afetando a credibilidade da organização. Vale salientar, que na pesquisa de Mendonça e Gabriel (2016), os autores apontaram que houve a quebra de princípios de governança corporativa na Petrobras e que os princípios como equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência não estão presentes na instituição.

A transparência é um fator de impacto nas contratações públicas e por conta dos apontamentos descritos anteriormente, a seguinte questão problema norteia essa pesquisa: Quais as principais modalidades de licitações foram utilizadas pela Petrobras para celebrar os Contratos e Compras no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2017?

Em face da amplitude de gastos da Petrobras e das diversas modalidades de licitação disponíveis para celebração de contratos e compras, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar a evolução dos gastos com Compras e Contratos na instituição compreendida entre o período de 2016 a 2017.

Assume-se como objetivos específicos: i) identificar como se dá a transparência na gestão das contas públicas em seu portal oficial; ii) mapear as modalidades de contratos e compras celebradas no período observado, iii) demonstrar a evolução dos gastos com contratos e compras dos meses analisados, além de apresentar os aspectos teóricos relevantes.

Justifica-se tal pesquisa, pela necessidade de monitoramento e controle das ações da Administração Pública, tendo em vista que se passaram quatro anos em que a instituição pesquisada se envolveu em uma investigação de grandes proporções com a comprovação de corrupção e lavagem de dinheiro. E assume-se que o processo licitatório contribui para frear, em parte, os desvios no setor público.

A proposta metodológica que norteou o trabalho foi de cunho documental, quantitativa e descritiva, que se deu através da coleta de informações divulgadas no portal oficial da instituição e de artigos, teses, livros e documentos públicos divulgados em meio físico e eletrônico.

Este artigo possui cinco seções, sendo esta a primeira, composta pela explicação do tema, problema, objetivo de pesquisa e justificativa. Na seção dois, será apresentada a fundamentação teórica, seguida pela seção três que apresentará os procedimentos metodológicos de pesquisa. Na seção quatro será apresentada a descrição e análise

dos dados, seguida pela seção cinco que descreverá as considerações finais. Por fim, listam-se as referências que embasaram todo o aporte teórico utilizado neste trabalho.

2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A partir de pesquisas na literatura, esta revisão apresentará o histórico da Petrobras, citando e descrevendo sua atuação no mercado. Em seguida, será brevemente exposto questões acerca do efeito da Terceirização na instituição, que despontaram após o marco teórico da Reforma do Estado e que contribuiu para as mudanças nas formas de contratação da estatal.

Serão abordadas também as mudanças advindas da nova Lei nº 13.303/2016, que modifica o processo de Licitações na estatal. Por fim, serão expostos a contribuição da Operação Lava-Jato para o enfoque de transparência na gestão dos contratos da Petrobras e os desdobramentos da corrupção na instituição.

2.1 Linha do tempo da Petrobras

As origens da Petróleo Brasileiro S. A – Petrobras, remontam ao período da Era Vargas. Fruto de uma campanha popular que durou sete anos, o então presidente em 3 de outubro de 1953 sancionou a Lei nº 2.004, que criou a empresa de propriedade e controle totalmente nacionais, com participação majoritária da União, encarregada de explorar, em caráter monopolista, diretamente ou por subsidiárias, todas as etapas da indústria petrolífera, menos a distribuição (CPDOC, 2018).

Na década de 60, o marco para o desenvolvimento industrial do Estado do Rio de Janeiro se dá com a implementação da Refinaria de Duque de Caxias – REDUC. Inaugurada em 9 de setembro de 1961, a refinaria atualmente é responsável por 80% da produção de lubrificantes e pelo maior processamento de gás natural do Brasil. Localiza-se na Baixada Fluminense e impulsionou o nascimento de um forte polo industrial na região.

Além da criação da REDUC, no ano de 1968 foi construída a primeira plataforma P-1 que permitiu que posteriormente fosse descoberto no mar de Sergipe o primeiro campo de Petróleo. Já no ano de 1973, tem-se a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello – CENPES, que é um dos complexos de pesquisa aplicada mais importantes do mundo. Já em 1974, tem-se a descoberta da Bacia de Campos. Tais construções influenciaram no crescimento da estatal e contribuíram em sua valorização no mercado nacional e internacional.

É nesse contexto, com a instalação de tantos setores da Petrobras, que cita Figueiredo et al. (2007), que há no setor petrolífero a reestruturação produtiva como uma resposta à necessidade de maior produtividade e maior flexibilidade. Na visão desses autores, a indústria petrolífera no Brasil sofreu um processo de intensificação da terceirização que gerou transformações expressivas no trabalho dos petroleiros (FIGUEIREDO et al., 2007).

Avançando em doze anos na história da estatal, em 1986 são descobertos Petróleo e Gás na Amazônia, na Província Petrolífera de Urucu que está próxima do rio com mesmo nome. Trata-se da maior reserva terrestre de petróleo e gás natural do Brasil (PETROBRAS, 2018).

A partir de 1997, com a desregulamentação do setor, através da Lei nº 9.478, outras empresas nacionais e/ou estrangeiras puderam começar a participar da produção e exploração do petróleo no país. Tal processo impulsionou a contratação de mão-obra terceirizada visando aumentar a produtividade da organização, mas não apenas dela, visto que para Cunha (2017), a terceirização também ocasionou um ganho para as empresas, a Petrobras ao contratar prestadoras de serviços, isenta-se da responsabilidade com os trabalhadores que foram terceirizados.

Nos anos 2000, outros marcos na Petrobras são desencadeados, um deles, a divisão da estatal em áreas de negócio, de apoio e unidades corporativas, que deu maior autonomia às subáreas quanto a questões de contratação dos serviços e fornecimento de equipamentos pelas prestadoras, corroborando com o movimento de disseminação da terceirização em diversas etapas do processo produtivo (FIGUEIREDO et al., 2007).

É no ano de 2002 que há a disponibilização da Gasolina *Podium* nos postos de abastecimento, a mesma gasolina que é utilizada nas pistas de fórmulas 1. No ano de 2007, são descobertos petróleo e gás no pré-sal da costa brasileira, ou seja, em áreas profundas dos oceanos, trazendo um novo horizonte na perspectiva de atuação da estatal.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Criação da PPSA;	Massa de CO ₂ jogada na atmosfera;
Melhoria nas obras de infraestrutura;	Danos ambientais;
Geração de empregos ligados à indústria de petróleo;	Desvio de dinheiro público;
Diminuição do preço da gasolina.	Dependência do petróleo em algumas cidades.

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens do Pré-sal:

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Siqueira, Batista e Oliveira (2012).

Como uma das vantagens citadas por Siqueira, Batista e Oliveira (2012), a criação da Pré-sal Petróleo S.A – PPSA, é uma nova empresa separada da Petrobras que atua em três grandes frentes: gestão dos contratos de partilha de produção, gestão da comercialização de petróleo e gás natural e a representação da União nos acordos de unitização (PRÉ-SAL, 2018).

Em virtude da criação de empregos ter sido citada como uma vantagem, é preciso reforçar sobre as contratações terceirizadas que se dá no âmbito da estatal e os pontos negativos de tais contratações de maneira precária.

2.2 O efeito da Terceirização na Petrobras

Conforme já abordado no tópico anterior, a Petrobras utilizou da prerrogativa da terceirização para poder avançar no mercado nacional e internacional e alavancar o seu crescimento. Entretanto, embora haja visões positivas sobre a terceirização, há o contraponto, que será abordado neste tópico.

A Terceirização na Administração Pública é um tipo de contrato que foi introduzido por meio do Decreto nº 200/67, que em seu art. 6º propôs cinco princípios: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle. Ao introduzir o princípio da descentralização, houve a oportunidade da participação das empresas privadas no âmbito público.

Através desta descentralização tem-se os primeiros passos para a Reforma Administrativa, que de fato ocorreu em 1995 através da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, elaborado pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira.

Influenciado pela política neoliberal, a década de 90 ficou então marcada por grandes transformações do Estado que afetaram no contexto da Petrobras o modelo brasileiro de exploração, refino e comercialização do petróleo. Na visão de Figueiredo (2012), na Petrobras, a intensificação da terceirização foi uma das medidas fundamentais para que fossem supridas as necessidades do período de alta produção que se deu nessa década e para que houvesse a diminuição de funcionários vinculados ao quadro efetivos da empresa.

Baseado em Silva (2011), foi sob as influências dessa ideologia neoliberal que a utilização das terceirizações serviu como instrumento à serviço da desestatização. Tal medida, visou enxugar seus quadros e dinamizar a execução das atividades tendo como pressuposto a contratação de terceiros.

No que tange a Terceirização na Administração Pública, Morais e Costa (2017) alegaram que a questão central da terceirização era voltada para a reconstrução do Estado e para o seu desaparecimento. Na visão desses autores, os efeitos positivos da terceirização envolviam a mudança do modelo burocrático para o modelo gerencial.

Em contrapartida, como um dos efeitos negativos destaca-se a precarização do trabalho, pois através desse sistema a empresa que presta serviços, emprega e remunera os trabalhadores que exercerão as atividades contratadas, sem que haja o reconhecimento de vínculo empregatício entre a contratante e os “colaboradores” ou entre os trabalhadores e a empresa contratada (MATIAS, 2016).

É o que também sustentou Druck et al. (2010), alegando que as novas formas de gestão levaram um aumento do risco de trabalho, em razão dos salários dos terceirizados serem menores, uma vez que neste grupo não há um treinamento adequado e são maiores os acidentes de trabalho dessa parcela de trabalhadores. Na mesma direção, o entendimento de Vieira et al. (2010) é o de que em algumas atividades, ao terceirizar acarreta-se muitos riscos, pois alguns gestores ao contratar

mão de obra para tarefas definidas julgam desnecessário o acompanhamento e a fiscalização, o que na verdade não é o correto, diante disso, se faz necessário que haja um gestor fiscal do contrato.

Acerca da celebração de contratos e da legislação vigente, a seguir serão abordadas as mudanças na legislação pertinente à essas celebrações na Petrobras.

2.3 As mudanças nas Licitações da Petrobras com a Nova Lei das Estatais

A Lei de Licitações, nº 8666/93, conceitua contratos como o ajuste entre particulares e a Administração Pública, em que ocorre um acordo de vontade e vínculo com obrigações mútua. No parágrafo único, 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 (BRASIL, 1993).

Na visão de Meirelles e Filho (2016), o contrato é um acordo em que ambas as partes chegam a um consenso sobre seus direitos e obrigações, e em se tratando da Administração Pública é seguido por normas estabelecidas pelo ente público.

Baseado em Alexandrino e Paulo (2011), existem dois tipos de contratos: o Contrato Administrativo e os Contratos da Administração. No primeiro tipo há um ajuste entre a administração e particulares, ou até mesmo com outro ente administrativo seguindo as normas da administração pública, devido o seu interesse e o regime público. Já no segundo, os contratos são firmados entre Administração Pública e particulares, mas são regidos pelas normas do direito privado.

Embora a Lei de Licitações possua diversas modalidades para contratações públicas, na Petrobras, respaldou-se durante muito tempo do Regulamento Simplificado do Decreto nº 2.745/98 e pela Lei do Petróleo nº 9.478/97.

Com o advento da Lei nº 13.303/16, os contratos sofreram mudanças e são permitidas contratações através de quatro modelos distintos: a) modo de disputa aberto; b) modo de disputa fechado; c) modo de disputa combinado; e d) rito do pregão. A Lei nº 8.666/93, portanto, será utilizada apenas nos casos expressamente descritos na própria Lei nº 13.303/16 (normas penais e parte dos critérios de desempate).

A Lei das Estatais modificou o campo das licitações e das contratações de entidades como a Petrobras, pois na visão de Schweitzer (2018), o art. 68 define que os contratos celebrados na vigência da Lei seriam regulados segundo as normas de direito privado. Anteriormente, as regras dos contratos se davam em consonância com a Lei nº 8.666/93 em que eram considerados contratos administrativos. Portanto, com a nova legislação há na visão da autora, um distanciamento do modelo de contrato administrativo.

Para Di Pietro (2017), a Lei nº 13.303/16 expôs o mesmo caminho a ser seguido como já era feito na lei de licitações, porém, o instrumento gerado se dá através de um contrato privado. Na visão de Carvalho Filho (2017), os contratos privados são um conjunto de direitos e obrigações e as partes situam-se no mesmo plano jurídico.

Neste ponto, a supremacia do setor público frente ao privado, se extingue. E essa, portanto, é uma das principais mudanças que o art. 68 da Lei das Estatais traz, uma vez que há uma equiparação da celebração pública com os contratos que são regidos pelo disposto na Lei e pelos preceitos do direito privado (BRASIL, 2016).

De maneira efetiva, as licitações de bens e serviços comuns são aquelas que possuem padrões de desempenho e qualidade e que possam ser objetivamente definidos por meio de especificações usuais no mercado (BRASIL, 2016). Portanto, as licitações de bens e serviços comuns, utilizarão preferencialmente o rito do pregão, que deverá ser processada e julgada por pregoeiro.

2.4 A Operação Lava-Jato e os desdobramentos da corrupção na Petrobras

Ao longo do ano 2014, a Petrobras foi o foco das denúncias decorrentes das investigações da Operação Lava Jato. Tal operação, relacionou-se às irregularidades descobertas em contratos da estatal com fornecedores de bens e serviços e revelou um esquema de pagamentos de propinas que envolveu desde ex-diretores da estatal à partidos e políticos. Esses atos, na visão de Silva (2018), trouxeram danos à Petrobras que influenciaram desde a queda nos investimentos estrangeiros até ao abalo da confiança da sociedade na estatal.

Tal afirmação, corrobora com as pesquisas de Nascimento e Goulart (2015), que também apontaram os impactos desse escândalo e demonstraram que atualmente há um alerta na celebração dos contratos da entidade. Para Mendonça e Gabriel (2016), como já salientado, os efeitos da Operação Lava Jato demonstraram a ausência dos princípios de governança corporativa na Petrobras e da falta de transparência que é tão necessária para que haja um combate efetivo à corrupção.

Durante o trabalho de Pinho (2017), ficou demonstrado que embora o despertar das denúncias eclodissem no ano de 2014, o esquema não era novo e que já durava há pelo menos dez anos, envolvendo grandes empreiteiras que se organizaram em cartel e pagavam propina de 1 a 5% do valor dos contratos superfaturados.

Foi por conta desse cenário com denúncias que envolveram os crimes de corrupção desvendados pela Operação Lava Jato que a Lei das Estatais surge e espera-se que através das mudanças na forma de contratação fortaleça-se o combate a apropriação indevida de recursos públicos provenientes de contratos altíssimos que deterioram cada vez mais os serviços públicos (SILVA, 2018).

Em notícia recente do portal FOLHA DE SÃO PAULO¹ de junho de 2018, foi apontado que ainda há falta de transparência na celebração dos contratos pela instituição mesmo após a investigação deflagrada, corroborando com os autores citados anteriormente.

Passados, portanto, quatro anos desde o início da Operação Lava Jato, os valores aproximados que devem ser ressarcidos à estatal decorrentes da corrupção

1 Folha de São Paulo. Portal. Contratos sem transparência predominam na Petrobras. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/06/contratos-sem-transparencia-ainda-predominam-na-petrobras.shtml> Acesso em: 29 set. 2018.

apurada, segundo o Ministério Público, ultrapassam os R\$ 12 bilhões de reais. Desse montante, apenas R\$ 2,5 bilhões já foram devolvidos e acompanhar as transações efetuadas pela estatal é uma maneira de verificar se houve melhorias na governança e transparência da instituição.]

3 | METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos no estudo, esta pesquisa se dividiu em algumas etapas. Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura e uma pesquisa documental baseada nos relatórios públicos disponibilizados no portal oficial da Petrobras. As pesquisas no portal oficial são decorrentes da necessidade da coleta de dados que forneçam informações referentes à instituição, sua atuação, capacidade e produção. Além disso, as pesquisas em seu portal permitiram o mapeamento das Compras e Contratos celebrados, definidos no problema desta pesquisa e dão veracidade as informações expostas durante o artigo.

Em seguida, buscou-se através da legislação e da mídia, informações pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa e o entendimento situacional da instituição no âmbito nacional e internacional. A definição do universo da amostra levou em consideração os fatos decorrentes da Operação Lava-Jato a partir de 2014 e da Lei das Estatais, instituída em 2016.

Diante da necessidade de se investigar quais as modalidades de licitação foram mais utilizadas pela Petrobras, a coleta de dados se deu em duas fases: na primeira foram verificados no Portal Transparência da Petrobras² as informações mensais no período compreendido de janeiro de 2016 a dezembro de 2017. Cada documento gerado possuía informações como número do contrato celebrado, empresa contratada, CNPJ, itens, modalidade de licitação, vigência do contrato e valor de referência.

Em um segundo momento, atendendo as instruções de Gil (2008), que aponta que nas pesquisas documentais de cunho quantitativo que utilizam de processamento eletrônico, os dados devem ser organizados em tabelas, o tratamento dos dados se deu através do suporte do software Microsoft Excel. Foram analisadas quarenta e oito planilhas, em cada uma delas buscou-se extrair as principais informações que pudessem contribuir com a pesquisa.

Graças a amplitude de informações e indicadores, os dados foram organizados e categorizados em três planilhas. Na primeira, buscou-se concentrar as informações dos contratos com a exposição dos valores e quantidade mensal contratada. Na segunda, foram organizados os dados referentes as compras celebradas. E por fim, foram elencadas as principais modalidades de contratações. A organização desses dados visou atender aos objetivos específicos da pesquisa, que se referiu ao mapeamento

2 Portal Transparência Petrobras Distribuidora. Contas Públicas, Compras e Contratos. Disponível em: <https://cn.br-petrobras.com.br/portal/transparencia/index.jsf> Acesso em: 30 set. 2018

das modalidades de contratos e compras celebradas no período observado, tal como de demonstrar a evolução dos gastos com contratos e compras dos meses analisados.

Tal análise descritiva, em consonância com Andrade (2002), que aponta a pesquisa descritiva como a que se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem interferência do pesquisador, permitiu, portanto, que fossem feitas a conversão dos dados em planilhas para que posteriormente houvesse a exposição dos demonstrativos desses gastos.

Algumas dificuldades foram encontradas no decorrer da pesquisa no que se refere à limitação dos indicadores disponíveis, embora no portal oficial constem dados que demonstrem as Compras e os Contratos celebrados, não foi possível ter acesso à informações oficiais dos gastos decorrentes com funcionários contratados através da celebração de contratos terceirizados e que poderiam compor as informações demonstradas a seguir.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa nos portais disponibilizados pela Petrobras - Contas Públicas, Transparência e Institucional - permitiu visualizar as áreas de atuação da estatal e a demonstração dos dados que serão expostos nessa seção. Graças as denúncias que se propagaram através da Operação Lava Jato e das mudanças no processo licitatório em decorrência da aplicação da Nova Lei das Estatais, as informações apresentadas a seguir, concentraram os dados dos contratos e compras celebrados de janeiro de 2016 a dezembro de 2017. Nesse período há a transição entre legislações que amparam as licitações na Petrobras.

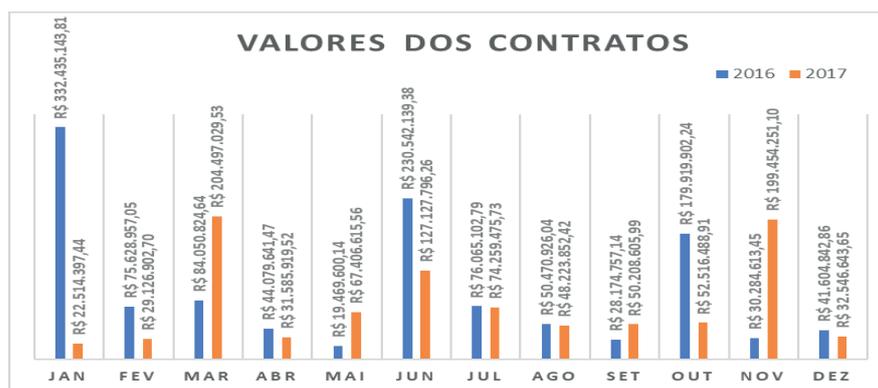


Figura 1: Contratos da Petrobras de janeiro de 2016 a dezembro de 2017

Fonte: Elaborado pela autora. Portal Petrobras (2018).

Em termos reais, de acordo com o exposto acima, identifica-se que em janeiro de 2016 foram gastos quase quinze vezes mais que no ano de 2017 e que além do mês de janeiro, outros meses também apresentaram dados surpreendentes no ano de 2016, é o caso dos meses de junho e outubro. Ambos os meses citados, apresentaram contratos superior a cem milhões de reais. Observa-se que o menor contrato celebrado

se deu no mês de maio, inferior a vinte milhões.

No ano de 2017, percebe-se que houve redução na maioria dos contratos celebrados e que em apenas quatro dos doze meses (março, maio, setembro e novembro), é que houve superioridade nos gastos e que o menor valor celebrado no referido ano se deu no mês de janeiro. Para compreender se havia relação entre a quantidade de contratos celebrados e os valores apresentados, no gráfico a seguir serão apresentados o comparativo entre os períodos.

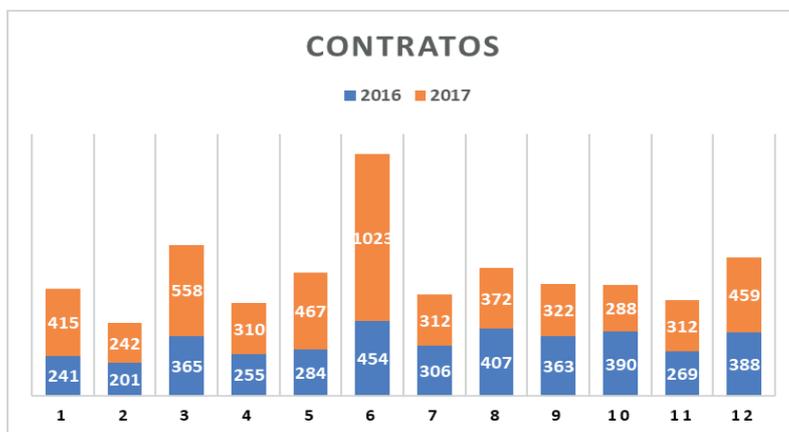


Figura 2: Volume de Contratos celebrados pela Petrobras entre janeiro de 2016 a dezembro de 2017

Fonte: Elaborado pela autora. Portal Petrobras (2018).

No cruzamento dos dados das Figura 1 e 2, percebe-se que o volume de contratos celebrados em 2016 é superior ao ano de 2017 apenas nos meses de agosto a outubro, mas, em contrapartida, os custos dos contratos em 2016 são superiores a 2017. Para compreender a superioridade nos gastos, foi preciso analisar de que maneira foram celebrados esses contratos.



Figura 3: Principais modalidades de licitação para celebração de contratos

Fonte: Elaborado pela autora. Portal Petrobras (2018).

A análise qualitativa e quantitativa de dados auxilia na compreensão das principais estratégias que devem ser tomadas ao se dispensar as licitações, principalmente pelos altos custos advindos dessas contratações. Na compilação dos dados, verificou-se que

para celebração dos contratos e das compras, as modalidades mais utilizadas foram as que estão atreladas ao Decreto 2.745/98, que é o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro.

Utilizando-se do referido Decreto, os contratos foram celebrados através de: i) Dispensa de licitação por valor conforme delegação da Diretoria; ii) modalidade Convite, que permite que no mínimo 3 fornecedores, do ramo pertinente ao objeto, cadastrados ou não participem da licitação; iii) por Inexigibilidade, quando há a Inviabilidade fática ou jurídica de competição; iv) Dispensa, quando há a Emergência, urgência em situação que possa causar prejuízo à segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros; e v) Situações atípicas de mercado em que a realização da licitação não atenda ao princípio economicidade.

No que se refere a Petrobras, a mesma foi considerada por vários autores não apenas como uma potência petrolífera, mas uma empresa que está presente no imaginário do país, blindando-a (ou camuflando-a) em momentos de crises como escândalos de corrupção, ou (re)afirmando-a como ícone do desenvolvimento e progresso (MENDONÇA; GABRIEL, 2016; CUNHA, 2017; DA SILVA; BALDISSERA, 2017; PINHO, 2017).

Por essa razão, controlar e monitorar os gastos decorrentes de contratos e compras auxiliam para que sejam reduzidas as despesas indevidas, que esses custos não sejam objeto de corrupção, que os desvios sejam minimizados e que tais gastos sejam convertidos em lucros e investimentos para a instituição.

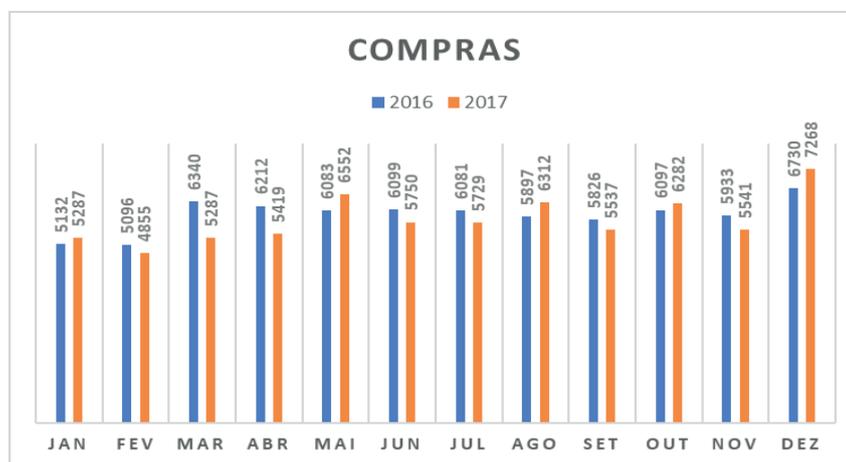


Figura 4: Volume de Compras período 2016 a 2017

Fonte: Elaborado pela autora. Portal Petrobras (2018).

Quanto as Compras, observa-se que não houve uma discrepância muito significativa entre os períodos analisados e que embora em alguns períodos um determinado ano tenha se mostrado levemente superior ao outro no volume, houve um equilíbrio nas aquisições. Nessa modalidade de aquisição, a Petrobras realiza a Compra de bens, contratação de serviços, compra de produtos derivados, gás, energia e outros.

Em relação as modalidades de licitação utilizadas para Compras, há uma novidade: a inserção da modalidade Tomada de Preços, exposta na figura a seguir:

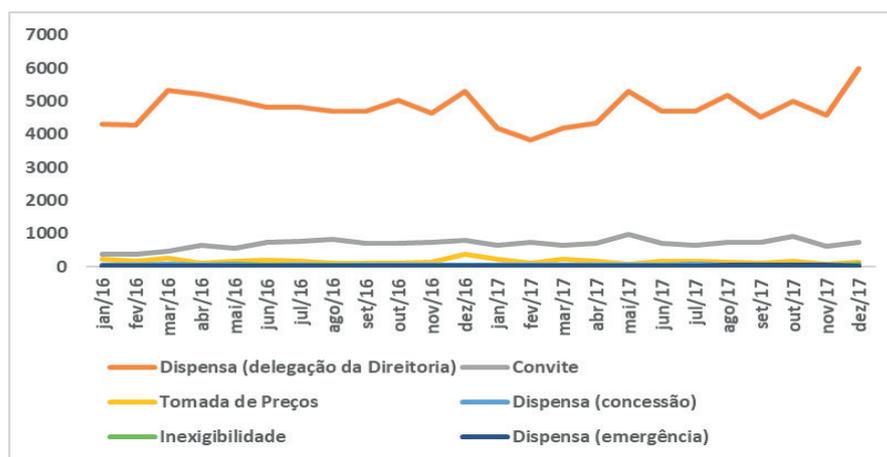


Figura 5: Principais modalidades de licitação para Compras

Fonte: Elaborado pela autora. Portal Petrobras (2018).

Diferentemente dos contratos, as modalidades mais celebradas para Compras foram: i) Dispensa de licitação por valor conforme delegação da Diretoria; ii) modalidade Convite; iii) Tomada de preços, em que há Fornecedores cadastrados e classificados pela PETROBRAS; iv) Dispensa, quando o objeto do contrato for pertinente ao da Concessão; v) Inexigibilidade; e vi) dispensa, quando há a emergência, urgência em situação que possa causar prejuízo à segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros.

Em posse desses dados, identificou-se que tanto na modalidade Contratos, quanto na modalidade Compras, a modalidade mais utilizada pela Petrobras foi o Convite. Em Compras, houve o uso da Tomada de Preços, mas, ao utilizar da prerrogativa de dispensar as licitações, a instituição pode ter deixado de realizar as melhores negociações para a organização.

De acordo com Pinho (2017), as áreas que estão mais sujeitas às fraudes são as licitações públicas, a conformidade documental, o controle de bens patrimoniais, administração de contratos, a sonegação fiscal, os convênios e repasses. Por essa razão, dispensar o uso das licitações, pode contribuir para contratações ineficazes e custosas.

Com as inovações trazidas pela Lei das Estatais, além das modalidades disponíveis na Lei nº 8.666/93, há a inclusão de outros critérios de julgamento além dos que já são adotados atualmente, tal como: menor preço, maior desconto, melhor combinação de técnica e preço, melhor técnica, melhor conteúdo artístico, maior oferta de preço, maior retorno econômico e melhor destinação de bens alienados (BRASIL, 2016). Portanto, através da Lei das Estatais, almeja-se que haja mudanças nas contratações da Petrobras, visto que haverá um amplo leque de contratações.

Além das novas modalidades, uma das vantagens previstas é que também há

a possibilidade de negociação com o primeiro colocado para obtenção de proposta mais vantajosa, independentemente do critério de julgamento adotado, podendo a negociação ser feita com os demais licitantes, em virtude da ordem de classificação, quando o preço do primeiro colocado permanecer acima do orçamento estimado.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento da Operação Lava Jato, foram expostas algumas situações que serviram de alerta nas celebrações dos contratos da Petrobras. Esse tema, acende uma chama quanto as potenciais fragilidades no processo de aquisição de bens e serviços quando não há a utilização das licitações, ou quando ainda, há modelos que podem ser facilmente desviados do seu caráter legal.

A partir dos dados apresentados, verificou-se que a Petrobras durante o período analisado atendeu em partes aos princípios de Transparência ao expor os dados em seu portal acerca das Contas Públicas, onde foram disponibilizadas informações que nortearam os gastos relativo aos Contratos e Compras celebrados e apresentados no decorrer do artigo.

Durante o período analisado, verificou-se que as principais formas de aquisição de serviços e compras foram celebradas através de Dispensa de licitação, Convite e Inexigibilidade. Deste modo, a pesquisa buscou apresentar os dados referentes ao período em que a Petrobras se encontrava ainda no regime da Lei nº 8.666/93, devido a transição e adaptação referente as modificações trazidas pela Lei das Estatais. A partir de agora, um novo ciclo para a estatal se iniciará e espera-se que haja o cumprimento efetivo da referida lei.

O presente artigo conseguiu responder sua questão problema e atender aos objetivos específicos, haja vista que encontrou os dados contidos nos relatórios disponibilizados pela Petrobras em seu portal no período analisado e demonstrado no item 4.

Reitera-se que a presente pesquisa não buscou esgotar as discussões a respeito da influência da Operação Lava-Jato na Petrobras, tampouco propôs-se a investigar com os dados disponibilizados itens em inconformidade. Esperava-se que em decorrência das possibilidades de contratação via Lei de Licitações (8.666/93), Pregão (10.520/02) e Regime Diferenciado de Contratações Públicas (12.462/11), que houvesse um número maior de utilização de tais ferramentas de aquisição, o que não se identificou na prática.

Pretende-se que com a vigência da Lei das Estatais uma série de mecanismos de transparência e governança sejam plenamente executadas, além da divulgação de informações, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade.

Julgou-se relevante conhecer e expor esses dados visto que a Petrobras utilizou

da prerrogativa da terceirização para poder avançar no mercado interno e externo, que permitiu o seu crescimento. No que tange as limitações para identificação dos valores decorrentes aos gastos de contratação de pessoal terceirizado e ao quantitativo atuante na estatal, não há nenhuma informação pública disponibilizada nos portais da organização, tampouco esses dados estão disponíveis nos relatórios pesquisados e não permitiram a discussão mais detalhada dessa modalidade de Contratos. Cabendo a novos trabalhos tais exposições.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Direito Administrativo Descomplicado. 19. ed. São Paulo: Método, 2011.

ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Decreto nº 2.745, de 24 de agosto de 1998. Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS previsto no art. 67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2745.htm Acesso em: 28 set. 2018.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm Acesso em: 28 set. 2018.

_____. Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9478.htm Acesso em: 28 set. 2018.

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm Acesso em: 28 set. 2018

_____. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. 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: 28 set. 2018.

_____. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm Acesso em: 28 set. 2018.

_____. Lei nº 2.004, de 3 de outubro de 1953. Dispõe sobre a Política Nacional do Petróleo e define as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo, institui a Sociedade Anônima, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L2004.htm Acesso em: 28 set. 2018.

_____. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 29 set. 2018

CARVALHO FILHO, J. dos S. Manual do Direito Administrativo. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CPDOC. PETROBRAS 50 ANOS. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/Petrobras50anos> Acesso em: 28 set. 2018.

CUNHA, T. O. D. (2017). Terceirização, condições e relações de trabalho no setor de sondas de perfuração da Petrobras Macaé.

DA SILVA, M. V., & BALDISSERA, R. (2017). Brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade: a construção de um ethos pela propaganda institucional da Petrobras. *Organicom*, 14(27), 134-146

DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. 30 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DRUCK, G. et al. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. Ver. Bras. Saúde ocup. São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO, M., et al. (2007). Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ). *Gestão & Produção*, 14(1), 55-68. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/0D/gp/v14n1/05.pdf> Acesso em: 29 set. 2018.

_____. A face oculta do ouro negro: trabalho, saúde e segurança na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos. Niterói: Editora da UFF, 2012.

FOLHA DE SÃO PAULO. PORTAL. Contratos sem transparência predominam na Petrobras. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/06/contratos-sem-transparencia-ainda-predominam-na-petrobras.shtml> Acesso em: 28 set. 2018.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

MATIAS, M. S. V. (2017). Terceirização na Administração Pública: Reflexos nas relações trabalhistas a partir da década de 90. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2696> Acesso em: 03 out. 2018.

MENDONÇA, A. D. S., & GABRIEL, W. A. (2016). Governança corporativa, transparência e controle interno: estudo de caso na Petrobras. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/6144/1/ALINE%20DE%20SOUZA%20MENDON%C3%87A%20-%20WILLIANS%20ALVES%20GABRIEL.pdf> Acesso em: 28 set. 2018

MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J.. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42 ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MORAIS, B. O. D., & COSTA, E. L. X. (2017). Gestão dos contratos da terceirização na administração pública do estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/5330> Acesso em: 29 set. 2018

NASCIMENTO, P. D. S., & GOULART, C. P. (2015). AUDITORIA INTERNA: Um estudo sobre os relatórios de auditoria da Petrobras e suas respectivas conclusões e recomendações no período de 2011 a 2013. *Revista Contabilidade & Amazônia*, 8(1), 55-73. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/view/2201> Acesso em: 29 set. 2018

PETROBRAS. FATOS E DADOS. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/planejamento-e-capacidade-tecnica-de-nossas-equipes-levam-a-recorde-de-producao.htm> Acesso em: 02 out. 2018

_____. QUEM SOMOS. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/> Acesso em: 02 out. 2018

_____. NOSSAS ATIVIDADES. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/principais-operacoes/refinarias/refinaria-duque-de-caxias-reduc.htm> Acesso em: 02 out. 2018

_____. DÉCADA DE 1960. Disponível em: <http://exposicao60anos.agenciapetrobras.com.br/decada-1960-momento-11.php> Acesso em: 02 out. 2018

_____. URUCU. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/urucu-completamos-30-anos-na-amazonia-com-gestao-responsavel.htm> Acesso em: 02 out. 2018

PINHO, P. V. D. (2017). Os impactos nos indicadores econômico-financeiros da Petrobras causados pela corrupção desvendada na operação lava jato: um estudo de caso. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19343> Acesso em: 04 out. 2018

PORTAL TRANSPARÊNCIA PETROBRAS DISTRIBUIDORA. Contas Públicas, Compras e Contratos. Disponível em: <https://cn.br-petrobras.com.br/portal/transparencia/index.jsf> Acesso em: 30 set. 2018

PRE-SÁL PETRÓLEO. Portal institucional. Disponível em: <http://www.presalpetroleo.gov.br/ppsa/portal/default.php> Acesso em: 04 out. 2018

SCHVEITZER, A. L. (2018). O regime jurídico dos contratos nas estatais em função da Lei 13.303/16: um estudo do regulamento da Eletrobras. *Direito-Florianópolis*. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/5004> Acesso em: 29 set. 2018

SILVA, P. P., Terceirização nos Serviços Públicos, Rev. TST, Brasília, vol. 77, nº 1, jan/mar 2011, p. 95-130: Disponível em: https://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/22336/005_silva.pdf?sequence=4 Acesso em: 02 out. 2018

SILVA, M. P. D. (2018). Um estudo sobre os impactos da corrupção na Petróleo Brasileiro SA-Petrobras. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/17494> Acesso em: 30 set. 2018

SIQUEIRA, L., BATISTA, R., & OLIVEIRA, T. (2012). A descoberta do pré-sal e suas vantagens e desvantagens. *Revista de divulgação do Projeto Universidade Petrobras e IF Fluminense*, 2(1). Disponível em: <http://www.essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/BolsistaDeValor/search/titles> Acesso em: 04 out. 2018

VIEIRA, A. P. et al. (2010). Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática (4a ed.) Belo Horizonte: Editora Fórum

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-174-9

