

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
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. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111 1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série. CDD 658.421
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911111	
CAPÍTULO 2	15
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
DOI 10.22533/at.ed.7581911112	
CAPÍTULO 3	25
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
DOI 10.22533/at.ed.7581911113	
CAPÍTULO 4	36
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
DOI 10.22533/at.ed.7581911114	
CAPÍTULO 5	47
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
DOI 10.22533/at.ed.7581911115	
CAPÍTULO 6	60
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
DOI 10.22533/at.ed.7581911116	
CAPÍTULO 7	72
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
DOI 10.22533/at.ed.7581911117	

CAPÍTULO 8	90
IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF	
Regina da Silva de Camargo Barros	
DOI 10.22533/at.ed.7581911118	
CAPÍTULO 9	106
LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO	
Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911119	
CAPÍTULO 10	119
O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE	
Anderson José Freitas de Cerqueira	
DOI 10.22533/at.ed.75819111110	
CAPÍTULO 11	132
INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL	
Adriana dos Santos Litvay	
DOI 10.22533/at.ed.75819111111	
CAPÍTULO 12	146
PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO	
Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva	
DOI 10.22533/at.ed.75819111112	
CAPÍTULO 13	166
ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	
Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais	
DOI 10.22533/at.ed.75819111113	
CAPÍTULO 14	179
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA	
Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo	
DOI 10.22533/at.ed.75819111114	

CAPÍTULO 15	194
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni	
DOI 10.22533/at.ed.75819111115	
CAPÍTULO 16	206
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio	
DOI 10.22533/at.ed.75819111116	
CAPÍTULO 17	225
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.75819111117	
CAPÍTULO 18	238
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
DOI 10.22533/at.ed.75819111118	
CAPÍTULO 19	258
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
DOI 10.22533/at.ed.75819111119	
CAPÍTULO 20	275
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre	
DOI 10.22533/at.ed.75819111120	
CAPÍTULO 21	289
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.75819111121	

CAPÍTULO 22 302

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira
Juliano Lima Soares

DOI 10.22533/at.ed.75819111122

CAPÍTULO 23 324

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Castelsoni
Zélia Miranda Kilimnik
Kelly de Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111123

CAPÍTULO 24 336

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza
Elizângela Cristina Begido Caldeira
Bruna Grassetti Fonseca
Carlos Alípio Caldeira
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa
Anderson G. Penachiotti
Fausto Rangel Castilho Padilha
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi
Humberto Cecconi
Ana Paula Garrido de Queiroga
Tulio do Amaral Pessoa
Felipe Fonseca dos Santos Marques

DOI 10.22533/at.ed.75819111124

CAPÍTULO 25 347

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto
José Alves Dantas
Jorge Katsumi Niyama

DOI 10.22533/at.ed.75819111125

CAPÍTULO 26 368

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos
Ana Paula Moreno Pinho

DOI 10.22533/at.ed.75819111126

CAPÍTULO 27 381

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel
Wagner Igarashi
Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.75819111127

CAPÍTULO 28 395

O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO

Luiz Valdeci Primolan
Gildo de Souza Biserra
Larissa Santos Gomes Silva
Jéssica Carolina dos Santos
Harley Viana Nascimento

DOI 10.22533/at.ed.75819111128

CAPÍTULO 29 407

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

Simone Cristina Silva Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111129

CAPÍTULO 30 420

OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Jean Gleyson Farias Martins
Jizabely De Araujo Atanasio Martins
Rodrigo José Guerra Leone
César Ricardo Maia De Vasconcelos
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

DOI 10.22533/at.ed.75819111130

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439

ÍNDICE REMISSIVO 440

REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA

Pedro Henrique Pena Pereira

Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP
Escola de Administração de Brasília
Brasília-DF

RESUMO: Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC foi criado com a Lei nº 12.462/2011, de 04 de agosto de 2011, com a finalidade de ampliar a eficiência nas contratações públicas, além de viabilizar a implementação da infraestrutura necessária para a Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil, em 2014 e 2016 respectivamente. O presente trabalho tem como objetivo verificar se o RDC oferece ganho de eficiência à Administração Pública quando comparado à Lei 8.666/93, considerando tempo de execução das obras e custo final dos empreendimentos. A motivação da pesquisa reside no fato do RDC ser um regime novo na Administração Pública e ser objeto de opiniões diversas quanto a sua legalidade e eficiência, e ainda carecer de pesquisas que demonstrem os resultados de sua aplicação. Para tanto foram selecionados dois grupos de empreendimentos: um daqueles licitados e executados por meio da Lei 8.666/93 e outro pelo RDC. Na sequência foi realizada pesquisa documental com análise do atraso em relação ao prazo contratual para execução das obras e aumento de custo nas obras

considerando o custo estimado versus custo final dos empreendimentos. O resultado da pesquisa demonstrou que as obras do grupo que utilizou o RDC tiveram melhor desempenho médio sobre às obras do grupo da Lei 8.666/93 em relação a tempo de execução e custo final dos empreendimentos. Assim, a pesquisa sugere que o novo regime apresenta importantes avanços para o processo de contratações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Regime Diferenciado de Contratações – RDC, contratações públicas, Lei 8.666/93, Administração Pública, obras de infraestrutura.

DIFFERENTIATED PUBLIC PROCUREMENT REGIME: EVALUATION OF EFFICIENCY GAIN IN INFRASTRUCTURE WORKS

ABSTRACT: The Differentiated Public Procurement Regime - in Portuguese RDC was created by Law n ° 12,462 / 2011, on August 04, 2011, to conduct public procurement processes in a more efficient way, in addition to enable implementation of the infrastructure for the World Cup and the Olympic Games in Brazil in 2014 and 2016 respectively. The present work approaches to assess whether the RDC offers efficiency gains to the Public Administration when compared to the Law 8.666 / 93 (that regulates all regular public procurement

processes), in particular regarding the contracting period, execution time and final cost of projects. The motivation of the research lies in the fact that the RDC is a new regime in the Public Administration, thus subject to diverse opinions as to its legality and efficiency. In order to achieve the research's objective, two groups of projects were selected: the first one analyzed projects contracted and executed through the Law 8.666 / 93; and the second group considered projects contracted and executed through the RDC. The research analyzed the time spent on implementation, and the projects' costs, taking into account both planned and actual data. The results of the analysis showed that the projects that followed the RDC presented a better performance on average, in comparison to the Law 8.666/93, regarding the execution time and the final costs. Thus, the research suggests that the new regime brings important progress for the process of public contracting.

KEYWORDS: Differentiated Regime Hires, public hires, Law 8.666/93, public administration, infrastructure projects.

1 | INTRODUÇÃO

Entre os mais graves problemas da agenda de infraestrutura no Brasil estão o atraso nos cronogramas e o aumento dos custos observados nas obras estruturantes. Os atrasos observados em algumas das maiores obras de infraestrutura no País chegam a vários anos. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2014), os prejuízos decorrentes dos atrasos e aumento de custos nas obras de infraestrutura afetam consumidores e empresas, consomem vultosos recursos públicos e comprometem o desenvolvimento do Brasil.

Um estudo da Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC (2016), observou que em uma amostra de projetos significativos do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, comparando prazos e custos estimados, houve um aumento médio dos custos em 49% e o prazo médio de conclusão mais que duplicou, com acréscimo de 106%.

Diversos são os entraves que prejudicam o bom andamento das obras públicas: dificuldade na obtenção de licenciamento ambiental, demora no processo de desapropriação e deslocamentos involuntários de famílias, atraso nas licitações, projetos mal elaborados, excesso de aditivos contratuais, são alguns exemplos de gargalos a serem enfrentados pelos gestores públicos. A CNI (2014) resumiu o ciclo do atraso e aumento de custo nas obras observadas:

O projeto básico é utilizado para fazer o orçamento da obra e depois é usado na licitação. Muitas vezes, esses projetos baseiam-se em representações incompletas dos locais em que serão implementados, o que resulta em redimensionamento das obras durante a execução. Em alguns casos é necessário adicionar novas atividades, que levam a aditivos contratuais. Aditivos superiores a 25% conduzem a novas licitações. Não raro, esse processo esbarra em problemas identificados em auditorias de órgãos de controle e fica paralisado enquanto se busca uma

solução. A paralisação eleva os custos da obra, pois, mesmo que nada esteja sendo feito, os valores indiretos e a mobilização de pessoal e máquinas continuam se acumulando. Esse processo pode acabar desaguando em disputas judiciais e novos atrasos.

Atualmente, diversos autores nos meios técnico e acadêmico têm se dedicado ao estudo das dificuldades enfrentadas pelos gestores públicos na execução de obras de infraestrutura e das externalidades que se traduzem em atrasos, além de possíveis soluções.

Nesse contexto, ganha destaque o Regime Diferenciado de Contratações-RDC, que é uma nova modalidade licitatória criada pelo Governo Federal em agosto de 2011, por meio da Lei nº 12.462/2011, para ser uma alternativa à Lei Geral de Licitações - LGL, Lei nº 8666/93. O intuito do RDC era de, inicialmente, ampliar a eficiência nas contratações públicas das obras para a Copa do Mundo no Brasil em 2014 e Olimpíadas do Rio de Janeiro de 2016, uma vez que o cenário à época era de atrasos e incertezas quanto a capacidade governamental em entregar as obras prometidas para os citados eventos esportivos.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo avaliar se o RDC está oferecendo ganho de eficiência aos administradores públicos na promoção de ações estruturantes no setor de infraestrutura, com enfoque em obras finalizadas, algo pouco estudado até então.

2 | O ATRASO E O AUMENTO DE CUSTO DAS OBRAS DE INFRAESTRUTURA

Flyvbjerg (2007) fez um estudo sobre o custo de diversas obras em infraestrutura abrangendo 258 projetos, em vinte Países, nos cinco continentes. Para o modal ferroviário, o aumento médio nos custos, em relação ao original previsto, foi de 44,7%. Para pontes e túneis, o valor equivalente é 33,8%, e para estradas 20,4%. De acordo com o mesmo autor, 9 em cada 10 projetos com valores acima de U\$ 1,0 bilhão atrasam e tem severo aumento de custo (da ordem de 50%).

Ainda no cenário internacional, The Governance Report (2016) apresenta dados sobre os atrasos e aumento de custos em projetos de infraestrutura em diversos países, que apontaram aumento de custo médio de 30% para a Alemanha, 17% para a Holanda, 22% para o norte da Europa e 24% para outros países ocidentais.

Analisando o cenário brasileiro, a situação é semelhante ao resto do mundo, ou seja, as grandes obras de infraestrutura sofrem, em geral, atrasos e vultosos aumento de custos. A Revista Exame, anualmente divulga o “Anuário Exame de Infraestrutura” que apresenta um amplo diagnóstico das obras e projetos de infraestrutura pelo País. Na edição de 2015, apresentou as seguintes afirmações: “analisando-se as dez maiores obras de infraestrutura em execução no País, verifica-se um aumento médio de 70% no orçamento em relação à previsão inicial” em outro trecho: “é comum as obras nos setores de transporte e saneamento demorarem o dobro do tempo previsto

para serem concluídas”.

Já Castelar (2016), se dedicou a estudar a ineficiência da produtividade do investimento em infraestrutura no Brasil. As principais causas das ineficiências observadas pelo autor são observadas na elaboração de projetos básicos de baixa qualidade e na contratação de empreendimentos de infraestrutura, e guardam relação com os procedimentos licitatórios, que acabam por selecionar as propostas de menor custo e não necessariamente as mais vantajosas para a Administração Pública. Na etapa de obra, os principais problemas observados por Castelar (2016) dizem respeito a baixa capacidade de fiscalização da Administração Pública, submetem o poder público a recorrentes aditivos contratuais baseados em assimetria de informações, má qualidade de serviços prestados, uma vez que o contratado emprega materiais de baixa qualidade para maximizar seus lucros. Ao final do processo, o que se percebe são obras com significativo atraso de cronograma, custos muito superiores aos inicialmente contratados e de baixa qualidade executiva que em pouco tempo necessitará passar por reformas.

Uma vez caracterizada a baixa eficiência por parte da Administração Pública no processo de planejamento, contratação e execução de obras de infraestrutura, será apresentado o RDC, que foi criado, entre outras finalidades, para ampliar a eficiência das contratações públicas.

3 | O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES – RDC

A busca pela eficiência nas contratações públicas tornou-se um desafio para a Administração. Debate-se, nesses mais de vinte anos da Lei 8.666/93, como dotar os processos licitatórios de maior agilidade, ao mesmo tempo em que se garante a isonomia, transparência, economicidade e qualidade dos gastos.

Nesse contexto, surgiu o RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas, como um novo regime de contratação de obras públicas, cujos objetivos, nos termos do art. 1º da Lei 12.462/2011, são: a) ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes; b) promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público; c) incentivar a inovação tecnológica; e d) assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

O RDC apresenta um conjunto de normas para contratações públicas que divergem da Lei 8.666/93 em aspectos relevantes, com intuito de estabelecer um ambiente de licitações mais célere e melhorar a execução dos contratos decorrentes dessas competições. Destaca-se que são inovações em relação a tradicional 8666/93, porém alguns dos instrumentos que serão citados já são usados em contratações públicas normatizadas por outras leis, tais como a Lei dos Pregões que permite a inversão de fases de habilitação e julgamento das propostas e o Procedimento

Licitatório Simplificado da Petrobrás que inovou ao permitir a Contratação Integrada. A seguir serão apresentadas algumas destas inovações.

Inversão de fase de habilitação e julgamento

Como regra, no RDC a fase de habilitação será posterior àquela do julgamento das propostas. Ou seja, será exigida a apresentação dos documentos de habilitação apenas pelo licitante vencedor, visando assim uma simplificação do procedimento, já que a análise dos documentos de habilitação estará limitada ao licitante vencedor (art. 14, inc. II, da Lei 12.462/2011).

Orçamento preferencialmente sigiloso

A Lei 12.462/2011, em seu art. 6º, dispõe que o orçamento previamente estimado para a contratação será tornado público apenas e imediatamente após o encerramento da licitação, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas. Avalia-se também que, mesmo em outras situações, o sigilo do orçamento não é uma obrigatoriedade. Isso porque, nos termos do § 3º, art. 6º, da Lei 12.462/2011, a lei parece facultar ao gestor divulgá-lo quando estabelece o que segue: ‘se não constar do instrumento convocatório, a informação referida no caput deste artigo possuirá caráter sigiloso (...)’.

Do ponto de vista técnico, alguns autores apresentaram suas visões em relação ao orçamento sigiloso. De acordo com Zymler e Dios (2014), o orçamento sigiloso obriga os licitantes a efetivamente analisarem sua estrutura de custos para daí elaborarem suas propostas, o que fomenta a proposição de lances mais realistas o que pode favorecer a posterior execução contratual.

Ambiente eletrônico ou presencial e modo de disputa aberto ou fechado

O art. 13 da Lei 12.462/2011 estabelece que as licitações devem ser realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a forma presencial. Por meio dos artigos 16 e 17 da Lei 12.462/2011, há possibilidade de adoção de dois modos de disputa: a) aberto - os licitantes apresentarão suas ofertas por meio de lances públicos e sucessivos, crescentes ou decrescentes, conforme o critério de julgamento adotado; b) fechado - as propostas apresentadas pelos licitantes serão sigilosas até a data e hora designadas para que sejam divulgadas. Nos termos do art. 24 do Decreto 7.581/2011, que regulamenta o RDC, permite-se que os modos de disputa, aberto e fechado, sejam combinados em uma mesma licitação.

Importante ressalva sobre esse tema foi apresentada por Pereira (2012) que destaca que por diversas razões, o sistema de disputa aberto conduz a uma redução por vezes excessiva no preço final, criando o risco de inexecutabilidade ou de

prestações de qualidade indesejável.

Remuneração Variável e Contratos de Eficiência

O art. 10 da Lei 12.462/2011 estabelece remuneração variável vinculada ao desempenho. Já o art. 23 da mesma lei estabelece celebração de contratos de eficiência em que a remuneração do contratado será proporcional a economia gerada para a Administração Pública.

Em linhas gerais, a remuneração variável e os contratos de eficiência constituem mecanismos pelos quais se pretende subordinar a remuneração do contratado a obtenção de um resultado pré-definido sobre o qual não se tem certeza sobre sua ocorrência. É uma espécie de contrato de risco, na qual o contratado assume o risco de ter ao menos parte da sua remuneração vinculada ao atingimento de determinada meta.

Contratação Integrada

A Contratação Integrada - RDCi é um dos regimes de execução contratual criados no âmbito do RDC, previsto no art. 9º, Lei 12.462/2011. Compreende a elaboração e o desenvolvimento dos projetos básico e executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e todas as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto pelo mesmo contratado. Ou seja, inverte-se a lógica consagrada pela Lei 8666/93, na qual a Administração Pública era obrigada a possuir um projeto básico completo para contratar uma obra, uma vez que, por meio da Contratação Integrada passa a ser possível apenas a utilização de um anteprojeto de engenharia para a contratação de obras. Trata-se de um dos aspectos mais controverso da legislação do RDC. Além da possibilidade de utilização de anteprojeto de engenharia para o procedimento licitatório, a legislação da Contratação Integrada também inova pela restrição a aditivos contratuais, e por exigir justificativas técnicas e econômicas para a sua utilização.

Com a Contratação Integrada, a Administração Pública busca transferir uma maior parcela de riscos contratuais ao particular, uma vez que caberá a ele a definição da melhor solução técnica e metodológica no processo de elaboração dos projetos básicos e executivos precedente a obra.

Reisdorfer (2012) argumenta que a Contratação Integrada reflete a intenção de permitir um maior grau de flexibilidade à licitação. Tal flexibilização, por um lado, traz um componente de incerteza na contratação, pois a Administração Pública disporá de menos dados para o controle das propostas. Por outro lado, ela permite absorver técnicas inovadoras e remeter determinados riscos de projeto ao futuro contratado. Assim, segundo o autor, a lógica da Contratação Integrada é a de atribuir mais responsabilidade ao contratado e diminuir os riscos assumidos pela Administração Pública em atividade que possa ser melhor desempenhada pela iniciativa privada.

Existem também diversas opiniões contrárias ao advento da Contratação Integrada que merecem destaque. Essas críticas dizem respeito, principalmente, a fragilidade de controle sobre o objeto contratado que a Administração Pública incorrerá e ao aumento de custo advindo do incremento na taxa de risco que o licitante oferecerá na proposta.

4 | PESQUISA REALIZADA

Com o objetivo de avaliar se o RDC trouxe ganho de eficiência às obras públicas, foi realizada pesquisa com informações sobre 39 obras de infraestrutura, que estão agrupadas em dois grupos compostos por 20 e 19 obras cada. O primeiro grupo reúne informações de obras licitadas e executadas pela Lei 8.666/93, e o segundo grupo reúne informações de obras licitadas e executadas pelo RDC.

São obras **concluídas** nos setores rodoviário, ferroviário, aeroportuário e de infraestrutura urbana. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental nos editais de licitação, contratos de execução de obra, aditivos contratuais, balanços governamentais sobre andamento das obras e relatórios de auditoria.

Os critérios de comparação foram estabelecidos e padronizados da seguinte maneira:

- Tempo de execução de obra: O prazo inicialmente previsto para execução de uma obra consta de maneira expressa no contrato de execução de obra. O prazo efetivamente executado foi obtido com a data da emissão da ordem de serviço e com a data em que o empreendimento entrou em operação, ou seja, quando aquele empreendimento começou a ser utilizado pela sociedade. Para as obras do DNIT foi considerada a data de emissão do termo de recebimento.
- Custo de implantação: O custo inicialmente previsto para execução de uma obra também consta de maneira expressa no contrato de execução de obra. Já o custo final, será obtido adicionando-se o custo previsto em contrato com os valores estipulados nos termos aditivos que eventualmente foram firmados para cada empreendimento estudado.

Quase a totalidade das obras do grupo Lei 8.666/93 são obras de mobilidade urbana, que envolvem grandes quantitativos de pavimentação e obras de arte especiais. São obras que fizeram parte do PAC da Copa e os dados de necessários estavam disponíveis em sites de livre acesso, como o Portal da Transparência. O período de execução dessas obras variou entre os anos de 2011 a 2015. O valor médio dessas obras ficou um torno de R\$ 78,6 milhões.

Já as obras do grupo RDC, compreendem empreendimentos de mobilidade urbana, obras rodoviárias do DNIT, uma obra aeroportuária da INFRAERO, uma obra ferroviária da VALEC e uma obra de construção de moradias populares do Ministério da Integração Nacional. O valor médio dos empreendimentos é de R\$ 83,8 milhões,

semelhante ao valor das obras do outro grupo. O período de construção variou de 2012 a 2017.

5 | RESULTADOS E ANÁLISE

Tempo de Execução dos empreendimentos

Nas duas tabelas a seguir (tabelas 1 e 2), serão apresentados os prazos previstos e realizados de execução dos empreendimentos de ambos os grupos, bem como o aumento percentual de prazo observado para cada obra:

Numeração	Empreendimento	Prazo inicialmente previsto (dias)	Prazo realizado (dias)	Aumento de Prazo das Obras (%)
1	Ampliação da DF 047	540	526	-2,6%
2	Via 210	450	1047	132,7%
3	Boulevard Arrudas Meta 1	365	457	25,2%
4	Boulevard Arrudas Meta 2	510	644	26,3%
5	BRT Área Central	450	666	48,0%
6	BRT Av. Cristiano Machado	365	931	155,1%
7	Implantação do CCO BH	300	541	80,3%
8	Complexo do Vilarinho	540	1004	85,9%
9	BRT Av. Ant. Carlos	240	390	62,5%
10	Recuperação do Viaduto B	180	359	99,4%
11	Reforma da Rodoferroviária	420	755	79,8%
12	Complexo da Rodoviária	450	713	58,4%
13	Trincheira Anita Garibaldi	365	1582	333,4%
14	Viaduto Bento Gonçalves	730	1427	95,5%
15	Trecho 3 Av. Edvaldo	365	608	66,6%
16	Trecho 4 Av Edvaldo	450	680	51,1%
17	Viaduto Pinheiro Borda	600	654	9,0%
18	Duplicação da Av. Mario Andreazza	360	1031	186,4%
19	BRT Transcarioca trecho 2	900	899	-0,1%
20	Corredor Via Mangue	900	1750	94,4%

Tabela 1: Atrasos observados na execução dos empreendimentos licitados pela Lei 8.666/93

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Numeração	Empreendimento	Prazo inicialmente previsto (dias)	Prazo realizado (dias)	Aumento de Prazo das Obras (%)
1	Estação Pampulha	365	551	51,0%
2	Estação São Gabriel	390	544	39,5%
3	Estação Multimodal Maracanã	365	464	27,1%
4	Viaduto Av. Marechal Floriano	300	319	6,3%
5	Extensão da Linha verde sul	240	303	26,3%
6	Corredor Inajar	720	1005	39,6%
7	Corredor Berrini	540	972	80,0%
8	Corredor Mboi Mirim	540	1125	108,3%
9	Corredor Santo Amaro	540	1003	85,7%
10	Reforma do Aeroporto de Curitiba	1095	1185	8,2%
11	Construção de Vilas Produtivas Rurais integradas a Transposição do Rio São Francisco	540	776	43,7%
12	Pátio de Anápolis Ferrovia Norte Sul	365	611	67,4%
13	Duplicação da BR 101 PE	990	1444	45,9%
14	Duplicação da BR 381 MG	1170	1169	-0,1%
15	Duplicação da BR 487 PR	600	1449	141,5%
16	Duplicação da BR 163 PR	630	629	-0,2%
17	Duplicação da BR 230 PA	360	462	28,3%
18	Duplicação da BR 262 MG	540	980	81,5%
19	Duplicação da BR 101SC	720	1406	95,3%

Tabela 2: Atrasos observados na execução dos empreendimentos licitados pelo RDC

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Grupos	Atraso Médio das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	84,4%	76,6%
Grupo RDC	51,3%	39,3%

Tabela 3: Resultados médios dos grupos – Atraso na execução dos empreendimentos

Fonte: Elaboração própria

Na análise dos prazos de execução dos empreendimentos, percebe-se que as obras que foram contratadas pela Lei 8.666/93, apresentaram atraso na entrega em média 64,5% superior ao atraso daquelas obras contratadas pelo RDC. Nos empreendimentos do grupo RDC o percentual médio de atraso 51,3%, contra 84,4% daqueles que licitados pela Lei 8.666/93.

O resultado da amostra indica uma tendência de melhor desempenho dos empreendimentos executados pelo RDC, que poderia explicado pela diminuição dos impactos das revisões de projeto e pela vedação legal para a formalização de aditivos contratuais, elementos da Contratação Integrada. Essas revisões são observadas na maioria dos empreendimentos de engenharia, sendo um dos principais motivos de atraso nas obras.

Custo de Execução dos empreendimentos

Nesta análise serão verificados o custo previsto das obras, no ato da assinatura do contrato de execução, e o custo final após a entrega. Nas tabelas 4 e 5, a seguir, serão apresentados estes custos para ambos os grupos, juntamente com o aumento percentual percebido:

Numeração	Empreendimento	Custo previsto (R\$ milhões)	Custo final (R\$ milhões)	Aumento de custo (percentual)
1	Ampliação da DF 047	43,4	54,3	25,0%
2	Via 210	59,0	63,2	7,2%
3	Boulevard Arrudas Meta 1	63,5	64,5	1,6%
4	Boulevard Arrudas Meta 2	145,3	158,5	9,1%
5	BRT Área Central	55,5	54,7	-1,4%
6	BRT Av. Cristiano Machado	36,3	37,7	3,7%
7	Implantação do CCO BH	11,4	11,4	0,0%
8	Complexo do Vilarinho	43,5	50,1	15,2%
9	BRT Av. Ant. Carlos	23,2	29,0	24,9%
10	Recuperação do Viaduto B	8,9	8,9	0,0%
11	Reforma da Rodoferroviária	34,5	37,5	8,7%
12	Complexo da Rodoviária	19,4	19,6	1,2%
13	Trincheira Anita Garibaldi	9,9	11,3	14,7%
14	Viaduto Bento Gonçalves	69,7	79,4	14,0%
15	Trecho 3 Av. Edvaldo	22,5	25,3	12,3%
16	Trecho 4 Av Edvaldo	15,0	16,4	8,8%
17	Viaduto Pinheiro Borda	26,6	32,8	23,0%
18	Duplicação da Av. Mario Andreazza	22,0	26,2	19,3%
19	BRT Transcarioca trecho 2	542,8	648,7	19,5%
20	Corredor Via Mangue	319,8	394,6	23,4%

Tabela 4: Aumento dos custos dos empreendimentos licitados pela Lei 8.666/93

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Numeração	Empreendimento	Custo previsto (R\$ milhões)	Custo final (R\$ milhões)	Aumento de custo (percentual)
1	Estação Pampulha	75,0	75,0	0,0%
2	Estação São Gabriel	42,9	40,8	-4,8%
3	Estação Multimodal Maracanã	178,1	178,1	0,0%
4	Viaduto Av. Marechal Floriano	23,2	24,6	5,9%
5	Extensão da Linha verde sul	19,8	18,9	-4,7%
6	Corredor Inajar	169,8	166,8	-1,8%
7	Corredor Berrini	45,2	56,5	25,0%
8	Corredor Mboi Mirim	98,3	116,3	18,3%
9	Corredor Santo Amaro	40,0	47,9	19,7%
10	Reforma do Aeroporto de Curitiba	246,8	267,2	8,3%
11	Construção de Vilas Produtivas Rurais integradas a Transposição do Rio São Francisco	75,0	82,8	10,5%
12	Pátio de Anápolis Ferrovia Norte Sul	85,5	85,5	0,0%
13	Duplicação da BR 101 PE	182,0	185,5	1,9%
14	Duplicação da BR 381 MG	57,0	57,0	0,0%
15	Duplicação da BR 487 PR	64,0	64,0	0,0%
16	Duplicação da BR 163 PR	56,2	56,0	-0,4%
17	Duplicação da BR 230 PA	16,4	16,4	-0,1%
18	Duplicação da BR 262 MG	66,5	71,3	7,2%
19	Duplicação da BR 101SC	50,3	55,3	9,9%

Tabela 5: Aumento dos custos dos empreendimentos licitados pelo RDC

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Grupos	Aumento médio do custo das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	11,5%	8,9%
Grupo RDC	5,0%	8,5%

Tabela 6: Resultados médios dos grupo - aumentos dos custos das obras

Fonte: Elaboração própria

Analisando-se os dados, percebe-se que os empreendimentos executados pelo RDC tiveram valores finais muito próximos aos valores inicialmente previstos, com desempenho consideravelmente melhor que aqueles empreendimentos executados pela Lei 8.666/93.

As obras executadas pela Lei 8.666/93, tiveram em média um aumento de 11,5% em relação aos seus valores inicialmente contratados. Já as obras executadas pelo RDC tiveram em média um aumento de 5,0 % em relação aos seus valores iniciais.

Novamente, a limitação de aditivos contratuais advinda da Contratação Integrada apresenta-se como possível fator para explicar essa tendência de ganho de eficiência proporcionado pelo uso do RDC.

Destaca-se também o uso do orçamento sigiloso no RDC, que estimula os licitantes a estudarem melhor os projetos de modo a elaborar uma proposta financeira para execução das obras mais condizente com a realidade, o que minimiza a necessidade de aditivos contratuais ao longo da execução contratual.

Os resultados da análise de custo aqui apresentados sugerem ganho de eficiência proporcionado pelo uso do RDC na amostra estudada.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual da execução de obras públicas no Brasil e no mundo é de atraso na finalização e aumento de custos.

O Regime Diferenciado de Contratações – RDC é um procedimento singularizado para realização de contratações públicas, que objetiva tornar as licitações do Poder Público mais eficientes. Desde a sua criação em 2011, é crescente o seu uso na Administração Pública.

O objetivo deste trabalho foi de avaliar o desempenho de empreendimentos contratados por meio do RDC, quando comparados com empreendimentos contratados pela Lei 8.666/93. Para tanto, foram selecionados dois grupos de empreendimentos e realizada pesquisa documental com análises sobre: a modalidade de licitação utilizada, custo estimado, custo final e prazo de obras previsto e realizado.

O resultado da pesquisa demonstrou que o grupo de obras executadas pelo RDC teve melhor desempenho médio em relação ao grupo de obras executadas pela Lei 8666, considerando o tempo de execução das obras e custo final dos empreendimentos. Assim, a pesquisa sugere que o novo regime possa oferecer ganhos importantes de eficiência para as obras de infraestrutura do setor público.

Na tabela a seguir serão apresentados os resultados obtidos:

Grupos	Atraso médio das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	86,40%	76,4%
Grupo RDC	51,30%	39,3%
Grupos	Aumento de custo médio das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	11,50%	8,9%
Grupo RDC	5,00%	8,5%

Tabela 7: Consolidação dos resultados

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se que os elevados valores de desvio padrão, fragilizam a amostra e impossibilita obter conclusões definitivas quanto ao ganho eficiência proporcionado pelo RDC, porém os dados indicam bons resultados que merecem ser melhor investigados.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o universo das amostras de obras concluídas, de modo a adicionar maior robustez aos dados e ampliar a confiabilidade da comparação entre as modalidades licitatórias. Também seria de importante contribuição um aprofundamento do estudo dos fatores responsáveis pelos melhores desempenhos observados no grupo de obras do RDC, com destaque para a Contratação Integrada, que apresenta as principais inovações do novo modelo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal nº 12.462, de 4 de agosto de 2011: Institui o Regime Diferenciado de Contratações.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em 12/05/2017.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União - CGU. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/home.seam>. Acesso em 21/08/2017.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. **PAC: avaliação do potencial de impacto econômico.** Brasília-DF, junho de 2016. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/view-apresentacao-estudo/all>. Acesso em 20/06/2017.

CASTELAR, ARMANDO. **A Produtividade do Investimento em Infraestrutura.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/pesquisa/textos_sem_peq/texto2009.pdf. Acesso em 20/05/2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA-CNI. **Infraestrutura: o custo do atraso e as reformas necessárias.** – Brasília: CNI, 2014. Disponível em < http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2014/07/21/444/V10_Infraestruturaocustodoatrasodasobras_web.pdf>. Acesso em 20/06/2017.

FLYVBJERG, BENT. **Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures.** Aalborg University, Department of Development and Planning. Aalborg, Denmark. Disponível em: <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2007/EPB31PRINT.pdf>. Acesso em 02/07/2017.

HERTIE SCHOOL OF GOVERNANCE. **The Governance Report 2016.** Oxford. Disponível em: <https://www.hertie-school.org/en/governancereport/govreport-2016/>. Acesso em 15/05/2017.

PEREIRA, CESAR A. GUIMARÃES. **Procedimento licitatório da Lei 12.462: Licitações em forma eletrônica e os métodos de disputa aberto e fechado.** In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Coord.). O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC): comentários a lei n 12.462 e ao Decreto n 7.581. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 149 - 167.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=transparenciacopa2014>. Acesso em 25/08/2017.

PREFEITURA DE CURITIBA. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: <http://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/conteudo/compras.aspx>. Acesso em 12/09/2017.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014**. Disponível em: http://www2.portoalegre.rs.gov.br/transparencia/default.php?p_secao=28. Acesso em 30/08/2017.

REISDORFER, GUILHERME FREDHERICO DIAS. **A Contratação Integrada no Regime Diferenciado de Contratações Públicas**. In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Coord.). O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC): comentários a lei n 12.462 e ao Decreto n 7.581. Belo Horizonte: Fórum, 2012. P. 149 – 167.

ZYMLER, BENJAMIN; e DIOS, LAUREANO CANABARRO. **Regime Diferenciado De Contratação - RDC** . 2.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

M

Manutenção de registros históricos 119

O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758