

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior

**O CONTRATO COMO REFERÊNCIA BASILAR PARA  
A GESTÃO ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL**

Autor: Rubens Soares dos Santos Júnior

Belo Horizonte  
2019

RUBENS SOARES DOS SANTOS JÚNIOR

**O CONTRATO COMO REFERÊNCIA BASILAR PARA  
A GESTÃO ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de pesquisa; Organização e Processos de Trabalho, Administração Contratual e institucional.

# DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois Ele me deu força e foco para concluir esta pós-graduação, a minha família e também a todos aqueles que me incentivaram e me apoiaram durante esta caminhada rumo à conclusão desta especialização acadêmica.

## FICHA CATALOGRÁFICA

§237c Santos Júnior, Rubens Soares dos, 1992-  
TCC O contrato como referência basilar para a gestão  
administrativa institucional [manuscrito] / Rubens Soares dos  
Santos Júnior. - Belo Horizonte, 2019.  
30 f. : enc,

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de  
Minas Gerais, Faculdade de Educação.  
Orientador: Ricardo Viana Velloso.  
Bibliografia: f. 28-30.

1. Educação. 2. Universidades e faculdades -- Organização  
e administração. 3. Administração pública. 4. Contratos.  
5. Contratos administrativos.  
I. Título. II. Velloso, Ricardo Viana, 1964-. III. Universidade  
Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 351.711

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)  
Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

## FOLHA DE APROVAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
GIFES - Gestão de Instituições Federais de Educação Superior



## DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que RUBENS SOARES DOS SANTOS JUNIOR, CPF 104.793.956-83, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em dezembro de 2017 e término em Setembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 28/09/2019.

*Belo Horizonte, 7 de outubro de 2019*

Fernando César Silva  
Coordenador  
Matrícula: 317217  
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E  
TÉCNICAS DE ENSINO

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. ADMINISTRAÇÃO: DIMENSÕES CONCEITUAIS.....	11
2.1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	12
2.1.1. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA .....	14
2.1.2. TEORIA CLÁSSICA .....	14
2.1.3. TEORIA BUROCRÁTICA.....	15
2.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA ATUAL.....	15
2.3. ANÁLISES CONTRATUAIS DAS INSTITUIÇÕES.....	17
3. TEORIA DOS CONTRATOS .....	19
3.1. A ASSIMETRIA DAS INFORMAÇÕES DOS CONTRATOS .....	20
3.2. A IMPORTÂNCIA DOS CONTRATOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA ....	24
4. PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS, TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DO CONTRATO PARA A EFICIÊNCIA NA GESTÃO. ....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
6. REFERÊNCIAS.....	28

## O CONTRATO COMO REFERÊNCIA BASILAR PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

Rubens Soares dos Santos Júnior\*  
Ricardo Viana Velloso\*\*

### RESUMO

Este artigo se baseia na demonstração dos primórdios, princípios e considerações administrativas de tempos remotos até aos tempos atuais, objetivando, contextualizar a importância da Gestão Administrativa Institucional sob a ótica dos contratos. Além disso, o presente estudo evidenciará os principais fatores que promoveram a implantação das teorias administrativas nas gestões institucionais, independentemente de seu ramo de atuação e, também, mostrará seus impactos em tais setores administrativos. Portanto, a Gestão Administrativa Institucional é uma estratégia básica, mas eficaz para a promoção do equilíbrio administrativo, econômico e financeiro das instituições, isto é, contribuindo para equilibrar a economia, as dívidas público-privadas e a obtenção do crescimento econômico. Destarte, para alcançar tais conclusões, ressalta-se que no presente artigo foi utilizado livros de história e matemática do ensino médio (para verificações conceituais), artigos econômicos e acadêmicos ligados a evolução da gestão administrativa, além de revistas que especificam sobre o tema: Administração, direito administrativo, funcionalismo público e contratos.

**Palavras-chave:** Esfera Administrativa; Instituição e Gestão; Contrato

---

\*\* Graduado no Curso de Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD). Pós Graduando em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

\* Professor Orientador. Graduado em Direito e Licenciado em Letras. Mestre em Educação pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e Doutor em Educação pela Universidade São Francisco (SP). Docente do Curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

## **ABSTRACT**

This article is based on the demonstration of the beginnings, principles and administrative considerations from ancient times to the present, aiming to contextualize the importance of Institutional Administrative Management from the perspective of contracts. In addition, this study will highlight the main factors that promoted the implementation of administrative theories in institutional management, regardless of their field of activity and also show their impacts on such administrative sectors. Therefore, Institutional Administrative Management is a basic but effective strategy for promoting the administrative, economic and financial balance of institutions, that is, contributing to balance the economy, public-private debt and the achievement of economic growth. Thus, to reach such conclusions, it is noteworthy that in this article we used high school history and mathematics books (for conceptual verifications), economic and academic articles related to the evolution of administrative management, and journals that specify on the theme: Administration, administrative law, civil service and contracts.

**Keywords:** Administrative Sphere; Institution; and management.

## 1. INTRODUÇÃO

É importante ressaltar que atualmente, a Gestão Administrativa tem se revelado aos gestores e administradores como uma área de conhecimento que possui bastante complexidade e apresenta muitos desafios, pois o profissional que a exerce de maneira eficaz e eficiente se depara com diferentes níveis de trabalho dentro de uma instituição.

A teoria Geral da Administração se fundamenta nos estudos da administração em geral, de modo a não se preocupar com as peculiaridades do ambiente em que será aplicada. Porém, a Gestão Administrativa Institucional necessita de competências duráveis para que melhor seja a eficácia das ações administrativas, sendo que essas competências são: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

O estudo da Gestão Administrativa sob a ótica dos contratos tem o papel de demonstrar a importância de uma gestão balanceada para que os princípios existentes sejam utilizados, isto é, que as metodologias na busca pela excelência venham dar melhores resultados tanto materialmente como eticamente, já os contratos têm a função de estabelecer e regulamentar ações entre os agentes econômicos e administrativos. Segundo Andrade e Rosseti (2009):

É determinante que os contratos entre os gestores e os acionistas estabeleçam todas as condições para harmonizar de forma permanente os interesses das partes. Além disso, os gestores deverão cancelar a prática de atos oportunistas que levem ao rompimento dos princípios da relação entre eles estabelecido no contrato (ANDRADE e ROSSETI, 2009, p. 85).

Portanto, percebe-se que ambos os conceitos (Gestão Administrativa e Contratos) são fundamentais nas observações dos aspectos administrativos, pois são os métodos primordiais para gerir uma instituição. Desse modo, o estudo a seguir denotará a sua relevância para que uma administração seja eficaz perante o cenário atual, e assim, presente, na perspectiva formal, suas formas de gerenciar e administrar uma instituição

De maneira geral, este trabalho possui o objetivo de contribuir para aumentar a eficiência e a eficácia nas instituições através das ações administrativas organizadas, com isso, é essencial demonstrar o histórico, os primórdios, as características e as atualidades sobre a administração, relatando como ela foi estruturada, planejada e implantada. Por outro lado, de maneira específica, o

presente artigo tem a função de analisar e demonstrar o contexto administrativo das instituições de modo geral, procurando fixar primeiramente as teorias administrativas; demonstrar e mostrar a importância dos meios de incentivos aos colaboradores; mostrar a importância dos regulamentos e diretórios administrativos para o setor público; e mostrar a conceituação e importância dos contratos no cenário administrativo para os setores públicos e privados.

Além disso, o presente trabalho aborda a importância da Gestão Administrativa Institucional, uma vez que décadas após sua criação e implantação no cenário administrativo mundial, as teorias administrativas são ainda vigentes na sociedade brasileira, mas, após sua criação, a gestão administrativa passou a ser menos preocupante e mais executada em relação aos gestores passados. Por isso, ressalta-se que no presente artigo foi utilizado livros de história e matemática do ensino médio (para verificações conceituais), artigos econômicos e acadêmicos ligados à evolução da gestão administrativa, além de revistas que especificam sobre o tema: Administração, direito administrativo, funcionalismo público e contratos.

A motivação primária para a colocação deste estudo no cenário acadêmico relaciona-se à falta de organização dos documentos, pastas e diretórios pertinentes ao setor administrativo dos Órgãos Públicos e Privados do Estado de Minas Gerais (OPPEMG), como por exemplo, as instituições de segurança pública,<sup>1</sup> como a Polícia Militar e Civil, Bombeiro Militar, Sistema Prisional e Guarda Municipal, instituições as quais têm a finalidade de Garantir a Lei e a Ordem (GLO) em Minas Gerais (MG). Assim, este estudo se justifica, pois ele viabiliza demonstrar o caminho que tais órgãos operacionais devem seguir para que possam estabelecer e implantar uma estrutura gerencial eficiente e eficaz.

Assim, a discussão sobre as prerrogativas do contrato presente na administração sempre foram muito citadas e estudadas, pois se tornaram um marco para a história brasileira, fazendo-se relevantes neste estudo. Portanto, a necessidade de colocação deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no cenário acadêmico se justifica pela possibilidade de contribuir para o aprimoramento das ações administrativas atuais, visando de modo coerente e conciso a influenciar as

---

<sup>1</sup> De acordo com o artigo 144 da Constituição Federal Brasileira de 1988: “**Segurança Pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos**”. Com isso, ressalta-se que a segurança pública é a área de atuação profissional de um dos autores, que há 9 anos trabalha em instituições diversas como Força Aérea Brasileira, Guarda Municipal de Betim e Sistema Prisional de Minas Gerais.

decisões dos gestores, isto é, fornecer-lhes diretrizes, argumentos e pressupostos sobre suas ações.

Destarte, administrar se torna um estudo e uma prática de caráter cotidiano para as instituições, pois é através da relação com o administrar que se poderá alcançar maior efetividade nas ações.

## **2. ADMINISTRAÇÃO: DIMENSÕES CONCEITUAIS**

É importante ressaltar que hodiernamente a institucionalização da sociedade vem tornando-a composta por organizações. Também nota-se que toda ação administrativa deve ser coordenada, dirigida, planejada, controlada e executada. A Gestão Administrativa Institucional (GADI) esta inserida cada dia mais na vida das pessoas, uma vez que elas vivem dentro das instituições a fim de buscarem o ideal das organizações/instituições, de acordo Chiavenato (1993).

A Gestão Administrativa Institucional nada mais é que o valor racional que se deve ter e aplicar em uma determinada instituição, sendo ela lucrativa ou não. Além disso, a Gestão Administrativa Institucional é o que viabiliza a condução do planejamento, da direção e do controle de todas as atividades existentes em todas as instituições. Com isso, nota-se que uma administração eficiente e eficaz é fundamental para o sucesso, o crescimento e a sobrevivência das instituições perante o sistema global atual, mas, para que se alcancem tais objetivos, é importante que o gestor administrativo planeje, estabeleça estratégias, resolva conflitos e que tenha inovações pertinentes no ramo em que estão inseridos. Segundo Katz (1995):

O sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para Katz, existem 3 tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais (KATZ, 1995, p. 33-42).

Em virtude da referência supracitada, conceitua-se:

- As habilidades técnicas como as que necessitam de conhecimento especializado e ter facilidade nas execuções dos procedimentos.

- As habilidades humanas são as facilidades em se adaptar no trabalho interpessoal e em grupo;
- As habilidades conceituais como o dinamismo no trabalho e, se ter idéias, teorias e abstrações.

Essas três habilidades são as que conduzem um gestor administrativo ao sucesso de sua instituição, mas também promovem as instituições no que se refere ao crescimento e à estruturação com excelência. Logo, tanto antigamente como atualmente, as instituições e seus gestores procuram elaborar métodos, diretrizes e conceitos para o alcance da excelência nas suas gestões administrativas institucionais.

## **2.1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

As teorias administrativas atuais, essenciais para o presente estudo, receberam fortes contribuições das teorias passadas, sendo que essas primeiras contribuições devem ser tributadas a estudiosos e gestores como, por exemplo, Taylor, Fayol, Ford e Webber, os quais eram adeptos e convictos em suas concepções, porém como a administração é pré-paradigmática, isto é, as teorias dialogam e se complementam conforme sua aplicabilidade, percebe-se então, que ambos estudiosos forneciam vários conhecimentos as outras teorias, das quais não eram adeptos. Essas contribuições mesmo que esparsas, significaram o crescimento e o fortalecimento de tais teorias, porém a prática administrativa é de tempos mais recentes, de acordo Chiavenato (1993).

Com o tempo ficou observada certa lentidão no desenvolvimento das instituições para o mundo, pois a falta de necessidade de atualização e da temporalidade era vivida de maneira diferente, uma vez que as informações não circulavam na velocidade atual, e, com isso, essa lentidão durou até meados do século XVIII, pois mesmo com a existência do trabalho organizado, as teorias administrativas começaram a se estruturar a partir de 1776 com a chegada da máquina a vapor inventada por James Watt - que logo em seguida passou por algumas fases até a chegada da revolução Industrial – essa que modificou os métodos artesanais das oficinas pelos métodos industriais. Assim, houve a preparação que guiava as empresas pelo caminho que as tornassem instituições e organizações mais compactas e versáteis na atual exigência mundial, de modo que

essa preparação visava defendê-las dos desafios existentes na administração, de acordo com Chiavenato (1997).

A partir desses primórdios houve a evolução das teorias administrativas e cada uma está baseada nos estudos pertinentes às melhorias das organizações, pois o conceito de administração como ciência é bem relevante e eficiente atualmente, além de ser bem fundamentado em suas fases, sendo tais, de acordo Chiavenato (1993):

- A Primeira fase:  
Significa o planejamento, racionalização e ênfase das tarefas a serem executadas, pois elas podem ser a representação dos passos iniciais das teorias administrativas.
- A segunda fase:  
É a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa; mas também dirigir e controlar as suas atividades; ou seja, sua estruturação é baseada nos métodos organizacionais, sendo que essa fase busca promover a ampliação dos estudos das teorias administrativas com fulcro nas abordagens das teorias de Fayol, Weber e da estruturalista.
- A terceira fase:  
É a fase que enfatiza seus estudos nas pessoas, isto é, significa que o método de administrar deve fundamentar-se na gestão de pessoas, e com isso, deixar em segunda opção a estrutura das tarefas. Razão pela qual é conhecida como abordagem humanística.
- A quarta fase:  
É a fase em que administrar é lidar com tecnologia, a fim de extrair dela a máxima eficiência possível; ou seja, com ênfase na tecnologia, percebe-se que esta fase busca a modernização das organizações e instituições, através dos meios tecnológicos existentes, que assim promoverão a ampliação da abordagem das organizações.
- A quinta fase:  
É a fase em que se deve lidar com as demandas do meio ambiente e consequentemente conseguir o máximo de eficácia nas empresas (CHIAVENATO, 1993, p. 10 - 22).

Nota-se, que as teorias administrativas se iniciaram devido à necessidade de se solucionar os problemas existentes em organizações, mais especificadamente no período de sua criação e implantação, por isso, observa-se o sucesso de cada uma delas. Hodiernamente, Essas teorias são imprescindíveis e aplicáveis em situações cotidianas atuais, pois o enfoque nelas trará ao administrador ou para gestor administrativo opções de soluções dos mais variados casos existentes envolvendo a gestão administrativa das instituições/organizações, de acordo relatado em 1993 no livro Teoria Geral da Administração de Idalberto Chiavenato.

Destarte, ressalta-se que as teorias administrativas apresentam como característica - o estudo que qualifica a administração em geral – em que as

prospectivas para elas, são que com o tempo as instituições enfrentarão diversas adversidades, como, por exemplo, a sofisticação da tecnologia, universalidade dos negócios e o desemprego estrutural. Logo, as instituições deverão estabelecer diretrizes, normas e regras mais eficazes para se obter o equilíbrio administrativo e financeiro, de acordo Franco (2012).

### **2.1.1. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

Originária do engenheiro americano Frederick W. Taylor, o qual apresentou suas idéias em 1911 através do livro: *Princípios da Administração Científica*, com as seguintes características:

- Planejamento e a ciência no lugar do empirismo e da improvisação;
- Eficiência dos empregados para que haja eficiência da empresa;
- Oferecimento de incentivos ao empregado a fim de aumentar a produtividade;
- Especialização de todos os trabalhadores das organizações;
- Padronização dos equipamentos, máquinas e operários.

A obtenção e utilização destas características se baseavam na observação dos seguintes princípios de Taylor - publicados em 1911 - para se chegar ao que se almeja. Segundo Chiavenato (1993, p. 68), são eles: “A seleção científica do trabalhador, tempo padrão, plano de incentivo salarial, trabalho em conjunto, gerentes planejam e trabalhadores executam divisão do trabalho e ênfase na eficiência”, observando o contexto dentro das execuções e das exceções, nota-se que o seu planejamento fundamenta-se no método de controle e de preparação de suas atividades.

### **2.1.2. TEORIA CLÁSSICA**

É a que mais tempo se consolidou e esteve presente nos métodos organizacionais. Sendo ela fundada pelo engenheiro Francês Henry Fayol - esse que intensificou sua abordagem na administração universal, global e sintética -. Segundo Chiavenato (1993, p. 81) “Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” são funções da Administração, conforme mencionou Henry Fayol no seu livro: *Administration Industrielle et Générale*.

Fayol, segundo Chiavenato (1997), enfatizando nos métodos administrativos, estabeleceu os seguintes princípios para uma administração eficiente:

A divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade, a unidade de comando e de direção, a disciplina, a prioridade do interesse particular sobre o interesse geral, a renumeração, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade dos funcionários, a iniciativa e o espírito de equipe (CHIAVENATO, 1997, p. 57 – 81).

Com isso, percebe-se que Fayol fundamentou seu entendimento no modo como se deveria conduzir uma instituição perante as adversidades da administração, ou seja, com a observância de princípios que lhe promoveria maior eficiência em suas decisões. Logo, Fayol na estrutura clássica enfatizava a estruturação da empresa para que assim houvesse o aumento da eficiência através das formas e das disposições dos órgãos, conforme citado por Chiavenato (1997).

### **2.1.3. TEORIA BUROCRÁTICA**

Estruturada por Max Weber, tal teoria é equiparada à estrutura organizacional que fortalece o sentido da organização estrutural, trazendo assim a racionalidade juntamente com a eficiência. Além disso, Weber apresentou em sua estrutura dimensões a serem estudadas nesta teoria, sendo elas de acordo Chiavenato (1993, p. 262 – 264): “Formalização, divisão do trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, a propriedade e a administração ficam separadas; e o aperfeiçoamento profissional do funcionário”.

## **2.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA ATUAL**

A organização e a administração são sinônimas entre si, porém com significados, funções e características diferentes, uma vez que a organização é conceituada como junção de esforços individuais para que haja a conclusão do resultado coletivo, mas, por outro lado, a administração tem a finalidade de fazer com que os recursos humanos e os materiais trabalhem juntos para que se alcancem objetivos determinados. Assim, percebe-se que as mudanças ocorridas na gestão administrativa que não são esperadas, pelas empresas, podem provocar no

ambiente institucional certa necessidade ante problemas, os quais podem ser solucionados gradativamente, segundo Carvalho (2012).

Ainda, de acordo Carvalho (2012), percebe-se que hodiernamente, a Gestão Administrativa Institucional das organizações e das empresas apresenta certa convergência em seus objetivos, pois atualmente a palavra chave para se ter uma boa administração é ter organização.

Uma instituição nada mais é que uma base sistemática que viabiliza a realização de certos objetivos através dos componentes da divisão do trabalho que viabiliza a capacidade de especialização dos funcionários e, também dos processos de transformação que realiza a conversão dos recursos em resultados, mas também, as instituições apresentam certas características que são fundamentais na observação de suas identificações. Essas características vão se basear no que cada organização ou instituição irá estabelecer em seu propósito, de acordo Cury (2006), como por exemplo, uma faculdade privada, que, além de objetivar lucro para que haja o pagamento de sua mão de obra e demais investimentos, procura também a formação de pessoas a serem inseridas no mercado atual de trabalho.

Com as novas mudanças existentes na sociedade, a Gestão Administrativa Institucional também procurou se atualizar, isto é, procurou observar diversas diretrizes e métodos para melhor a qualificação de seus serviços, sendo que a instituição apresenta tarefas de cunho organizacional e de maneira específica a serem realizadas pelas pessoas para que haja a chegada nos resultados. Com isso, para se alcançar esses resultados são necessárias algumas funções organizacionais pertinentes a Gestão Administrativa Institucional, sendo elas, segundo Kloter (2000):

**A produção** que pode ser qualificada de quatro modos: a Produção em massa, a produção de processo contínuo, a produção unitária e a produção de pequenos lotes, ou seja, a produção tem a função de fornecer os materiais que cada instituição tem a finalidade de proporcionar a seu público alvo; **O marketing** que visa à relação mais próxima entre a instituição e os clientes, isto é, entre seu público alvo através das pesquisas, distribuição e desenvolvimento do produto, preço, vendas e promoções, com isso, notam-se uma abrangência muito extensa daquela pessoa que ficara responsável por este setor; **O desenvolvimento e a pesquisa** possuem uma função básica e primordial que transforma as idéias e informações pertinentes ao marketing em serviços ou produtos; **As finanças** que são de caráter primordial em qualquer instituição, pois procura proteger e utilizar cada

recurso de maneira eficiente e eficaz sem que haja erros em suas aplicações para que assim a instituição tenha um caixa rentável de maneira a arcar com seus compromissos; **Os recursos Humanos**, que estabelecem a gestão das pessoas, como treinamentos, seleção e planejamento pessoal viabilizando a melhor qualificação possível dos profissionais (KLOTTER, 2000, p. 25).

Além disso, a Gestão Administrativa Institucional deve atentar atualmente para aos seguintes conceitos do ramo administrativo, os quais são de grande valia, sendo esses: a eficácia e a eficiência. Pois, segundo Cury (2006), a eficácia é a realização das tarefas até o aparecimento do resultado sem se preocupar com meios pelos quais se passou e sem atentar pela qualidade/eficiência em sua produção, isto é, o objetivo aqui é a quantidade do resultado e não sua qualidade. Por outro lado, a eficiência é a chegada ao resultado com o maior grau de produtividade se atentando pela qualidade e melhor utilização dos recursos para sua realização.

Destarte, a gestão administrativa atual se baseia nos princípios que regem suas ações, condutas e tomadas de decisões, os quais envolvem o planejamento, a organização, a execução e o controle. Portanto, a colocação deles frente à instituição fará com que suas decisões tenham um alto grau de aceitabilidade no ambiente institucional.

### **2.3. ANÁLISES CONTRATUAIS DAS INSTITUIÇÕES**

É importante ressaltar que o próprio ser humano pode ser considerado e referido como sujeito de relações contratuais, pois desde seus primeiros anos de vida inicia-se com ele a responsabilidade de viver em interação com a sociedade. Além disso, pode-se afirmar que o contrato se constituiu de elementos Bilaterais e Plurilaterais, uma vez que são necessárias pelo menos duas pessoas para que exista sua criação, modificação e extinção, conforme Tartuce (2017).

O estudo dos contratos é um aspecto bastante relevante no âmbito administrativo e econômico, pois ele de forma progressiva vem demonstrando suas complementaridades jurídicas frente às instituições devido às possibilidades de interpretação e análise das relações contratuais. Segundo Araújo (2007):

Os arranjos contratuais que se estabelecem entre os indivíduos que querem colaborar são não apenas o cimento da coesão social e da divisão colectiva

de tarefas, mas são também o veículo através do qual os indivíduos coordenam livremente as condutas nas quais se traduz a actividade económica [...] o contrato não passa de um acordo bilateral de coordenação de condutas, a via dominante para a produção e circulação da riqueza (ARAÚJO, 2007, p. 15).

Além disso, percebe-se que os contratos são relacionados, classificados e legais, pois permitem a realização de transferência de risco, de trocas e resolução de problemas de eficiência alocativa. Por fim, ainda segundo Araújo (2007), os contratos permitem:

Que os indivíduos realizem investimentos e façam surgir o pleno potencial das trocas, por meio da redução nos custos associados a riscos futuros. Vistas como um conjunto de contratos, as empresas representam arranjos institucionais que são desenhados de modo a coordenar (governar) tal conjunto de contratos envolvendo diferentes atores. Assim, são considerados arranjos contratuais aqueles internos às empresas que definem as relações entre agentes especializados na produção, bem como os arranjos externos às empresas que regulam as transações entre empresas independentes (ARAÚJO, 2007, p.15).

E, Balbinoto Neto (2018) afirma que:

Um contrato significa uma maneira de coordenar as transações, provendo incentivos para os agentes atuarem de maneira coordenada na produção que permite o planejamento de longo prazo. A teoria prevê que os contratos poderão variar em termos de eficiência, conforme o seu desenho defina incentivos para os agentes operarem (BALBINOTO NETO, 2018, p.12).

Com isso, também se ressalta a definição e a funcionalidade do Custo de transação nas análises contratuais em uma instituição. Pois, tal custo é aquele que está inserido, isto é, fica incorrido em uma transação econômica e pode apresentar ou não, dispêndios financeiros, ou seja, os Custos de transações podem apresentar as despesas materiais de uma instituição assim como contribuir para compreender e demonstrar todos os obstáculos que as partes deverão enfrentar em suas relações, conforme Prado Filho (2018).

De tal modo, verifica-se que ao discutir a Teoria dos Contratos tem-se em mente a realização de transações entre agentes econômicos, públicos e privados, que de outra forma não estão relacionados e são medidos pelo mercado. No entanto, a Teoria dos Contratos também é muito útil para entender as transações entre agentes econômicos e administrativos que compõem uma mesma organização ou em relações de hierarquia, ou seja, que não são medidas pelo mercado, como a relação existente entre os administradores do alto escalão.

### 3. TEORIA DOS CONTRATOS

A Gestão administrativa se faz primordial para a sociedade atual, pois ela não apresenta um ponto final nos estudos de administração, porém ela apresenta meios para que ela seja executada da melhor forma, de maneira a atender para os menores custos e maiores resultados. O presente estudo, que demonstra a Gestão Administrativa Institucional sob a ótica dos contratos, tem como objetivo, como antecipado, mencionar os primórdios da administração e, assim orientar os gestores administrativos em suas tomadas de decisões.

Os contratos são de suma importância para organização das instituições porque são eles que garantem a veracidade dos negócios abrangidos e realizados. Além disso, seu estudo e sua forma de evoluir se faz essencial uma vez que cada época vivida tem o desenvolvimento de uma forma organizacional mais pertinente a sua ideologia devido às fraquezas apresentadas em tais aspectos, conforme Araújo (2007):

A volatilidade das mudanças nos negócios que são muita das vezes rápidas e inesperadas, as organizações estarem em crescimento e expansão, porém muitas das vezes com alta complexidade e exigências de competências que são cada vez mais elevadas nas pessoas, segundo (ARAÚJO, 2007, p. 35).

O direito contratual em sua grande parte é composto por alguns princípios que são encontrados de maneira implícita e explícita no Código Civil Brasileiro. Além disso, percebe-se que as ações contratuais visam estabelecer formalismo e padrões entre as instituições de modo que não existam surpresas para nenhuma das partes e que ambas cumpram com sua parte no acordo. Assim, destacam-se 8 princípios importante para a inicialização, execução e conclusão dos contratos, segundo Tartuce (2017), sendo eles:

1. Princípio da Autonomia da Vontade é aquele proporciona a liberdade de contratar ou não;
2. Princípio da Supremacia da Ordem Pública é aquele existe a observância da coletividade, ou seja, todas as ações visam uma finalidade com benefícios que abrangerão toda a sociedade;
3. Princípio do Consensualismo é aquele que prevalece o acordo e o consentimento entre as partes, isto é, o consensualismo é regra e o formalismo é exceção;
4. Princípio da Relatividade dos Efeitos do Contrato é aquele que estabelece que os efeitos dos contratos sejam sentidos apenas pelas as

partes que acordaram o mesmo, ou seja, seus efeitos não prejudicarão terceiros;

5. Princípio da Obrigatoriedade dos Contratos, de maneira sucinta e resumida, é aquele princípio que ressalta a obrigação de cumprir os contratos;

6. Princípio da Onerosidade Excessiva é um princípio oposto ao da obrigatoriedade, uma vez que permite aos contratantes recorrerem junto ao judiciário a rescisão ou a revisão do contrato;

7. Princípio da Boa-Fé é aquele que exige que as partes se comportem corretamente durante as tratativas preliminares durante a sua formação, execução, extinção e após o contrato.

8. Princípio da Função Social do Contrato nada mais é que a finalidade que objetiva ou desempenha (TARTUCE, 2017, p. 87 – 102).

Além disso, as tarefas administrativas serão cada dia mais desafiadoras e incertas com o tempo, pois as ambigüidades, incertezas e complexidades se farão cada vez mais presentes em suas estruturas, uma vez que esta tarefa tem como objetivo básico a obtenção dos melhores resultados. Destarte, a administração é imprescindível para a sociedade pluralista que tem como pilar o apoio da ação humana no meio das organizações, sendo que sua atividade organizacional tornou-se vital para a sociedade moderna.

Assim, A gestão de contratos em uma administração institucional começa primeiramente pela a análise e elaboração de um bom orçamento, pois isso é uma norma de exigência legal da (Lei 8.666/1993).

### **3.1. A ASSIMETRIA DAS INFORMAÇÕES DOS CONTRATOS**

Simetria é um conceito que vem da geometria para caracterizar duas figuras geométricas que podem ser colocadas de forma que cada ponto de uma figura corresponda ao ponto da outra, como se tivessem em frente a um espelho. Por outro lado, a assimetria é o oposto disso, são duas figuras diferentes com pontos não correspondentes. Por analogia, a assimetria também é o que ocorre numa relação contratual, quando uma das partes detém mais informação do que outra, segundo Pinheiro e Saddi (2005).

A assimetria contratual é facilmente visualizada, por exemplo, na venda de um carro usado, onde o comprador não tem condição de avaliar de forma precisa o histórico do carro, que é totalmente conhecido do vendedor. Para Pinheiro e Saddi (2005, p. 139), há duas formas de lidar com a assimetria de informações: “Primeiro, usando a regulação do Estado para suprir essa deficiência de informação e, em

segundo, pelo monitoramento pós-contratual, como por exemplo, estabelecendo-se uma garantia de uso pós venda”.

De acordo com Posner (2010), um contrato completo, teoricamente, descreveria todos os riscos possíveis, mais os custos de transação - incluindo o custo da negociação e de redação do contrato - a possibilidade de previsão de eventos de pouca probabilidade torna todos os contratos incompletos. Isso ocorre porque os custos de transação impedem as partes de inserir todas as obrigações relevantes imagináveis, isto é, maximizadoras de valor no contrato. O autor afirma ainda que a literatura existente sobre os contratos incompletos não apresenta uma alternativa de sucesso e critica os modelos até então formulados por serem inexistentes no mundo real, considerando que os contratos simples, de preço fixo ou contratos condicionais abrangem um universo relativamente reduzido de possibilidades reais. Desta forma, ele, Posner (2010) assevera que:

Intuitivamente, o problema com os contratos modelados é que eles são muito complexos para que sejam feitos pelas partes. Para escrever tais contratos, as partes necessitariam imaginar sua posição de barganha se um descumprimento devesse ocorrer, e tentar resolver via indução reversa para os termos ótimos do contrato. Pessoas não são tão boas em indução reversa. Porém, as presunções de racionalidade da economia sustentam que elas podem fazê-lo perfeitamente. Este problema tem levado a algumas discussões entre economistas sobre se a teoria dos contratos pode evitar confiar-se em um modelo de racionalidade limitada (POSNER, 2010, p. 54).

Por estas e outras razões, constata-se nos contratos o princípio da complexidade, pois os contratos são sempre incompletos, imperfeitos, passíveis de alteração pelos eventos e pelas intempéries da natureza. Além disso, os contratos sempre podem ser alterados durante a sua execução pela mudança de vontade das partes, seja pelo desconhecimento de alguma informação no momento de sua celebração ou pelo advento de algum fato novo, isso ocorre porque é impossível prever todos os eventos que poderão ocorrer entre as partes durante a relação contratual, especialmente os eventos futuros, de forma que essas lacunas serão preenchidas posteriormente à sua celebração, independentemente do início ou não do seu cumprimento.

No clássico, artigo sobre a Teoria da Firma, Coase (2016) brilhantemente exemplifica a relação entre os custos de transação, a imprevisibilidade dos eventos e a assimetria de informações:

Pode ser desejável estabelecer um contrato de longo prazo para o fornecimento de um item ou serviço. Tal pode se dar porque, caso um contrato seja celebrado para um período mais longo em vez de vários períodos mais curtos, determinados custos de celebração de cada um dos contratos seriam evitados. Ainda, em virtude da conduta com relação ao risco das pessoas envolvidas, elas podem preferir celebrar um contrato de curto prazo. Em função da dificuldade de previsão, porém, quanto mais longo o prazo do contrato para o fornecimento da mercadoria ou do serviço menos possível e, de fato, menos desejável será para a pessoa que compra especificar o que espera que a outra parte no contrato faça. Qual, dentre as várias possibilidades de ação será a escolhida pode muito bem ser uma questão indiferente para aquele que fornece o serviço ou a mercadoria, mas não para aquele que adquire o serviço ou a mercadoria. O comprador não saberá, contudo, quais dessas possibilidades de ação ele irá querer que o fornecedor escolha. Assim, o serviço que está sendo fornecido é expresso em termos gerais, deixando-se os detalhes exatos para um momento posterior. Tudo o que o contrato estabelece são os limites relativos ao que se espera que aquele que fornece os bens ou serviços faça. Os detalhes sobre o que se espera que faça o fornecedor não são decididos no contrato, mas são decididos mais tarde pelo comprador. Quando o direcionamento dos recursos (dentro dos limites do contrato) passa a depender do comprador dessa forma, pode-se obter a relação a qual denomino “firma”. É provável, portanto, que surja uma firma nos casos em que não seria satisfatório um contrato de prazo muito curto. Obviamente, é mais importante no caso de serviços – trabalho – do que no caso da compra de mercadorias. No caso de mercadorias, os principais elementos podem ser especificados antecipadamente e, os detalhes a serem decididos mais tarde serão de menor importância (COASE, 2016, p. 35).

Para o preenchimento das lacunas existentes nos contratos, o Código Civil Brasileiro (CCB) <sup>2</sup> estabeleceu os seguintes institutos, todos com o pressuposto de que estabelecem boa fé<sup>3</sup>, e objetiva contemplar os seguintes aspectos:

- A teoria da imprevisão, prevista no artigo 317<sup>4</sup>;
- A excessiva onerosidade, prevista no artigo 478<sup>5</sup>; e
- A lesão grave, prevista no artigo 157<sup>6</sup>.

Apesar da necessidade da existência dos referidos institutos para o preenchimento das lacunas contratuais e o fato deles já estarem enraizados na

<sup>2</sup> Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

<sup>3</sup> Art. 113. Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração.

<sup>4</sup> Art. 317 - Quando, por motivos imprevisíveis, sobrevier desproporção manifesta entre o valor da prestação devida e o do momento de sua execução, poderá o juiz corrigi-lo, a pedido da parte, de modo que assegure, quanto possível, o valor real da prestação.

<sup>5</sup> Art. 478 - Nos contratos de execução continuada ou diferida, se a prestação de uma das partes se tornar excessivamente onerosa, com extrema vantagem para a outra, em virtude de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis, poderá o devedor pedir a resolução do contrato. Os efeitos da sentença que a decretar retroagirão à data da citação.

<sup>6</sup> Art. 157 - Ocorre a lesão quando uma pessoa, sob premente necessidade, ou por inexperiência, se obriga a prestação manifestamente desproporcional ao valor da prestação oposta.

§ 1º - Aprecia-se a desproporção das prestações segundo os valores vigentes ao tempo em que foi celebrado o negócio jurídico.

cultura jurídica brasileira, verifica-se que a sua existência por si só não resolve os problemas dos contratos incompletos, seja pela necessidade de renegociação ou até mesmo de discussão judicial na ocorrência de eventos supervenientes. Além disso, é fato que qualquer renegociação contratual, novação ou discussão judicial gera custos adicionais que oneram a relação contratual.

O preenchimento de lacunas contratuais pelos tribunais também é analisado pela teoria econômica do direito, conforme citado por Posner (2010), quando menciona que os estudos de *Hermalin* e *Katz* mostram que:

Enquanto as partes são simetricamente informadas, tribunais não podem aumentar seu bem estar modificando ou recusando-se a obrigar o cumprimento, de termos contratuais. A lógica deve ser familiar neste ponto e é, de fato, idêntica a defesas duradoras de liberdade do contrato. Partes têm mais informações que tribunais sobre as suas preferências, e mesmo que os tribunais possam obter informação superior posteriormente (ex post), no momento do cumprimento ou disputa, as partes anteciparão este comportamento e desenharão seus contratos de acordo. Partes podem, por exemplo, deixar o preço em branco, para ser preenchido em juízo posteriormente (ex post). Mas partes não desejariam uma Corte que alterasse a cláusula do preço, ou qualquer outra cláusula contratual, baseada no próprio julgamento sobre o que é eficiência posterior. Se *Hermalin* e *Katz* estão certos, então os exemplos em que o direito contratual autoriza os tribunais a interferirem nos termos do contrato tornam-se enigmáticos (POSNER, 2010, p. 55).

Por fim, Posner (2010) conclui que a presunção de *Hermalin* e *Katz* sobre a existência de simetria de informações entre as partes nem sempre é absoluta. Pelo contrário, considerando que as partes, geralmente, detêm informações assimétricas quando celebram contratos, a interferência judicial pode, de fato, aumentar o bem-estar e a eficiência no cumprimento contratual, uma vez que os contratos celebrados em assimetria de informação são contratos ineficientes. Tradicionalmente, os contratos incompletos são supridos nos tribunais a partir do uso de três instrumentos essenciais, segundo Posner (2010, p. 80): “A hermenêutica contratual, que busca interpretar o contrato pela sua finalidade, ou pelo objetivo do negócio jurídico; os usos e costumes, que tratam as lacunas contratuais valendo-se da análise de experiências similares; e a lei”.

Apesar de não serem suficientes para eliminarem os riscos contratuais, seria adequada a coexistência harmônica entre os referidos institutos, uma vez que, ao aplicarem doutrinas já testadas pelos tribunais superiores, por exemplo, só

---

§ 2º - Não se decretará a anulação do negócio, se for oferecido suplemento suficiente, ou se a parte favorecida

confirmariam que, ao preencherem as lacunas dos contratos incompletos, os tribunais aumentariam a previsibilidade das soluções.

Por conseguinte, verifica-se que os contratos são elaborados com a finalidade de criar mecanismos de garantia para as partes, caso um evento futuro não ocorra conforme o planejado. Neste sentido, existem mecanismos de disputa ou controvérsias como o Judiciário e a Arbitragem, que devem estar habilitados a contribuir para que as partes transformem os conflitos em soluções conciliadoras, que diminuam danos e adéqüem as expectativas.

Dessa forma, o papel da justiça e da arbitragem garantiria o cumprimento de promessas por meio da criação de incentivos para que as partes cooperem entre si de forma eficiente, com benefícios econômicos na solução das controvérsias.

### **3.2. A IMPORTÂNCIA DOS CONTRATOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA**

É importante ressaltar que, de acordo Oliveira e Rezende (2012, p. 195) os contratos administrativos são: “Os ajustes celebrados entre a Administração Pública e o particular, regidos predominantemente pelo direito público, para execução de atividades de interesse público”, ou seja, de uma forma mais pormenorizada, Mello (2004) define contrato como sendo:

Um tipo de avença travada entre a Administração e terceiros na qual, por força de lei, de cláusulas pactuadas ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas sujeitam-se a cambiáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratado privado (MELLO, 2004, p. 2 - 4).

Assim, uma Gestão Administrativa Institucional sob a ótica dos contratos requer bastante dedicação, foco e determinação, pois gerir contratos pode se tornar uma tarefa bastante desafiadora. Porém, para que haja maior confiabilidade desses contratos, que denotam ainda mais a sua importância no ramo administrativo, percebe-se que eles necessitam de cinco elementos obrigatórios, sendo eles segundo Tartuce (2017, p. 35): “Condições para rescisão de contrato, condições de pagamento, objeto bem definido, multa e prazo”.

Destarte, pode-se verificar, no âmbito jurídico atual, que existe a expressão que o contrato é a lei entre as partes, e não é à toa, uma vez que ela abrange a

regulação dos aspectos administrativos, financeiros e jurídicos. Portanto, sua importância se firma ainda mais devido ao fato de o instrumento contratual ser uma de forma simples e correta de regular as ações na gerência dos projetos.

#### **4. Princípios Constitucionais, Teorias da Administração e do contrato para a eficiência na gestão.**

É importante ressaltar que o serviço público é um sistema administrativo, operacional e estratégico que visa ao bem comum em meio à sociedade, sendo que ele é fundamentado pelos princípios que regem a administração pública, mais especificadamente, princípios esses inseridos no artigo 37 da Constituição Federal Brasileira (CFB) de 1988, os quais são conhecidos como o – LIMPE - isto é, a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que têm o objetivo e o sentido de realizar uma limpeza no serviço público, isto é, promover a lisura e a eficácia dos atos nesse contexto.

Assim, a legalidade significa que a Administração Pública somente poderá fazer ou agir em algo mediante previsão legal já estabelecida e, nos casos de omissão da lei a Administração Pública ficará inerte, conforme CFB (1988).

A impessoalidade é o dever de ter uma conduta impessoal, ou seja, sem distinções, sem preferências e atentando sempre para o interesse público; a moralidade, que é o dever de ser probo, honesto, agir com legalidade, ter boa-fé, ser ético, ter decoro e ser justo; a publicidade é o dever de tornar os atos públicos e, por fim, a eficiência, que significa o modo de fazer um serviço bem, rápido, com qualidade e com economia, conforme CFB (1988).

Além disso, a Administração Pública, com fulcro em seu sentido subjetivo, formal e orgânico, significa que ela se importa com quem irá executá-la, e não com quem irão exercê-la ou desempenhá-la, isto é, por mais complexa que ela se demonstre, seu principal objetivo se enfatiza na execução do serviço público em prol da sociedade. Assim, percebe-se que a administração pública é o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas que integram a administração pública, a atividade jurídica não contenciosa – essa que é o sistema administrativo -, a qual exerce os bens que se utiliza para consecução de seus fins, de natureza, conforme CFB (1988).

Com isso, as teorias administrativas em conjuntura com a teoria dos contratos podem ser analisadas com uma ferramenta fundamental para o serviço público, uma vez que a padronização e a organização se fazem necessários em todas as suas ações para que exista a realização das 4 quatro formas das políticas públicas nos setores públicos. Assim, de acordo Hochman e Marques (2007) essas formas são:

**A constitucional**, que são as políticas baseadas na legalidade e regras existentes, por isso sua característica principal é a legalidade nas ações; **a regulatória**, que se baseia no comportamento e nos padrões na realização de um serviço, ou seja, são as normas existentes na sociedade, que visam a direcionar e fundamentar suas ações, sendo suas características principais a eficiência, a eficácia e a legalidade; **a distributiva**, que é a política geradora de benefícios para certo grupo de atores políticos, isto é, através de subsídios e gratuidades. Já, **a redistributiva** é o inverso da distributiva, pois ela apresenta custos adicionais a certos agentes. (HOCHMAN e MARQUES, 2007, p. 15 – 20).

Destarte, a análise dessas categorias traz à tona a funcionalidade do princípio da eficiência, ou seja, realizar as tarefas com alto grau de qualidade e com economicidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Teorias Administrativas em análise visam a formalizar os padrões, os estudos, os conceitos, as observações, as características e as metodologias existentes na Gestão administrativa em determinadas situações do dia, assim, também se pode pontuar que não é só apenas no cenário administrativo, pois - essas Teorias Administrativas - também se faz presente e de suma importância no contexto econômico, social e operacional das organizações e instituições.

A Teoria dos Contratos introduz na análise jurídica conceitos até então desprezados pelos juristas e estudiosos do direito, especialmente relacionados à realidade fática que leva as partes a se relacionar e formalizar este relacionamento por meio de instrumentos que regulamentem suas obrigações, seu comportamento e até mesmo as sanções por atos eventualmente determinados como inadequados naquela relação.

Além disso, a assimetria de informações dos contratos demonstra e revela à afirmação de que não existem contratos perfeitos, mas sim contratos imperfeitos, convencionados pela teoria dos contratos incompletos. Todavia, a teoria dos contratos vem mostrando que, além dos deveres fiduciários impostos aos agentes executores, ou seja, aos gestores, a concessão de incentivos e a elaboração de contratos adequados, ainda que incompletos podem fazer com que o principal e o agente não se desviem de seus objetivos e cumpram o contrato.

Destarte, nota-se a importância deste estudo uma vez que os contratos são o complemento de uma Gestão Administrativa Institucional eficiente e eficaz com seus fundamentos nas teorias administrativas. Portanto, a utilização desses meios e aspectos existentes no campo da gestão é fundamental para o sucesso da organização ou instituição.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE. Adriana. ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO. Fernando Araújo. **Teoria Económica do Contrato**. Editora Almedina. Coimbra: 2007.

BALBINOTTO NETO. Giácomo. **A Teoria Econômica dos Contratos: Notas de Aula**. Disponível em: <http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/direito-economia/economia-dos-contratos.pdf>. Acesso em 01.06.2019.

CARVALHO. Antônio Gledson. **Governança Corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração. V. 37. São Paulo. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

COASE. R.H. (Ronald Harry). **A firma, o mercado e o direito**; tradução Heloísa Gonçalves Barbosa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2016. (Coleção Paulo Bonavides)

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, **Artigo 5º e 37º**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 04/04/2019.

CURY, Antonio. **Organização é métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO. Gustavo H.B. **As leis secretas da Economia**: Revisitando Roberto Campos e as Leis do Kafka. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

HOCHMAN, G. Arretche M. e MARQUES E. (org.) **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

KATZ, Robert “ **Skills of na effective Administrador**”. harvard business review, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEI Nº 8.666, **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm). Acesso em 04/05/2019

LEI Nº 10.406, **Institui o Código Civil**, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm). Acesso em: 04/05/2019

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **O Contrato Administrativo**: Introdução Conceitual. Disponível em: <https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/artigo/4377/o-contrato-administrativo-introducao-conceitual>. Acesso em 23/08/2019.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e Contratos Administrativos** : Teoria e Prática. Método, 2012.

PINHEIRO. Armando Castelar; SADDI. Jairo. Direito, **Economia e Mercados**. Ed. Campus. Rio de Janeiro: 2005.

POSNER, Eric. **Análise econômica do direito contratual: sucesso ou fracasso**. São Paulo: Saraiva, 2010. – (Coleção direito, desenvolvimento e justiça. Série direito em debate).

PRADO FILHO. José Inácio Ferraz de Almeida. **A Teoria do Inadimplemento Eficiente (EfficientBreach) e os Custos de Transação**. Disponível em <http://escholarship.org/uc/item/5tx002n8>. Acesso em 10.11.2018.

TARTUCE, Flávio. **Direito civil: Teoria Geral dos Contratos e contratos em espécie**. v.3. Ed. 12 – Rio de Janeiro: Forense, 2017