

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p50>

A GESTÃO DE CONTRATOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO BENCHMARKING

CONTRACT MANAGEMENT IN THE FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN RIO GRANDE DO SUL: AN ANALYSIS UNDER THE OPINION OF BENCHMARKING

Michele Müller da Rocha, Especialista

<https://orcid.org/0000-0002-9124-0864>

michelemuller.ufpel@gmail.com

Universidade Federal de Pelotas | Curso de Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Rodrigo Serpa Pinto, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-7729-4540>

serparg@hotmail.com

Universidade Federal de Pelotas | Curso de Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 28/junho/2019

Aprovado em 08/julho/2020

Publicado em 01/setembro/2020

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

A administração pública brasileira tem enfrentado dificuldades para consolidar a cultura do sistema gerencial nas organizações, ocasionando lacunas entre a gestão pública gerencial e a implantação destas práticas nas organizações. Assim, com a finalidade de suprir algumas lacunas, utiliza-se neste estudo a perspectiva da ferramenta administrativa Benchmarking para identificar as melhores práticas de gestão atualmente utilizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES da zona sul do Rio Grande do Sul na gestão dos contratos. Utilizando abordagem descritivo-qualitativa, metodologia comparativa e técnicas de pesquisa documental e de entrevista, os dados foram analisados em quatro categorias distintas relacionadas aos temas: estrutura organizacional, gestão por competências, gestão de processos e gestão da informação. Os estudos comparativos destacaram práticas positivas relacionadas à redução de nível hierárquico e respectiva instituição de unidades para atividades específicas; à maior proximidade de algumas unidades; à amplitude de atuação dos fiscais; à transição integral de processos físicos para sistema eletrônico de tramitação de processos e, no mesmo sistema, à disponibilização de bases de conhecimento que detalham fases do processo administrativo com a respectiva demonstração em fluxograma. As análises baseadas no referencial teórico comprovaram a ausência de consolidação da gestão pública gerencial nos seguintes pontos: descrição das competências, mapeamento de processos, elaboração de manuais de orientações e atualizações/consolidações dos sistemas de informática.

Palavras-chave: Administração Pública. *Benchmarking*. Gestão de Contratos.

ABSTRACT

Brazilian public administration has faced difficulties in consolidating the culture of the management system in organizations, causing gaps between public management and the implementation of these practices in organizations. Thus, in order to overcome some of the shortcomings, this study uses the perspective of the management tool Benchmarking to identify the best management practices currently used by the Federal Institutions of Higher Education - IFES of the southern zone of Rio Grande do Sul in the management of contracts. Using a descriptive-qualitative approach, comparative methodology, and documentary and interview research techniques, the data were analyzed in four distinct categories related to organizational structure, competence management, process management and information management. The comparative studies highlighted positive practices related to the reduction of hierarchical level and the respective institution of units for specific activities; proximity to some units; the scope of the prosecutors; to the integral transition of physical processes to electronic system of process processing and, in the same system, to the availability of knowledge bases that detail phases of the administrative process with the respective demonstration in flow chart. The analyzes based on the theoretical framework proved the lack of consolidation of the public management in the following points: description of competences, mapping of processes, preparation of guidelines manuals and updates / consolidations of information systems.

Keywords: Public Administration. Benchmarking. Contract Management.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública vem sofrendo frequentes mudanças ao longo dos anos em virtude de avanços tecnológicos e de alterações políticas, sociais, econômicas e, principalmente, administrativas, havendo a crescente exigência de que os serviços públicos sejam prestados em conformidade com os princípios constitucionais.

Nascimento (2014) relata que a gestão pública necessita de mudanças estratégicas que resultem em melhorias nas organizações, nos métodos de gestão, na informação gerencial e na capacitação dos servidores; mudanças estas que surgiriam a partir de um amplo projeto de desenvolvimento, conforme complementa Oliveira (2015, p.94):

A inovação do setor público está presente nas mudanças propriamente ditas, como a introdução de novas práticas e/ou o aprimoramento dos instrumentos de gestão, tomando como modelo a combinação dos elementos existentes, que geram resultados positivos para o serviço público e, conseqüentemente, para a sociedade.

Estas alterações na Administração Pública brasileira apresentam características que demonstram a transição do sistema burocrático para o sistema gerencial. Matias-Pereira (2016) considera que a Administração Pública gerencial está voltada para o atendimento de objetivos qualitativos e produtivos na prestação do serviço público. Além desta visão, destaca-se, especialmente, a visão econômica apresentada por Campos (2016) ao considerar que os serviços na Administração Pública devem ser prestados com qualidade somada à racionalidade de gastos.

No entanto, a Administração Pública no Brasil tem enfrentado alguns desafios para empreender o novo modelo gerencial, pois além de limites no processo de implantação, há reflexos negativos do modelo burocrático que ainda persistem em algumas organizações, chamados de desvantagens ou disfunções da burocracia.

No âmbito da gestão de contratos públicos esta necessidade de mudança é ainda mais urgente ao considerar a grande soma de recursos públicos que são aplicados nas contratações públicas, assim como, a diversidade e a complexidade das atividades de gestão. O Guia de Gestão de Processos do Governo (MPOG, 2011) apresenta como objetivos da gestão de contratos a responsabilidade em garantir que os resultados e os benefícios pretendidos sejam alcançados dentro dos custos previstos e em conformidade ao que fora solicitado pelo contratante, garantindo, desta forma, a eficácia, a eficiência, a efetividade e a economicidade

do contrato. Vieira (2016, p.04) vem complementar a afirmação acima com o seguinte destaque sobre a importância da Administração Pública na gestão dos contratos:

A atividade de gestão dos contratos administrativos é de observância obrigatória por parte do órgão ou entidade pública contratante, sendo inerente e indissociável da atuação eficiente da Administração Pública e, por via de consequência, à consecução do interesse público.

Nascimento (2014) relata que a nova Administração Pública enfatiza a eficiência e a gestão baseada na percepção da complexidade do ambiente e dos problemas enfrentados pela Administração. Neste sentido, considerando a relevância apresentada sobre a necessidade de atualização das práticas de gestão na Administração Pública, principalmente na gestão de contratos, e analisando as novas ferramentas administrativas e gerenciais apresentadas por Paludo (2016), destaca-se para a finalidade desta pesquisa o *Benchmarking*, ferramenta de avaliação comparativa sobre a qual, Silva e Fonseca (2009, p.76) apontam o seguinte conceito: “[...] é um procedimento de pesquisa, contínuo e sistemático, pelo qual se realizam comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência”.

Ao detalhar as tipologias desta ferramenta, o guia metodológico do Programa Gespública (MPOG, 2013, p.08) traz que o *Benchmarking* colaborativo busca “identificar as melhores práticas de forma mútua com o intuito de melhorar seus processos e práticas internas e assim aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas governamentais”.

Assim, este estudo busca comparar a forma como são gerenciados os contratos nas Instituições Federais de Ensino Superior da zona sul do Rio Grande do Sul objetivando a identificação das melhores práticas de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTRATOS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Lei de Licitações e Contratos, Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, é a regulamentação do inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, um dos princípios a serem obedecidos pela Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União: “ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes [...]”. O conceito de contrato pode ser identificado no parágrafo único do artigo 2º da Lei de Licitações e Contratos:

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

A responsabilidade da Administração Pública ao firmar um contrato, na Lei de Licitações e Contratos, consta registrada no artigo 58, inciso III, disciplinada mais especificamente no artigo 67, no qual aparece a figura do fiscal do contrato, como representante da administração especialmente (e devidamente) designado para acompanhar e fiscalizar a execução do Contrato.

Mesmo que de forma implícita, ao longo de seus artigos, a Lei de Licitações e Contratos traz que a Administração Pública deve organizar e implantar um eficiente sistema de gestão de contratos, que compreende o gerenciamento, o acompanhamento e a fiscalização, e o recebimento do objeto contratado. Para assegurar um bom gerenciamento de contratos e resguardar a administração de eventuais responsabilidades, nos itens abaixo, algumas das providências essenciais que devem ser adotadas (PALUDO, 2016, p.431):

- Estruturar, implantar e manter serviço específico para a gestão/gerenciamento de contratos;
- Elaborar manual com orientações em geral para a gestão/gerenciamento de contratos;
- Formar especialistas na área de contratos com vistas a assegurar o atendimento a normas legais e a eficiência nas contratações;
- Promover/contratar cursos de treinamento e reciclagem com vistas a assegurar a atualidade dos conhecimentos da equipe, bem como a formação de novos integrantes.

Nas atribuições que compreendem o gerenciamento dos contratos administrativos, estão incluídas diversas atividades, como a elaboração de minutas; publicações oficiais; emissão de notas de empenho; análises de garantias contratuais, faturas e sanções administrativas; atendimento ao reequilíbrio econômico-financeiro; controle de prazos e de limites quantitativos; apoio à fiscalização; entre outras. Assim, o gestor, representando a Administração Pública, deve realizar todos estes atos em conformidade com os princípios dispostos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Dos princípios descritos no parágrafo anterior, o último foi inserido na Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, sobre o qual, Di Pietro (2017, p.114) apresenta dois aspectos:

[...] pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA VERSUS GERENCIAL

No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE, 1995), consta a informação de que a Administração Pública burocrática surgiu no Brasil na segunda metade do século XIX, como forma de combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista, constituindo os seguintes princípios orientadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional e a impessoalidade. No entanto, os mesmos autores também apontam os defeitos desta forma de administração não revelados na época do surgimento: ineficiência, autoreferência e incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos. Algumas observações negativas igualmente foram destacadas por Matias-Pereira (2016, p.57) ao sistema burocrático administrativo:

É perceptível que a Administração Pública tende a reagir de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais acentuadas suas distorções e ineficiências. A ausência de uma dinâmica intraorganizacional adequada acaba por induzir os membros da organização a aceitar um processo de acomodação de interesses. Isso reflete de forma negativa nas organizações públicas, visto que geram sentimentos de desestímulo e de resistência a mudanças.

Matias-Pereira (2016) declara que a Administração Pública gerencial surgiu para amenizar a insatisfação existente contra a Administração Pública burocrática, além de mostrar-se como estratégia para reduzir custos, proteger o patrimônio público e tornar mais eficiente a administração dos serviços, sendo priorizados os conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico, qualidade e atendimento ao público. Barchet (2016, p.145) relaciona a administração gerencial ao princípio da eficiência declarando que este “[...] deve nortear a função administrativa em todos os níveis da Federação, constituindo um dos mais importantes postulados da administração gerencial”.

A mesma relação descrita acima é realizada por Bresser-Pereira (2008, p.27), ao relatar sobre o início da reforma gerencial: “[...] quando começa a Reforma Gerencial ou da Gestão Pública, a administração assume caráter crescentemente gerencial na medida em que o critério da eficiência torna-se decisivo.” O autor também relata que a Reforma Gerencial está voltada para a realização eficiente das tarefas, associada ao aumento da qualidade dos serviços e à redução dos custos, utilizando normas e rotinas necessárias, mas flexíveis.

No entanto, o sistema administrativo gerencial, vigente desde 1995 com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, igualmente possui limitações, registradas pelo idealizador deste sistema, Bresser-Pereira (2008) ao assumir as limitações da segunda etapa da reforma: a implementação da Reforma Gerencial após a junção do MARE ao Ministério do Planejamento, relatando que o então criado Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão concentrara seus esforços nas questões orçamentárias.

Bresser-Pereira (2004, p.02), considera que “[...] a reforma da gestão pública consiste, essencialmente, em tornar mais autônomas e mais responsáveis as organizações públicas”. Assim, considerando, ainda, as disfunções da burocracia e as características e limites de implantação da reforma gerencial apresentados nesta subseção, nota-se a necessidade de atenção a novos conceitos e técnicas para a administração de organizações públicas.

2.3 BENCHMARKING

Benchmarking está baseado na procura das melhores práticas para a produção de bens e serviços de qualidade para avaliar procedimentos, processos e resultados, comparando empresas do mesmo segmento, de diferentes segmentos ou filiais do mesmo grupo (BRITO, 2016). Morais (2011) descreve que a ferramenta *Benchmarking* é uma oportunidade de as organizações melhorarem suas atividades por meio da investigação e análise do que outras organizações têm feito com sucesso.

Mesmo que *Benchmarking*, muitas vezes, seja associado à iniciativa privada, à concorrência, à globalização ou à competitividade, Paludo (2016, p.226) declara que “nas instituições públicas utiliza-se para identificar as organizações de excelência com vistas a promover melhorias na prestação de serviços públicos”, o autor ainda apresenta algumas tipologias, das quais, destaca-se o *Benchmarking* Colaborativo:

Compreende a fusão da metodologia benchmarking de diversas instituições públicas que juntas: estudam determinado objeto (processo, prática,

produto); compartilham conhecimentos; e buscam identificar as melhores práticas aplicáveis - com a finalidade de melhorar processos e práticas internas, visando aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos serviços e programas executados.

Além da tipologia apresentada acima, importante destacar a tipologia apresentada por Brito (2016), o *Benchmarking* estratégico, que é realizado pela empresa visando absorver as melhores práticas de mercado com o objetivo de prover a alavancagem da inovação.

Maximiano (2018) divide a técnica do *Benchmarking* em cinco etapas: planejamento (definição do produto/processo, marco de referencia e método de obtenção dos dados), análise (coleta, estudo e interpretação dos dados), integração (definição das modificações no processo ou produto que oi comparado), ação (implementação das modificações) e maturidade (incorporação das melhores práticas).

Nas subseções a seguir estão descritas as categorias que serão objeto de comparação para a identificação das melhores práticas da administração de contratos nas Instituições públicas analisadas.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A escolha desta categoria possui o objetivo de compreender onde estão inseridas as unidades que realizam a gestão de contratos nas Instituições Federais de Ensino Superior e de analisar a nomenclatura e a forma de estruturação das unidades.

A estrutura organizacional, segundo Maximiano (2015b) é o resultado obtido ao final do processo de organização composto pelas seguintes etapas: 1. análise dos objetivos (trabalhos a serem realizados); 2. divisão do trabalho (separação das atividades em unidades devidamente nomeadas); 3. definição das responsabilidades (obrigações e deveres das pessoas na realização das atividades ou conjunto de atividades); 4. definição da autoridade (atribuída a pessoas, unidades de trabalho ou a organizações); 5. desenho da estrutura organizacional (organograma que demonstra a autoridade, as responsabilidades como indivíduo ou grupo e a comunicação entre grupos).

Maximiano (2015b) apresenta, ainda, cinco critérios tradicionais de departamentalização para a realização do desenho do organograma, explicando que cada critério utiliza formas diferentes de atribuir tarefas e de especializar os blocos de trabalho da organização, quais sejam: funcional, dividindo as unidades de trabalho por funções; geográfica, separando os blocos de trabalho por localidades; por produto, utilizando o produto

ou serviço como critério de divisão dos blocos; por cliente, usual quando a organização atende a diferentes tipos de clientes e; por área de conhecimento, promovendo a concentração de pessoas com as mesmas competências e interesses similares.

Contribuindo para utilização do organograma como um dos objetos de comparação da ferramenta *Benchmarking*, Araújo (2011) declara que este gráfico representativo da estrutura formal da organização apresenta a possibilidade de entender as divisões da organização e seu funcionamento em um dado momento.

2.4.1 Gestão por Competências

Segundo Brandão (2017, p.01), a competência sugere adequação, conformidade e harmonia sobre algo que é adequado a determinada situação ou expectativa. O autor também observa que a descrição deve conter um verbo e um objeto de ação, podendo ser acrescida uma condição e/ou critério que indique padrões de qualidade ou níveis de desempenhos satisfatórios, recomendando, ainda, que para excluir possibilidades de má interpretação, é necessário que sejam evitados os seguintes itens: descrições longas e com múltiplas ideias; obviedades; duplicidades ou redundâncias; abstrações; estrangeirismos ou termos muito técnicos; ambiguidades; palavras desnecessárias e; verbos que demonstrem ações abstratas.

Brandão (2017, p.16) declara que “[...] a expressão *gestão por competências* inspira a ideia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências”, destacando sua importância tanto na gestão de pessoas, como modelo orientador de estratégias e práticas; quanto no meio organizacional, pela adoção de modelos de gestão baseados em competências, as quais constituem um dos principais condicionantes do desempenho de profissionais, equipes e organizações.

Esta pesquisa abordará as competências sobre o viés organizacional, direcionado à unidade responsável pela gestão de contratos das Instituições pesquisadas, no entanto, é importante expor o entendimento constante no Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que trata de diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal sobre gestão por competência: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Esta importância é justificada pela relação de hierarquia existente entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, onde esta é quem define as estratégias de

gestão de pessoas, promovendo as competências necessárias ao alcance dos objetivos da organização (BRANDÃO, 2017). Da mesma forma, Dutra (2017) observa que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais.

2.4.2 Gestão de Processos

Processo é considerado por Araújo, Garcia e Martines (2017, p.25) “[...] um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”. Sobre processo administrativo, Dias (2017) descreve duas definições: a ação da administração como um conjunto de atos interligados e ordenados com o objetivo de obter um resultado final, ou ainda, um processo social que através da coordenação de atividades e de pessoas tem o propósito de alcançar o resultado máximo.

A gestão de processos é definida por Araújo (2011, p.27) como “[...] um processo de investigação em que a prioridade é dada à forma como o trabalho é executado a fim de otimizar os processos”. Para aprimorar um processo é preciso mapeá-lo, representar as etapas e decisões de determinado processo em um desenho ou diagrama: o fluxograma, uma ferramenta analítica que deve ser usada em processos com as finalidades de documentar, entender ou comunicar o funcionamento, estudar como aprimorar, ou ainda, planejar um projeto (MAXIMIANO, 2018).

O fluxograma “tem sua presença em abordagens contemporâneas da análise e gestão de processos por ser uma ferramenta que guarda enorme intimidade com essa excepcional alternativa de se gerirem organizações” (ARAÚJO, 2011, p.33), conceito reforçado por Araújo, Garcia e Martines (2017, p.10) ao realizarem a seguinte afirmação:

Hoje, o fluxograma é parte da mais recente tecnologia e vem sendo de crescente utilização, porque é instrumento poderoso na gestão de processos, na medida em que é capaz de apresentar o fluxo da informação destacando quem e quais unidades estão envolvidas no processo e quais as atividades são pertinentes ao mesmo.

Araújo, Garcia e Martines (2017) apresentam as técnicas de modelagem de processos mais conhecidas e difundidas nas organizações atualmente: a) BPMN (*Business Process Modeling Notation*): possui como objetivos principais suprir a lacuna existente entre o desenho de processo e sua implementação e, ser intuitivo e facilmente compreensível por

todos públicos; b) IDEF0 (*Integrated Definition for Function Modeling*): utilizada para modelar de forma simplificada as funções, principais entradas e saídas, mecanismos e controles; c) IDEF3 (*Integrated Definition for Description Processes*): se difere do modelo acima por possibilitar a representação de tempo, sequencia dos eventos e suas relações; d) EPC (*Event-Driven Process Chain*): possui como característica principal a representação dos eventos antes e depois de cada função, representando a existência de visões específicas.

2.4.3 Gestão da Informação

Última categoria objeto da ferramenta *Benchmarking*: Gestão da Informação. Esta avaliação comparativa é relevante para a identificação dos sistemas e ferramentas utilizadas na gestão das informações obtidas dos contratos e também para a adequada gestão destes.

Diversos dados extraídos dos contratos, como datas, valores, nomes, objetos, entre outros, são utilizados como informações necessárias para controle de prazos e de limites quantitativos, alterações contratuais, análises de faturas e de garantias, entre tantas atividades pertinentes à adequada gestão contratual.

Rezende (2016) define dado como um conjunto de dígitos, letras ou números que isoladamente não transmitem nenhum conhecimento, sendo considerado um elemento da informação. Para o autor, informação é todo dado trabalhado ou tratado que dá sentido natural e lógico para quem usa a informação.

Para que a informação agregue valor ao conhecimento, ela deve ser acessível, precisa, completa, econômica, flexível, relevante, confiável, segura, simples, atualizada e verificável (STAIR E REYNOLDS, 2016). Sobre conhecimento, Stair e Reynolds (2016, p.06) apresentam o seguinte conceito: “Conhecimento é a consciência e compreensão de um conjunto de informações e maneiras como essas informações podem ser úteis para apoiar uma tarefa específica ou para chegar a uma decisão”.

Para maior entendimento dos conceitos citados acima, seguem as seguintes definições apresentados por Rezende (2016): a) sistema é o conjunto de partes que interagem entre si e interdependentes que formam um todo unitário para atender determinada função e objetivo; b) sistema de informação é todo sistema que manipula dados e gera informação, usando ou não recursos de tecnologia da informação; c) sistema de conhecimento é qualquer sistema que manipula e gera conhecimentos organizados para contribuir com as pessoas e

com as organizações; d) sistema de informática é o sistema que utiliza recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação e do conhecimento.

A partir dos conceitos detalhados neste capítulo, percebe-se que a ferramenta de avaliação comparativa *Benchmarking* em conjunto com as técnicas e ferramentas utilizadas no processo de estrutura organizacional, na descrição de competências, no mapeamento de processos e nos sistemas de informação podem contribuir para a identificação das melhores práticas utilizadas pelas IFES na gestão de contratos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Além da fundamentação teórica, uma pesquisa deve estar adequadamente sustentada nos procedimentos metodológicos para que a análise e a interpretação dos dados coletados sejam pautadas pela consistência e pela coerência. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder determinado problema, ou então, quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Além deste esclarecimento, Gil (2017) demonstra que quanto aos objetivos pretendidos, as pesquisas descritivas expõem as características de determinado grupo, sendo possível observar as relações entre as variáveis identificadas.

Quanto à abordagem, YIN (2016, p.313) declara sobre pesquisa qualitativa que seu objetivo é “[...] coletar dados suficientemente ricos para que seu estudo aprecie plenamente e compreenda melhor o contexto para os eventos que você está estudando” e Vergara (2015, p.247) relata que as pesquisas qualitativas “[...] contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos”.

Partindo dos conceitos descritos e considerando os objetivos pretendidos, foi utilizada a abordagem descritivo-qualitativa, pois não é finalidade a busca por resultados quantificáveis, mas sim resultados singulares que identifiquem as melhores práticas utilizadas.

Entre as diversas metodologias de procedimento apresentadas e conceituadas por Marconi e Lakatos (2017), observando o propósito deste estudo, a utilização da ferramenta *Benchmarking* e a natureza dos dados, aborda-se nesta pesquisa o método comparativo, pois, segundo as autoras, pode ser utilizado em todas as fases e níveis de investigação: a) em estudo descritivo, podendo averiguar a analogia entre os elementos de uma estrutura ou analisar tais elementos; b) nas classificações, permitindo a construção de tipologias; c) em nível de explicação, podendo apontar vínculos causais entre fatores presentes e ausentes.

Para atendimento aos meios de investigação, foram adotadas duas técnicas distintas para coleta dos dados: a entrevista parcialmente estruturada, aplicada ao servidor responsável pela gestão de contratos na Instituição, fonte de coleta dos dados primários e a pesquisa documental, realizada no portal das Instituições, de onde foram levantados os dados secundários.

Rosa (2014) considera que a entrevista é uma forma racional de conduta do pesquisador, devendo ser previamente estabelecida para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos de forma mais completa possível e destaca, sobre a entrevista parcialmente estruturada, a importância de um roteiro que contenha tópicos selecionados e questões formuladas de maneira que permitam que o entrevistado discorra e verbalize sobre os temas apresentados.

Para a operacionalização da pesquisa, foi considerado o quantitativo de Instituições Federais de Ensino Superior no Rio Grande do Sul e o tempo disponível para a finalização deste trabalho, optou-se por delimitar como campo desta pesquisa as IFES localizadas na zona sul do Rio Grande do Sul, a saber: Instituto Federal Sul-rio-grandense - IFSUL Câmpus Pelotas; Fundação Universidade de Rio Grande - FURG; Universidade Federal de Pelotas - UFPEL e Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Com a definição do campo, a pesquisa documental foi iniciada no portal das Instituições com a finalidade de levantar os seguintes dados sobre a unidade responsável pela gestão dos contratos: a estrutura organizacional em que está inserida, a quantidade de contratos vigentes e de servidores atuantes, suas competências, capacitações ofertadas, fluxogramas de processos e sistemas de informação utilizados.

Sordi (2007) destaca que em uma entrevista semiestruturada, as questões, mesmo que flexíveis, devem cobrir um determinado conjunto de perguntas, com a finalidade de obter melhor compreensão das informações disponibilizadas.

Com isso, o roteiro foi elaborado de forma a caracterizar uma entrevista semiestruturada, previamente agendada, realizada nas quatro Instituições pesquisadas num intervalo de quatro dias, com duração média de 55 minutos, direcionada aos responsáveis pelas seguintes unidades que realizam a gestão dos contratos: Coordenadoria de Apoio à Gestão de Contratos do IFSUL Câmpus Pelotas, Unidade de Administração da FURG, Núcleo de Contratos da UFPEL e Divisão de Contratos e Compras da UNIPAMPA.

Para reforçar a escolha relativa à técnica de entrevista, importante destacar o entendimento de Rosa (2014, p.16) sobre esta técnica e em relação à escolha do entrevistado:

[...] a opção pela técnica de coleta de dados através da entrevista deve ser feita quando o pesquisador/entrevistador precisar valer-se de respostas mais profundas para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna. E só os sujeitos selecionados e conhecedores do tema em questão serão capazes de emitir opiniões concretas a respeito do assunto.

Os quatro entrevistados, um de cada instituição, possuem experiência em gestão de contratos que varia de cinco a oito anos e as unidades contam com uma quantidade de força de trabalho com variação de três a cinco servidores. A quantidade de servidores é semelhante entre as instituições, mas se comparadas em relação à quantidade de contratos gerenciados é bem variável, já que os contratos gerenciados vigentes na data da entrevista possuem um intervalo quantitativo de 43 a 160 contratos, conforme apresentação dos seguintes dados de cada instituição: IFSUL, 43 contratos e quatro servidores; FURG, 160 contratos e quatro servidores; UFPEL 82 contratos e cinco servidores e; UNIPAMPA, 130 contratos e três servidores. A Figura 01 divide os dados coletados nas entrevistas em categorias e resume a forma de operacionalização da pesquisa:

Figura 01 Resumo dos dados coletados segundo categorias, metodologia e fonte de coleta

Categorias	Metodologia	Fonte	Dados Coletados
Estrutura organizacional	- Pesquisa Documental - Entrevista	- Portal da Instituição - Organogramas - Chefia responsável	- Unidades superiores
Gestão por competências	- Pesquisa Documental - Entrevista	- Portal da Instituição - Regimentos e Manuais - Chefia responsável	- Atividades realizadas na unidade de contratos - Cursos e capacitações realizados em 2018
Gestão de processos	- Pesquisa Documental - Entrevista	- Portal da Instituição - Fluxogramas - Chefia responsável	- Fluxograma dos processos de contratações, de alterações contratuais e de pagamentos
Gestão da informação	- Pesquisa Documental - Entrevista	- Portal da Instituição - Chefia responsável	- Sistemas de informática (processo eletrônico e gestão) - Sistemas de conhecimento (controles, facilitadores, manuais, orientações)

Fonte: elaborada pelos autores.

Importante destacar que, para atingir os objetivos desta pesquisa, foram realizadas algumas adaptações na metodologia de aplicação da ferramenta *Benchmarking*. A primeira está relacionada à seleção do marco de referência, pois na Administração Pública, esta identificação fica prejudicada pela ausência de implantação de ferramentas administrativas que meçam e avaliem o desempenho das Instituições, assim, não será selecionado um marco

de referencia, mas sim as quatro instituições. A segunda adaptação faz referência às etapas de utilização da ferramenta, pois não faz parte dos objetivos desta pesquisa executar as melhorias identificadas em uma Instituição específica, mas identificar as melhores práticas de gestão entre as Instituições analisadas.

Desta forma, serão trabalhadas nesta pesquisa as etapas planejamento e análise da ferramenta *Benchmarking*, sendo identificadas, entre as quatro Instituições pesquisadas, as melhores práticas de gestão relacionadas às seguintes categorias: estrutura organizacional, gestão por competências, gestão de processos e gestão da informação.

5 RESULTADOS

5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os dados coletados para análise desta categoria foram extraídos dos organogramas das IFES em pesquisa documental realizada nos portais das instituições e, posteriormente, confirmados em entrevista com a finalidade de obter conhecimento relativo à estrutura organizacional em que se encontram as unidades responsáveis pela gestão de contratos nas instituições pesquisadas.

A comparação dos dados demonstrou considerável diversidade na nomenclatura utilizada, principalmente em relação à unidade responsável pela gestão dos contratos: coordenadoria, unidade, núcleo e divisão. Essa diversidade é explicada por Maximiano (2015b) ao relatar que na denominação das unidades de trabalho, os nomes utilizados são arbitrários, pois as organizações podem usar a nomenclatura que julgarem mais adequada.

A nomenclatura utilizada para identificar a unidade responsável pela gestão de contratos na FURG, Unidade de Administração, não esclarece quais as competências ou quais atividades são realizadas na referida unidade, ocorrendo o mesmo com a Seção de Análise de Processos Administrativos, segundo dado levantado em entrevista, pois de acordo com Maximiano (2015b), a denominação da unidade de trabalho deve descrever a função ou as diversas funções realizadas na unidade.

Percebe-se que as instituições IFSUL e FURG possuem estruturas semelhantes em relação às Pró-Reitorias, pois as áreas de administração e de planejamento pertencem a mesma Pró-Reitoria, ocorrendo o inverso nas instituições UFPEL e UNIPAMPA, que possuem Pró-Reitoria somente para a área de administração. As estruturas igualmente se assemelham em relação à quantidade de níveis hierárquicos, sendo que as mesmas instituições

que possuem nível hierárquico menor instituíram unidades para a realização de atividades específicas.

5.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2013) as competências podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégica, que possui uma perspectiva organizacional e; individual, própria da gestão de pessoas, sendo abordada nesta pesquisa a perspectiva organizacional das unidades responsáveis pela gestão de contratos nas IFES.

Observa-se, nos dados levantados, a permanência de descrições resumidas e genéricas que não esclarecem as atividades realizadas nas unidades, não comprovando a descrição feita por Brandão (2017), pois o autor relata que a gestão por competências está voltada à identificação, ao desenvolvimento e à mobilização das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

As instituições que descrevem competências mais detalhadas, igualmente, não observam alguns cuidados metodológicos para a obtenção de competências claras e objetivas, como a ausência de conectores e de verbos indicando a ação desejada, possibilitando dupla interpretação, ou ainda; excessos, como as sequências de palavras sinônimas. Brandão (2017) observa a necessidade de conter, no mínimo, um verbo e um objeto de ação, assim como, evitar a redação de frases que dificultem o entendimento ou possibilitem a má interpretação.

Uma das Instituições detalha nas competências da unidade gestora de contratos diversas atividades que não são relacionadas à gestão de Contratos. No entanto, segundo Paludo (2016), é essencial estruturar, implantar e manter serviço específico para a gestão de contratos, resguardando a administração de eventuais responsabilidades.

Mesmo que a abordagem desta pesquisa trate de competências organizacionais, foi considerada a definição de gestão por competências, descrita no Decreto nº 5.707/2006, a qual trata da necessidade de capacitação dos servidores visando ao alcance dos objetivos da Instituição. Assim, na coleta de dados, foi incluído o levantamento dos cursos e capacitações ofertadas e/ou realizadas por servidores das unidades que gerenciam contratos durante o exercício de 2018. Alguns dados foram obtidos no portal das Pró-Reitorias responsáveis pela gestão de pessoas e, outros, nas entrevistas.

No total, foram contabilizados dez cursos e a variação quantitativa possui o intervalo de um a quatro cursos ofertados por cada Instituição, sobre os quais, foram identificados os

seguintes temas: Contratações por Dispensas de Licitações e Inexigibilidades, Fiscalização de Contratos, Gestão de Contratos, Gestão e Fiscalização de Contratos, Instrução de Processos Administrativos, Licitações e Contratos, Noções de Direito Administrativo e, Planilhas de Custo e Formação de Preço.

A maioria dos cursos disponibilizados pelas instituições possui temas gerais compatíveis com as competências da unidade, atendendo ao observado por Dutra (2017), que as competências individuais devem estar vinculadas à reflexão sobre as competências organizacionais. Os cursos direcionados aos servidores responsáveis pela gestão de contratos igualmente atendem ao apontado por Paludo (2016) sobre a essencialidade de promover/contratar cursos de treinamento e reciclagem que assegurem a atualidade dos conhecimentos da equipe.

Considerando a percepção da ausência de descrição detalhada das atividades de competência das unidades gestoras de contratos após a pesquisa documental; a possibilidade dos entrevistados não possuírem estas descrições detalhadas elaboradas previamente e; entendendo a importância de levantar dados comparativos para obter resultados significativos; elaborou-se o roteiro de entrevista de forma a identificar quais as unidades responsáveis pela realização das seguintes tarefas relacionadas à gestão de contratos: elaboração de minutas, publicações oficiais, emissão e controle de notas de empenho, controle de pagamentos, controle de prazos e limites, análise de reequilíbrio econômico-financeiro, gestão de processos de aplicações de sanções e gestão da fiscalização dos serviços terceirizados.

A partir destes dados, nota-se maior atuação de algumas unidades com dedicação exclusiva à determinada atividade, como é o caso das instituições UFPEL e UNIPAMPA que possuem unidades com dedicação exclusiva à gestão da fiscalização de serviços terceirizados, as quais atuam também nas repactuações contratuais e, as unidades dedicadas aos processos administrativos de sanções e penalidades. Na mesma linha, a UNIPAMPA designa servidores para atividades exclusivas de emissão de notas de empenho.

Destaca-se, no IFSUL, a presença da unidade contábil e a respectiva proximidade com a unidade orçamentária como responsáveis pelas atividades de publicações oficiais dos contratos e termos aditivos, de emissão e controle de saldo de notas de empenho e, de controle de pagamento das faturas. Ocorrendo algo semelhante na FURG, onde a unidade contábil também realiza a emissão das notas de empenho.

A atuação dos fiscais de contrato lotados na UNIPAMPA é maior que nas outras instituições, pois além das atividades de fiscalização, estes fiscais controlam o saldo das notas de empenho, os pagamentos de faturas, os prazos e limites de valores do contrato e, realizam os reajustes contratuais.

5.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Considerando a diversidade de atividades que envolve a gestão de contratos e os numerosos processos administrativos gerados a partir destas demandas, adotou-se para esta categoria a análise do fluxograma de três tipos de processos. A decisão foi apoiada na descrição de Araújo, Garcia e Martines (2017) sobre tipologia de processos, os quais são caracterizados em dois tipos: os essenciais, que justificam a existência da empresa e; os de suporte, que possuem a responsabilidade de viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem. Aplicando estas definições na gestão de contratos, figuram os processos de contratações como processos essenciais, pois justificam a existência da gestão de contratos; os demais, sendo caracterizados como processos de suporte.

O levantamento de dados necessário à análise desta categoria não atingiu os resultados pretendidos, pois ao finalizar a pesquisa documental, foi notado que somente duas instituições disponibilizavam fluxos de serviços terceirizados no portal e, em entrevista, somente uma das citadas instituições já possuía em sistema o mapeamento de outro processo de alteração contratual. Assim, serão analisados quatro fluxogramas, sendo dois de cada Instituição: um fluxo dos processos de contratação, dois fluxos de processos de alteração contratual e um fluxo de processos de pagamento.

Os fluxogramas apresentados pelas instituições são iguais em relação à ferramenta escolhida, pois todos os fluxos foram mapeados utilizando o BPMN, uma das técnicas citadas por Araújo, Garcia e Martines (2017) sobre a qual, os autores descrevem que a ferramenta é uma das mais utilizadas atualmente, possuindo os objetivos de ser facilmente compreensível e de preencher o intervalo existente entre o desenho de processo e sua implantação.

O único mapeamento que pôde ser comparado entre as instituições foi o processo de alteração contratual, ainda assim com algumas ressalvas: a primeira é relativa ao tipo de processo, pois um trata de serviços terceirizados e, o outro, trata de alterações contratuais sem dedicação de mão de obra exclusiva; a segunda é o detalhamento do mapa, o fluxograma de serviços sem dedicação de mão de obra possui procedimentos não detalhados pela outra

Instituição, como a tramitação do processo para emissão e assinaturas de nota de empenho, registro contábil e inclusão de documentos condicionantes à continuidade do processo.

5.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para a análise desta categoria, foram coletados dados em pesquisa documental nos portais das IFES e em entrevista direcionada aos representantes das unidades administrativas responsáveis pela gestão de contratos, tendo como objetivo analisar e comparar os sistemas de informática, destinados à tramitação de processos eletrônicos e à gestão de contratos e; os sistemas de conhecimento, referentes à transmissão de habilidades das pessoas por meio de manuais de orientações e ferramentas de controle utilizadas nas atividades rotineiras.

A análise comparativa que trata do levantamento de dados para identificação dos sistemas de informática utilizados para tramitação eletrônica de processos demonstrou relativa diferença entre as instituições na implantação e/ou adaptação dos sistemas, pois uma Instituição não utiliza sistema de tramitação eletrônica de processos administrativos; duas Instituições começaram a utilizar sistemas em 2018 e 2019, mas a transição está sendo gradual, pois estão tramitando de forma eletrônica somente os processos administrativos abertos após a implantação dos sistemas e; a última Instituição, que utiliza sistema eletrônico de tramitação de processos desde novembro de 2017, mas com transição integral, pois todos os processos administrativos físicos relacionados aos contratos vigentes foram digitalizados, passando a tramitar de forma eletrônica.

Quanto à comparação dos sistemas de informática destinados à gestão de contratos, nota-se certo equilíbrio entre as instituições, pois todas utilizam sistemas informatizados para gestão de contratos implantados entre os anos de 2014-2018. Contudo, todos entrevistados confessaram que os sistemas necessitam de atualizações ou reestruturações que dependem da disponibilidade das unidades responsáveis pelos serviços de Tecnologia da Informação - TI das Instituições

Os sistemas de conhecimento utilizados para transmissão de habilidades das pessoas por meio de manuais de orientações que auxiliem nas atividades de rotina da gestão de contratos foram inseridos nesta categoria a partir da seguinte definição de Rezende (2016, p.42): “Todo e qualquer sistema que manipula ou gera conhecimentos organizados para contribuir com os seres humanos, com as organizações e com a sociedade toda pode ser chamado de sistema de conhecimentos”.

Os dados levantados demonstraram que somente uma Instituição elaborou manuais relativos às atividades de fiscalização e de gestão de contratos, embora o entrevistado tenha relatado a necessidade de atualização dos documentos, pois os mesmos foram elaborados em 2016. Quanto às demais instituições, um entrevistado relatou não haver proposta de elaboração de manuais e os outros dois representantes informaram que existem documentos sendo editados, estando um em fase de elaboração e outro em fase de aprovação.

Sobre a ausência de atualização das informações contidas nos documentos, ou mesmo a indisponibilidade destas informações aos usuários, destaca-se a descrição de Stair e Reynolds (2016) ao citar algumas condições para que a informação agregue valor ao conhecimento, como acessibilidade, precisão, atualização, entre outras. Além disso, conforme a descrição de Paludo (2016), para assegurar uma boa gestão de contratos, é essencial a elaboração de manual com orientações em geral para o gerenciamento de contratos.

Algumas instituições utilizam ferramentas para controle das atividades rotineiras, como documentos modelos, listas de verificação e planilhas eletrônicas, destacando-se a utilização de bases de conhecimento disponíveis no sistema de tramitação eletrônica de processos administrativos, sendo demonstrado a unidade ou pessoa responsável; como e onde deve ser feita cada etapa; o fluxograma do processo e; ainda, as informações sobre a base legal, condições e documentos necessários à conclusão da atividade.

6 CONCLUSÕES

A percepção de analisar a gestão de contratos nas Instituições Federais de Ensino Superior, utilizando o enfoque do *Benchmarking* - ferramenta administrativa de avaliação comparativa teve a finalidade de identificar as melhores práticas de gestão pública utilizadas nestas Instituições. Os objetivos específicos foram traçados visando à identificação das melhores práticas de gestão relacionadas às seguintes categorias: estrutura organizacional, gestão por competências, gestão de processos e gestão da informação.

A análise da primeira categoria destinada à identificação das estruturas organizacionais em que estão inseridas as unidades gestoras de contratos atingiu os objetivos propostos, pois tanto as unidades gestoras quanto as unidades superiores foram devidamente identificadas. A segunda categoria destinada às competências organizacionais das unidades gestoras de contratos atingiu os objetivos de forma parcial, pois mesmo que as competências e as capacitações tenham sido identificadas, as descrições das competências apresentaram

insuficiências na identificação e na atualização das atividades, limitando, assim, o estudo comparativo.

O estudo sobre a gestão de processos, terceira categoria que trata do exame de fluxogramas de processos administrativos relativos à gestão de contratos não atingiu os resultados pretendidos, pois, basicamente, as unidades instituídas para a realização de atividades exclusivas de gestão da fiscalização de serviços terceirizados realizaram o mapeamento de alguns fluxos, limitando a análise comparativa dos fluxos mapeados. Quanto à quarta categoria, referente à gestão da informação, a análise comparativa atingiu os objetivos propostos, pois foram identificados diversos sistemas de informação.

As melhores práticas na gestão de contratos foram identificadas nas categorias relativas à Estrutura Organizacional e à Gestão da Informação: redução de nível hierárquico e respectiva instituição de unidades com dedicação exclusiva; maior proximidade de algumas unidades e amplitude de atuação dos fiscais; adoção de sistema de processo administrativo eletrônico com transição integral de processos físicos para a forma eletrônica e; utilização de bases de conhecimento em sistema de processo eletrônico que disponibilizam fluxograma de processos administrativos.

Como descrito na justificativa para a realização desta pesquisa, as limitações do processo de consolidação da reforma gerencial no Brasil provocaram lacunas entre a gestão pública gerencial e a implantação destas práticas nas organizações. A existência destas lacunas foi confirmada tanto pela ausência de dados relacionados às categorias Gestão por Competências (detalhamento das descrições) e Gestão de Processos (fluxograma de processos), quanto pela necessidade de observação a alguns pontos abordados no referencial teórico: forma de descrição das competências organizacionais, elaboração de manuais de orientações e atualizações e consolidações dos sistemas de informática.

As lacunas descritas no parágrafo anterior podem ser preenchidas através da continuidade de pesquisas nos seguintes temas: (a) aplicação da ferramenta *Benchmarking* a partir de melhorias identificadas neste trabalho; (b) análise de organogramas com fundamento na gestão organizacional; (c) investigação sobre a divisão do trabalho por área de conhecimento e os resultados na formação de especialistas; (d) elaboração de competências organizacionais a partir da gestão por competências; (e) estudo das competências individuais e o alcance dos objetivos da instituição; (f) apuração de fluxogramas com fundamento na gestão de processos; (g) pesquisa sobre a gestão do conhecimento e sua aplicação em manuais

de orientações e; (h) análise dos sistemas de informática e as metodologias de implantação, operação e manutenção.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia: volume 1. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011, p.27 e 33.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017, p.25.

BARCHET, Gustavo. **Direito Administrativo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016, p145.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 04 set.2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 04 set. 2018.

BRASIL. **Lei 8.666 de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 07 set.2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública. **Benchmarking Colaborativo**: Guia metodológico. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_-_metodologia_de_benchmarking_-_versao_1.pdf>. Acesso em: 23 jan.2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Guia de Gestão de Processos do Governo**. Brasília, 2011. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf/view>>. Acesso em: 23 jan.2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública na construção do Brasil**. 2008, p.27. (Versão ampliada do trabalho “Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil”). Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/BOOKS/Burocracia_Publica_construcao_Brasil.pdf>. Acesso em: 02 mar.2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O erro de extinguir o MARE**. 20 fev. 2004, p.02. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/articles/2006/360.extincao_do_Mare.pdf>. Acesso em: 03 mar.2019.

BRITO, Eduardo. **Qualidade Total**. São Paulo: Cengage, 2016.

CAMPOS, Alexandre de. **Administração: guia prático e didático**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2016.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2017, p.114.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FURG. **Organograma Universidade Federal do Rio Grande - FURG**. Disponível em: <<https://acessoainformacao.furg.br/images/stories/organogramaatualizado.png>>. Acesso em: 05 mar.2019.

FURG. **Regimento Interno**. Disponível em: <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=regimentos/regimento_reitoria.htm>. Acesso em: 05 mar.2019.

FURG. **Sobre Unidade de Administração**. Disponível em: <<https://proplad.furg.br/coordenacao-de-compras>>. Acesso em: 05 mar.2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IFSUL. **Organograma institucional**. Disponível em: <<http://organograma.ifsul.edu.br/>>. Acesso em: 05 mar.2019.

IFSUL. **Regimento Interno Câmpus Pelotas**. Disponível em: <<http://www.ifsul.edu.br/regimento-geral>>. Acesso em: 05 mar.2019.

IFSUL. **Sobre Coordenadoria de Apoio à Gestão de Contratos**. Disponível em: <<http://www.pelotas.ifsul.edu.br/administracao/administracao-e-planejamento/coordenadoria-de-apoio-a-gestao-de-contratos>>. Acesso em: 05 mar.2019.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARE. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 08 jan.2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2016, p.57.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MORAIS, Rogério. **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**. São Paulo: Alínea, 2011.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2015, p.94.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 6.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p.226 e 431.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014, p.16.

SILVA, Anderson Soares; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte. Controle Gerencial por meio do Benchmarking: o Caso de Uma Organização de Ciência e Tecnologia da Marinha do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista** da Universidade Federal de Minas Gerais, v. 20, n. 2, p. 65-98, abr./jun. 2009. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/615>>. Acesso em: 23 jan.2019.

SORDI, José De. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistema de Informação**. 11.ed. SP: Cengage, 2016, p.06.

UFPEL. **Estrutura organizacional**. Disponível em:

<<http://portal.ufpel.edu.br/organograma/>>. Acesso em: 05 mar.2019.

UFPEL. **Mapeamento de Processos Serviços Terceirizados**. Disponível em:

<<https://wp.ufpel.edu.br/terceirizados/mapeamento-de-processos/>>. Acesso em: 05 mar.2019.

UFPEL. **Resolução CONSUN nº 06 de 23 de junho de 2017**. Disponível em:

<<https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2010/08/Nova-Estrutura.pdf>>. Acesso em: 05 mar.2019.

UFPEL. **Sobre Núcleo de Contratos**. Disponível em:

<<https://wp.ufpel.edu.br/nucon/sobre/>>. Acesso em: 05 mar.2019.

UNIPAMPA. **Manual de Contratos Públicos**. Disponível em:

<<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proad/coordenadorias/coordenadoria-de-contratos-e-licitacoes-ccl/divisao-de-contratos/contratos-2/documentos/>>. Acesso em: 05 mar.2019.

UNIPAMPA. **Organograma institucional 2016**. Disponível em:

<http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/sites/default/files/documentos/149_oficio_gr_149-2016_mec_solicitacoes_cds_fgs_anexo.pdf>. Acesso em: 05 mar.2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015, p.247.

VIEIRA, André Luís. Gestão de Contratos Administrativos. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. n. 205, p. 04, jul. 2016. Disponível em: <

<http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/andre-luis-vieira/gestao-de-contratos-administrativos>>. Acesso em: 23 jan.2019.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016, p.313.