

**Plano de Ação para a Melhoria da Performance do Setor de Licitações de uma
Instituição Pública de Ensino**

ANA CAROLINA DE AZEREDO PUGLIESE
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Plano de Ação para a Melhoria da Performance do Setor de Licitações de uma Instituição Pública de Ensino

1 INTRODUÇÃO

Uma das inovações da Constituição Federal de 1988 foi a inclusão dos princípios norteadores da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Princípios estes que, se levados a sério na gestão do bem público, mudam substancialmente a percepção da sociedade sobre a gestão pública.

A nova administração pública – definida como administração pública gerencial, de acordo com Oliveira e Paes de Paula (OLIVEIRA E PAES DE PAULA, 2014) – visualiza a necessidade de definição de objetivos, de operacionalização em resultados e de flexibilidade quanto aos recursos e processos de forma a permitir a adequação racional aos fins visados e assim contemplar os princípios constitucionais, especialmente, no que diz respeito à eficiência administrativa.

Uma das formas de se verificar se o princípio da eficiência está sendo atendido é por meio da mensuração do desempenho feita por meio de indicadores de desempenhos, ferramentas eficazes para tal. Indicador de desempenho “é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações” (FNQ, 2014, p. 4).

A Administração Pública precisa buscar ser excelente sem desconsiderar as suas particularidades. Esta busca visa alcançar a eficácia, eficiência e efetividade de suas ações e adotar práticas capazes de melhorar a qualidade de serviços oferecidos à sociedade (BRASIL, 2010). Isto leva a Gestão Pública a ser cobrada pela sociedade por mais transparência, justiça e equidade nos contratos públicos e otimização na utilização de recursos, devido às restrições orçamentárias que lhes obrigam a fazer mais com menos. Além disto, considerando a necessidade de melhoria dos gastos correntes com bens e serviços do setor público é necessário voltar as atenções à cadeia de suprimentos, especialmente quanto à gestão do sistema de compras públicas (TRIDAPALLI, FERNANDES, MACHADO, 2011). Em consequência, as compras públicas vêm tornando-se um fator crescente de atenção e preocupação, uma vez que movimentam anualmente altos valores financeiros e acabam por impactar o ciclo socioeconômico do país (SANTANA, 2015).

2 PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO

No ano de 2017, os processos de compras da União em todo território nacional corresponderam ao total de 98.724 processos, somando um total de quase R\$ 47 bilhões (PAINEL DE COMPRAS, 2018). E, pela expressividade desse valor, justifica-se analisar o setor de suprimentos públicos de forma a controlar e mensurar seu desempenho.

O presente estudo foi direcionado para o caso da área de licitações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ). No IFRJ, o setor de licitações é o responsável por executar todo o processo para a aquisição de bens, contratações de serviços e obras que visem atender à organização. Em 2017, o IFRJ, conforme dados extraídos do Painel de Compras (2018), executou 490 processos de compras com um valor total de aproximadamente R\$ 27 milhões nas diversas modalidades licitatórias. No entanto, mesmo com o considerável número de processos, não há uma política de mensuração de resultados

para o setor de licitações. Logo, não é feita a mensuração da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução das compras ou contratações realizadas. Por este motivo, o presente projeto tem como seu problema direcionador a falta de mensuração das atividades da área de licitações e se propõe a contribuir para ampliar o conhecimento sobre a área de licitação e seus gargalos no âmbito de uma instituição de ensino à luz da Teoria da Gestão de Processo, levando em consideração a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Compras do IFRJ. Seus autores buscaram, ao longo do desenvolvimento do estudo, pesquisar e propor ao IFRJ meios de iniciar as atividades de mensuração deste setor, capazes de monitorar, controlar e melhorar o desempenho do setor de licitações de modo planejado e contínuo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Nesta seção serão abordados os principais conceitos relacionados à administração pública, compras públicas, gestão da qualidade e indicadores de desempenho.

3.1 Administração Pública

A Administração Pública pode ser definida como “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas” (BRASIL, 2010, p. 12). A Administração pública brasileira é composta pelos órgãos da administração direta e pelas entidades da administração indireta, tais como autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista definidas conforme o artigo 5º do Decreto-Lei 200/1967 (ALEXANDRINO e PAULO, 2016).

No Brasil, a partir da década de 1980, ocorre a transição da administração burocrática para a administração pública gerencial. Tal transição ocorre visto que o modelo burocrático pautado na administração lenta e pouco ou nada orientada para a demanda dos cidadãos não acompanha as mudanças ocorridas devido à globalização e a transformação da sociedade, que passa a exigir maior eficiência, menores custos e novos serviços sociais e científicos (BRESSER, 1996; OLIVEIRA e PAES DE PAULA, 2014, OSBORNE e GAEBLER, 1998; SECCHI, 2009).

“A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354). E que se propõe a modernizar a gestão do setor público enfatizando a profissionalização, o *know how* e as práticas da iniciativa privada (PAES DE PAULA 2014 e PAES DE PAULA, 2005).

Apesar da busca do *know how* do setor privado, a Administração Pública apresenta diversas características que a diferencia das organizações da iniciativa privada. As organizações públicas atendem à sociedade buscando gerar valor, desenvolvimento sustentável e utilização eficiente de recursos e atua de forma a dar sempre transparência de suas ações, adotando práticas que levem a excelência da gestão (BRASIL, 2010). Considerando as ações da Administração pública, destaca-se o papel da área de compras públicas, “uma vez que estão associadas a múltiplos objetivos (como a eficiência da máquina pública, a melhoria na prestação de serviços públicos à sociedade, o fomento a setores específicos, o estímulo à inovação tecnológica, dentre outros)” (RIBEIRO e JÚNIOR, 2014, p. 266).

3.2 Compras Públicas

“Compras Públicas é um processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor” (SQUEFF, 2014, p. 7). As compras públicas no Brasil ampliaram o seu contexto e passaram a atuar nas dimensões social, econômica, ambiental, política, espacial e ética, tornando-se essenciais na implementação de política pública (BRASIL, 2018). Assim, além de garantir o suprimento de bens e serviços para as organizações públicas, as compras públicas vêm atuando como forma de estímulo à economia por meio do aumento da demanda, geração de empregos para os setores marginais, proteção das micro e pequenas empresas por meio de margem de preferência nas compras nacionais, diminuição de diferenças regionais, promoção do desenvolvimento sustentável e fomento à tecnologia e à inovação (CUNHA e LE BOURLEGAT, 2016).

O setor de compras vem destacando-se nos últimos anos devido à importância das suas atividades que permitem que as organizações públicas reduzam seus custos e obtenham vantagem competitiva (BATISTA e MALDONADO, 2008). Desta forma, o setor de compras torna-se um componente importante para garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização (FARIA et al, 2010).

As compras públicas e privadas têm em comum a busca pelo menor preço e a garantia da qualidade. Entretanto, na compra privada não existem procedimentos específicos, que são de livre escolha da organização; enquanto na compra pública as aquisições e contratações seguem alto grau de formalismo atendendo a procedimentos específicos e à legislação em vigor (BATISTA e MALDONADO, 2008, FARIA et al, 2010).

A Constituição Federal, artigo 37, inciso XXI, determina que as obras, serviços, compras e alienações devem ser contratados mediante licitação pública. A licitação pública visa, observando a igualdade entre os participantes, selecionar a proposta mais vantajosa para a administração pública dentre as ofertadas para a aquisição de bens e prestação de serviços ou obras (ALEXANDRINO e PAULO, 2016).

O setor de compras e licitações tem como clientes todos que, direta ou indiretamente, precisam do bem, serviço ou obra para alcançar determinado resultado. Para proporcionar uma maior satisfação aos seus clientes, cabe a este setor trabalhar de forma mais eficiente buscando a melhoria contínua dos seus processos internos e seus procedimentos visando dar maior transparência sobre as suas atividades (BATISTA e MALDONADO, 2008).

3.3 Gestão da Qualidade

Segundo Deming (DEMING, 1990), o termo qualidade só pode ser definido de acordo com quem avalia. Para Garvin (GARVIN, 1992) é um termo que apresenta vários significados, desde luxo até excelência, devendo ser definido sobre o ponto de vista do grupo específico que o analisa de modo a atender as suas expectativas. De acordo com a norma ISO 9000, qualidade é definida como “grau em que um conjunto de características inerentes satisfaz requisitos” (ISO 9000, 2015, p. 21). E no entendimento de Slack, Chambers e Johnston qualidade pode ser definida como “a conformidade consistente com as expectativas dos consumidores” (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2008, p. 579). Qualidade também é considerada “um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo

tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial” (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p. 19). A qualidade tornou-se um fator importante, pois consegue ser julgada pelos clientes internos e externos, resultando ou não na satisfação. Promover a melhoria do desempenho da qualidade traz benefícios às organizações, como a facilidade na execução das atividades dos envolvidos na operação e aumenta a confiabilidade, fazendo com que as operações sejam mais eficazes (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2008). Entretanto, para que se obtenha a melhoria da qualidade faz-se necessário monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de todos os envolvidos na organização (OLIVEIRA, 2014).

A qualidade nos serviços pode ser percebida por meio da sua relação com a satisfação do cliente, tendo em vista que tem como produto final um sentimento de satisfação ou de insatisfação dos clientes dependendo de os resultados atingirem ou não à expectativa (LAS CASAS, 2007).

Assim como ocorreu na iniciativa privada, quando as organizações buscaram implementar programas de qualidade para melhorar seus produtos e serviços e manter-se competitivas frente ao mercado, o setor público também vem buscando implementar iniciativas que busquem aumentar o nível de qualidade na prestação de serviços aos seus clientes. Clientes esses entendidos como os cidadãos que vem exigindo da administração pública uma prestação de serviços de alta qualidade (FRAGOSO, 2011). Assim, a qualidade passa a ser, para a administração pública, um instrumento fundamental para fortalecer a eficiência dos processos internos e para a prestação de serviços públicos (ESTRADA, 2011).

3.4 Indicador de desempenho

Medir é essencial. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar não podemos melhorar. Com o mercado caracterizado pela globalização e pela constante evolução, se não pudermos melhorar não podemos sobreviver. (CAMPOS, 1998, p. 123)

Independente se organização pública ou privada, é imprescindível que os gestores tenham conhecimento se as ações ou operações realizadas pelas organizações são julgadas como boa, ruim ou indiferente de forma que assim possam determinar o melhoramento baseado no atual desempenho e ter subsídios para a tomada de decisão. O desempenho precisa ser medido e posteriormente julgado em bom, mal ou indiferente por meio de algum tipo de padrão de comparação de nível de desempenho, tais como: padrões históricos, padrões de desempenho de meta, padrões de desempenho da concorrência e padrões de desempenho absolutos (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2008).

Para Campos (1998), medir desempenho significa fixar valor para o que se deseja avaliar. Logo, a medição do desempenho pode ser realizada por indicadores. “Os indicadores são, portanto, essenciais para proporcionar informações mensuráveis que permitam descrever a realidade organizacional” (VIGNOCHI, GONÇALO, LEZANA, 2014 p. 497). Permitem também que sejam analisados os resultados obtidos bem como a efetividade da gestão e possibilitam as condições para que sejam realizadas ações imediatas quando houver o desalinhamento entre o planejado e o de fato realizado, visto que os indicadores são instrumentos que permitem a comparação do desempenho atual com o desejado (FNQ, 2014 e PODGÓRSKI, 2014). Um indicador tem relevância quando for capaz de atender aos seus

usuários potencias, fornecendo-lhes informações que os permitam dar condições para a tomada de decisão, com validade e confiabilidade, mensurabilidade e economicidade (FERREIRA, CASSIOLATO e GONZALEZ, 2009).

A implementação de medição de desempenho não é uma tarefa simples, o que ocorre muitas vezes é que apesar dos envolvidos no processo compreender como funcionam os indicadores de desempenho, encontram dificuldades na operacionalização do sistema. Além da operacionalização também é verificado como empecilho a falta de uma cultura interna da organização que promova a coleta de dados, a avaliação dos resultados, a ação sobre os resultados e a definição de critérios de periodicidade e oportunidade que podem gerar resultados não representativos e, por consequência, a falha do sistema de medição (CAMPOS, 1998).

3.4.1 Painel de Indicadores

A definição de medidas de avaliação e monitoramento é uma tarefa complexa, visto que, para compor a construção de um painel de monitoramento e avaliação para a gestão, os indicadores escolhidos deverão ser priorizados considerando o equilíbrio entre representatividade e viabilidade e possuir características que sejam capazes de potencializar o seu uso com os processos que buscam representar e desta maneira direcionar a sua utilização (MAZRI, JOVANOVIC, BALOS, 2012; TAMAKI *et al.*, 2012). As medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas preferencialmente pelos próprios operadores, já que são eles que detém o conhecimento do processo, os seus pontos críticos e seu impacto na satisfação do cliente (CAMPOS, 1998).

Para a elaboração de um painel de indicadores é preciso identificar os indicadores que melhor atenderão ao processo. Moraes e Andrade (MORAES E ANDRADE, 2011) propõem que a criação e o estabelecimento dos indicadores sejam realizados em quatro fases: fase I a identificação dos processos a serem gerenciados; fase II a elaboração dos indicadores e padronização de obtenção dos dados; fase III a classificação e correlação de indicadores; e fase IV a elaboração do painel de indicadores que busquem demonstrar as relações de causa e efeito proporcionadas pelos indicadores elaborados na fase III.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para medir o desempenho é o *Balanced Scorecard* ou Cenário Balanceado (BSC), em que os objetivos estratégicos são traduzidos em um conjunto de medidores de desempenho que atuam como indicadores sob perspectivas financeiras dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. É definido como Cenário Balanceado, pois, para a organização alcançar o sucesso, as quatro perspectivas de indicadores devem possuir nível de importância equivalentes e estar equilibrados (balanceados) (CAMPOS, 1998). O BSC é uma metodologia criada por Kaplan e Norton, sendo entendida como “um conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa” (CAMPOS, 1998, p. 60). “Ao projetar o *Balanced Scorecard* a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 5). O modelo do BSC também pode ser aplicado ao setor público, porém deve-se levar em consideração algumas diferenças relacionadas aos processos internos e a perspectiva fiduciária (KAPLAN e NORTON, 2004).

3.4.2 Administração pública e a medição de desempenho

Com o processo de mudança organizacional da Administração Pública do modelo burocrático para a administração pública gerencial – que é orientado para a busca da eficiência, eficácia e competitividade –, torna-se necessário verificar se a performance da gestão é boa ou não, por meio da mensuração dos resultados. Especificamente no caso da Administração Pública, os resultados são alcançados quando as demandas, expectativas e interesses dos cidadãos são atendidos (BRASIL, 2009). Para o alcance de tais resultados é primordial uma análise dos processos desenvolvidos requerendo constante autocritica e flexibilidade de forma que rotinas burocráticas possam ser aperfeiçoadas e substituídas (BRASIL, 2012). Nesse sentido, buscaram-se ações de monitoramento que proporcionem o aprendizado sobre a realidade de implementação e da execução de políticas públicas, bem como de indicadores de gerenciamento de ações do governo (BRASIL, 2012). Destaca-se, nesse contexto, o papel dos indicadores como importantes ferramentas capazes de analisar a situação atual e acompanhar a evolução das ações, assim, podendo ser considerados as bases nos processos de diagnóstico, elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de Políticas Públicas (BRASIL, 2012). As organizações públicas passam a ser exigidas também pelos órgãos de controle a prestar os serviços à sociedade com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade adotando práticas como definição dos seus objetivos, da sua estratégia de atuação e adoção de ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria (BRASIL, 2014).

4 METODOLOGIA

Com o propósito de buscar resposta para o problema apresentado neste estudo, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, visando explorar a questão devido à necessidade de estudar um grupo ou população com o objetivo de compreender o contexto ou ambiente do grupo (CRESWELL, 2014).

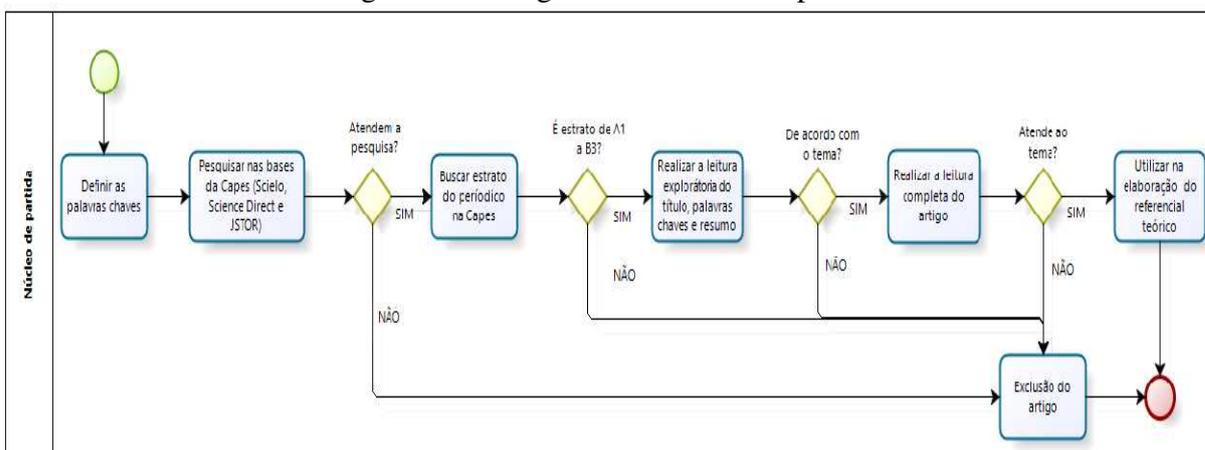
Considerando-se a taxinomia apresentada por Vergara (2013), a pesquisa será classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é aplicada, pois pesquisas aplicadas têm como objetivo resolver problemas concretos, imediatos ou não (VERGARA, 2013) e, no presente estudo, o objetivo é voltado a resolver o problema de falta de mensuração das atividades da área de licitações. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, bibliográfica, documental e de campo. Estudo de caso, “uma vez que levará em conta a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2005, p.26). A adoção pelo estudo de caso nessa pesquisa pode ser justificada pela abordagem de Yin (YIN, 2005) em que o estudo de caso é capaz de lidar com uma ampla variedade de evidências tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações e pela abordagem de Creswell (CRESWELL, 2014) que utiliza o estudo de caso quando o pesquisador possui casos claramente identificáveis e delimitados buscando proporcionar uma compreensão em profundidade. Assim, o objeto a ser estudado, nessa pesquisa, atende aos requisitos (da classificação quanto ao meio), visto que tem como propósito explorar um caso, situado em um órgão público, especificamente no IFRJ, por meio de coleta de dados detalhadas em profundidade.

Para a condução do estudo de caso foi realizada pesquisas bibliográfica, documental e de campo. A Pesquisa bibliográfica foi desenvolvida por meio de livros, artigos científicos e leis (GIL, 2002). Para a elaboração inicial do referencial bibliográfico utilizou-se o método *webblomining* (ou garimpagem de texto na rede web) proposto por Costa (COSTA, 2010), em que foram adotadas as seguintes etapas do método: definição da amostra da pesquisa;

pesquisa na amostra, com as palavras-chave e seleção dos artigos para a composição do “núcleo de partida”. O núcleo de partida foi extraído conforme Figura 1, sendo considerado como palavras-chaves: Administração Pública / *Public Administration*; Compras Públicas/*Public Purchases*; Gestão da Qualidade/*Quality Management*; Indicador de Desempenho/*Performance Indicator*.

Figura 1- Fluxograma do núcleo de partida



Fonte: Elaboração própria

Além do método *webblimining* foram realizadas pesquisas em livros, leis, decretos, acórdãos, instruções do governo federal, bem como a consulta de referências bibliográficas dos artigos selecionados por meio do método *webblimining*. Posteriormente, tendo em vista a necessidade de realizar buscas por conteúdo específico, tais como, por painel de indicadores, de forma a complementar o conteúdo abordado, foram realizadas novas buscas de artigos na base da Capes, porém sem a adoção das etapas do método *webblimining*.

A Pesquisa documental concentrou na exploração de documentos internos do IFRJ, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão TCU, regulamento, regimentos, estatutos e instruções de serviços. Já a pesquisa de campo se valeu de dados das áreas de licitações do IFRJ coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

A coleta de dados foi feita por meio de aplicação de entrevistas semiestruturadas individuais, ocorridas no próprio ambiente de trabalho em horários pré-agendados com os entrevistados e com duração média de 12 minutos. Tais entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O roteiro definido para as entrevistas foi estruturado de modo a delimitar o tema sobre o qual se pretendia pesquisar com perguntas chaves diretamente relacionadas ao objeto de pesquisa e a questões de apoio. O objetivo era identificar, por meio do quadro atual do setor de licitações, se o IFRJ adota o modelo de administração pública gerencial ou burocrática; qual o papel das compras públicas no IFRJ; se o setor de licitações busca a qualidade dos serviços prestados por meio da satisfação do cliente e, por fim, se o setor de licitações faz mensuração de seu desempenho. Assim, com o objetivo de descrever múltiplas perspectivas, foram entrevistados três servidores pertencentes à equipe de licitações, sem a distinção de cargos, tendo em vista que qualquer servidor lotado na área de licitações precisa ter um domínio mínimo das legislações vigentes e desta forma tornando-o capaz de responder pelo setor. Desta forma, foram selecionados os seguintes sujeitos:

- a) entrevistado 1: possui seis anos de efetivo exercício no IFRJ, lotado por cinco anos no Campus Duque de Caxias com atuação no setor de licitações e como Diretor Administrativo da unidade. Atualmente encontra-se lotado na Reitoria atuando como pregoeiro;
- b) entrevistado 2: possui nove anos de efetivo exercício no IFRJ, lotado por sete anos no Campus Paracambi onde atuou no setor de licitações. Atualmente encontra-se lotado na Reitoria desenvolvendo a função de pregoeiro e Coordenador de Licitações;
- c) entrevistado 3: possui quatro anos de efetivo exercício no IFRJ, lotação inicial e atual na Reitoria desenvolvendo a função de pregoeiro e Coordenador de compras.

Para realizar a análise de dados da pesquisa qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (BARDIN, 1977) que prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

5 RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA

Esta seção visa apresentar e analisar os resultados da pesquisa realizada no presente estudo.

5.1 Caracterização da organização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) foi criado nos termos da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo uma autarquia federal. Oferece cursos de Educação Básica nas formas integrada, concomitante e subsequente ao Ensino Médio; a Educação Superior por meio de cursos de Graduação nas áreas da tecnologia, bacharelados e licenciaturas e Pós-Graduação lato sensu e stricto sensu, além de ofertar os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) voltada a trabalhadores e Educação de Jovens e Adultos (EJA) (BRASIL, 2018).

O Instituto tem em sua composição uma força de trabalho formada por 871 técnicos administrativos, 1.090 docente e apresenta um total de 9.847 discentes matriculados em seus cursos. É formado pela Reitoria, onze *campi*, implantados e em pleno funcionamento, Rio de Janeiro, Realengo, Nilópolis, Duque de Caxias, Nilo Peçanha/Pinheiral, São Gonçalo, Paracambi, Volta Redonda, Arraial do Cabo, Resende e Engenheiro Paulo de Frontin e quatro *campi* em fase de implantação, Belford Roxo, Mesquita, Niterói e São João de Meriti; além de dois *campi* previstos dependentes de local físico para sua implantação, Cidade de Deus e Complexo do Alemão (BRASIL, 2018).

Por ser uma autarquia federal, suas aquisições e contratações estão submetidas à Lei de licitações, Lei nº 8.666, de 1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências (BRASIL, 1993)

Na evolução orçamentária, o IFRJ tem sofrido com os cortes realizados pelo governo federal a partir do ano de 2014. No ano de 2014, o orçamento para funcionamento, que corresponde aos recursos de custeio e capital, era de aproximadamente 73 milhões de reais para atender a doze *campi* mais a Reitoria. Ano após ano, o orçamento foi sendo reduzido e,

em 2017, correspondia ao valor de aproximadamente 40 milhões de reais para o atendimento de quinze campi e Reitoria (TESOURO GERENCIAL, 2018).

Com o quadro decrescente de recursos e a expansão dos *Campi*, o IFRJ passa a enfrentar o desafio de fazer mais com menos e, assim, o setor de licitações torna-se estratégico devido aos resultados que pode proporcionar na redução de custos.

5.2 O resultado da pesquisa

No intuito de facilitar a apresentação e compreensão da discussão dos resultados encontrados foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas.

As primeiras questões investigadas foram relacionadas às percepções dos entrevistados sobre a busca de eficiência e eficácia no IFRJ de forma a verificar se instituto adota um modelo gerencial ou burocrático. Pelo exposto nas entrevistas, não houve um consenso se o IFRJ vem buscando a melhoria da eficiência e eficácia, visando adotar as práticas que levem a excelência desejada na Gestão, conforme descrito na fundamentação teórica (Brasil, 2010). Foi relatado pelos entrevistados que existem esforços individuais para a melhoria da produtividade, da orientação ao serviço e da eficiência e eficácia, mas a própria organização ainda apresenta restrições que impedem que as ações sejam continuadas, o que leva a cogitar, com base na fala dos entrevistados, que apesar dos esforços empreendidos, o IFRJ ainda toma decisões baseadas num modelo de administração lenta, hierárquica, com pouca delegação de autoridade para os administradores públicos e pouco orientada para a demanda dos cidadãos (OSBORNE e GAEBLER, 1998; BRESSER, 1996).

As questões seguintes tinham o objetivo de identificar o papel das compras públicas no IFRJ e seus clientes. Pelo exposto pelos entrevistados, fica claro que o setor de licitações, embora exerça atividades típicas de apoio, caracterizando-se como “uma área meio”, mas que tem uma função estratégica que contribui para a área finalística do IFRJ que é o ensino, permitindo que a área fim tenha a estrutura, serviços e materiais para o seu funcionamento e tendo como clientes todos os setores da instituição. Além disso, para atender aos seus clientes, os entrevistados procedem com a realização de licitações de acordo com a legislação em vigor e adotam, principalmente, as modalidades de pregão eletrônico para aquisição de materiais e contratações de serviços e o regime diferenciado de contratação (RDC) para as obras. Este fato demonstra que as compras do IFRJ são realizadas em conformidade com a definição proposta por SQUEFF (SQUEFF, 2014), bem como relacionada por Batista e Maldonado (BATISTA E MALDONADO, 2008), ao afirmar que a obtenção de serviços, materiais e equipamentos é um processo que deve ser realizado de acordo com as normas e leis em vigor. Por outro lado, o setor de compras e licitações tem como clientes todos que, direta ou indiretamente, precisam do bem, serviço ou obra para alcançar um determinado resultado, e por isso, conforme dizem Faria et al (FARIA et al, 2010), classifica-se o setor de compras como um importante componente no alcance dos objetivos estratégicos da organização, visto ser este uma área meio que tem o objetivo atender a área fim.

O terceiro bloco das perguntas está relacionado à percepção de qualidade e à satisfação do cliente, a fim de investigar, com base nas entrevistas, se o setor de licitações busca a satisfação da qualidade e se existe algum mecanismo de mensuração da mesma. Em resposta a estas perguntas, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o setor busca a satisfação dos clientes, visto que tem a disponibilidade de ajudar e orientar seus clientes de forma que toda compra ou contratação seja feita com qualidade. Por outro lado, também foi unânime a resposta dos entrevistados de que não há monitoramento ou avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados, ficando claro que a percepção sobre a qualidade do serviço

seja apenas do próprio setor, ou seja, os entrevistados têm a boa vontade em prestar um serviço de qualidade, mas não é possível saber se os clientes também enxergam dessa mesma forma e se os esforços realizados estão atendendo à expectativa dos clientes. Este fato contrasta com o que diz Las Casas (LAS CASAS, 2007) ao afirmar que a qualidade nos serviços só será percebida por meio da sua relação com a satisfação do cliente. E, sem meios que mensurem a satisfação dos clientes, não é possível afirmar que o setor de licitações vem prestando um serviço de qualidade e buscando a satisfação dos seus clientes.

As últimas perguntas estão relacionadas à mensuração de desempenho a fim e verificar se há alguma no setor e, em caso negativo, se o setor entenderia como relevante as práticas de mensuração, e o que seria considerado relevante para a mensuração. As respostas a esta questão deixam dúvida sobre a mensuração do desempenho do setor estudado, sendo possível questionar a efetiva realização desta atividade, como é possível perceber pelas respostas dos entrevistados: E1 “Eu desconheço, talvez use e eu não sei, pode ser que sim.”; do E2 “Não.” e do E3 “Não tem um quadro com níveis, com numeração, com pontos. A gente não tem isso lá não”. Assim, parece estar claro, pelo exame mais detalhado das respostas dos entrevistados, que o setor de licitações não possui indicadores que façam a mensuração sobre o seu desempenho, como também é possível notar que os três entrevistados entendem que deveria se ter essa medição para avaliar os resultados conforme exposto nas seguintes afirmações: E1: “Sim com certeza (...) porque a gente só tem como medir um resultado se a gente tem um critério (né?) daquilo, se a gente não tem um critério não sabe se nosso resultado é bom ou ruim, precisa ter esse indicador para isso”. E2: “Sim, sempre. Primeiro porque a gente vai sempre buscar é ter um indicador positivo e tendo um indicador positivo a gente acaba tendo um retorno sobre o nosso trabalho, do que está funcionando, que as pessoas estão gostando e isso é positivo, isso é motivacional (...)”. E3: “Ter indicador é bom para qualquer gestão porque você avalia mensuradamente diria assim a atuação de todos que estão envolvidos. Claro que é bom, faz parte, é uma forma moderna de gestão”. Desta forma, os três entrevistados ressaltam o lado positivo e motivacional que tais indicadores podem trazer para a gestão, o que é corroborado por Slack, Chambers e Johnston (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2008), quando dizem que é necessário que os gestores tenham conhecimento se as ações ou operações realizadas pelas organizações são julgadas como boa, ruim ou indiferente, de forma que assim possam determinar o melhoramento baseado no atual desempenho e ter subsídios para a tomada de decisão.

Quando questionados os entrevistados sobre que tipos de indicadores deveriam ser implementados – tendo em vista que de acordo com Campos (CAMPOS, 1998) as medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas preferencialmente pelos próprios operadores devido ao seu conhecimento do processo, dos seus pontos críticos e do impacto na satisfação do cliente –, as respostas voltaram-se para os indicadores de tempo, qualidade e custo. Portanto, conclui-se que, para o início da mensuração, os indicadores de tempo, qualidade, custo devam ser trabalhados no intuito de ajudar tanto ao setor de Licitações quanto ao próprio cliente.

Quando foi questionado aos três entrevistados, sobre que tipo de melhorias os indicadores trariam ao setor de licitações, esses indicaram que a implementação dos indicadores e o controle resultariam em verificar e corrigir os erros, criando assim uma rotina de melhorias contínuas para o cliente, para o próprio setor de Licitações e conseqüentemente para toda organização, corroborando a afirmativa de Campos (CAMPOS, 1998) que sem a medição não é possível realizar o controle e sem o controle não é possível gerenciar a organização e conseqüentemente melhorar.

5.3 A proposta de implementação do projeto

Baseado nas entrevistas, foi constatada a carência de mensuração de desempenho no setor de licitações bem como a necessidade, pela própria área, de medidas de controle de desempenho que proporcionem melhorias contínuas e, conseqüentemente, a satisfação dos seus usuários. Assim, a fim de alcançar os resultados é necessário analisar processos e buscar o aperfeiçoamento nas rotinas (BRASIL, 2012). Conforme já exposto por Campos (CAMPOS, 1998), a implantação da medição de desempenho é uma tarefa complexa que envolve a operacionalização do sistema e a mudança da cultura interna para o atendimento da necessidade, propondo um plano de ação para o setor de licitações do IFRJ para o desenvolvimento e a implantação de um painel de indicadores baseado nas etapas constante das quatro fases propostas por Moraes e Andrade (MORAES E ANDRADE, 2011) para a elaboração de um painel de indicadores e do plano de desenvolvimento de criação de um Cenário Balanceado proposto por Campos (CAMPOS, 1998).

Assim, de forma a ter início o processo de mensuração do setor de licitações do IFRJ é proposto o seguinte plano de ação para a implementação do painel de indicadores:

- a) etapa 1: preparação, apresentação do setor para o qual será desenvolvido o painel de indicadores, as devidas justificativas para a implementação e a busca de apoio da liderança;
- b) etapa 2: diagnóstico, realização de entrevistas complementares com os representantes dos setores de licitações dos *Campi* do IFRJ, tendo como objetivo no mínimo dez entrevistados de forma a identificar a opinião, as necessidades e os principais processos a serem gerenciados;
- c) etapa 3: definição, desenvolvimento do painel de indicadores com as informações levantadas na etapa de diagnóstico;
- d) etapa 4: implantação, apresentação a todos os membros do setor de licitações do painel de indicadores construído e a metodologia de trabalho para a coleta e padronização de dados. Nesta etapa também será feita a validação e a implementação preliminar do painel;
- e) etapa 5: manutenção, definição dos períodos para o envio dos resultados à liderança de forma que se possa fazer um acompanhamento constante dos resultados e identificação de qualquer problema de forma que o mesmo possa ser corrigido bem como a realização de reuniões que proporcionem revisões periódicas de forma a realizar ajustes quando necessário. A principal finalidade desta etapa será introduzir ações para o monitoramento e melhoria contínua ao longo do tempo.

6 CONCLUSÃO

Considerando o cenário pelo qual o IFRJ vem passando com os cortes de orçamento efetuados pelo governo federal e a expansão realizada com a implementação e criação de novos *Campi*, torna-se necessário o melhorar uso dos recursos para manter as atividades essenciais do órgão, e assim, volta-se a atenção ao papel estratégico que a área de licitações assume visto que compras e contratações bem realizadas proporcionam serviços de qualidade e otimização de recursos. Considerando, também, que a adoção de um sistema de medição é um meio eficaz que permite a comparação do planejado com o realizado, bem como permite

analisar se tal ação é boa, ruim ou indiferente, promove-se assim uma melhoria contínua nos processos.

Por meio das entrevistas no setor de licitações, obtém-se que a mensuração de desempenho é necessária para melhor planejamento e desenvolvimento do setor bem como é um meio de proporcionar à gestão do IFRJ ferramentas de acompanhamento de compras e contratações que permitam analisar custos envolvidos, as economias obtidas, objetivos alcançados, tempo demandado e satisfação dos usuários.

Assim, diante do exposto e do valor a ser agregado às licitações do instituto, é proposto o plano de ação para a criação de um painel de indicadores. É proposto inicialmente o plano de ação tendo em vista a implantação de um painel de indicadores envolve mudança de cultura interna e toda mudança pode gerar alguma resistência pelas partes. Assim, o plano de ação tem o objetivo trabalhar cada uma das etapas com os membros dos setores de licitação, bem como as suas lideranças, de forma que sejam realmente identificados os indicadores que irão proporcionar à área de licitação informações mais eficazes e capazes de promover a mudança de suas rotinas e melhoria de seus processos visando a internalização da necessidade da mensuração de desempenho em um órgão da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 27 de set. 2017.

_____. **Decreto-Lei 200/1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 10 janeiro 2018.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Disponível em: <<https://portal.ifrj.edu.br/plano-desenvolvimento-institucional-ifrj-0>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

_____. **Lei n. 12.462, de 04 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm>. Acesso em: 15 de janeiro de 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Contratações Públicas Sustentáveis**. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/contratacoes-publicassustentaveis>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Indicadores: Orientações básicas aplicadas à Gestão Pública**. 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2018

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf. Acesso em: 10 de janeiro de 2018

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2018

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Compras Públicas Sustentáveis**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/item/526>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018

_____. **Painel de Compras do Governo Federal**. Disponível em: <<http://paineldecopras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opedoc.htm?document=PaineldeCompras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true>>. Acesso em 26 de janeiro de 2018.

_____. **Tesouro Gerencial**. Disponível em: <<http://https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/servlet/mstrWeb?pg=login&v=1524843591788>>. Acesso em 27 de abril de 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acesso em: 26 de janeiro de 2018

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado** – 24. Ed – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

BATISTA, M A C e MALDONADO, J M S V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)*. **RAP- Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(4), p. 681-99, Jul/ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000400003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, Estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n.1, jan./mar. 2010 • 112- 116. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol50-num1-2010/democracia-estado-social-reforma-gerencial>>. Acesso em: 26 de junho de 2018

CAMPOS, J.A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

COSTA, H.G. Modelo para webibliomining: proposta e caso de aplicação. **Rev. FAE**, Curitiba, v.13, n.1, p.115-26, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/226>>. Acesso em: 24 de outubro de 2017

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, M A S; LE BOURLEGAT, C A. Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 17, n. 3, p. 410-21, jul./set. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/inter/v17n3/1518-7012-inter-17-03-0410.pdf>>. Acesso em 26 de janeiro de 2018.

DEMING, W E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro. Saraiva, 1990.

ESTRADA, F.M; Gobernanza Y Calidad En La Gestión Pública. **Estudios Gerenciales**. Vol. 27 n° 120. Setembro 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701760>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

FARIA, E R et al. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 44 (6), p.1405-28, nov./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a07v44n6.pdf>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1369.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2018.

FRAGOSO, J, T. Posibilidades, Logros Y Desafíos En La Implementación De Modelos De Calidad En Los Gobiernos Latinoamericanos. **Estudios Gerenciales**. Vol. 27 n° 119 (abril-junho 2011), 35-57. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701565>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de Indicadores**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2018

GARCIA, J A; Rama, M. C R; Brea, J A F. Gestão de la calidad en termas de la región de Porto-Norte de Portugal. **Estudios y Perspectivas en Turismo**. Volume 22 (2013) pp. 314 – 35.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 1992.

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISO. Disponível em: <<https://www.iso.org/the-iso-story.html#12>> Acesso: 18 de janeiro de 2018.

KAPLAN. R.; NORTON,D.P. **Mapas estratégicos – Balanced Socrecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 6ª Reimpressão.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da Qualidade**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAZRI, C; JOVANOVIC, A; BALOS, D. Descriptive Model of Indicators for Environment, Health and Safety Management. **Chemical Engineering Transactions**. VOL. 26, 2012. Disponível em: < <http://www.aidic.it/cet/12/26/079.pdf>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2018.

MORAES. D.P; ANDRADE, C.R.F. Indicadores de qualidade para o gerenciamento da disfagia em Unidades de Internação Hospitalar. **J Soc Bras Fonoaudiol**. 2011;23(1), p.89-94. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2179-64912011000100018>. Acesso em: 6 fev. 2018

OLIVEIRA, K. P.; PAES DE PAULA, A. P. P. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, p. 113-26, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31534/herbert-simon-e-os-limites-do-criterio-de-eficiencia-na-nova-administracao-publica/i/pt-br>>. Acesso em 25 de maio de 2017.

OLIVEIRA, S.B. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: M.H. Comunicação, 1992.

PAES DE PAULA, A.P. Administração Pública Brasileira Entre O Gerencialismo E A Gestão Social. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, VOL. 45, Nº1 JAN./MAR. 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em 12 de janeiro de 2018.

PODGÓRSKI, D. Measuring operational performance of OSH management system – A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. **Safety Science**. Volume 73, March 2015, Pages 146-66. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514003063>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2018.

RIBEIRO, C.G. e JÚNIOR, E.I. Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro. **Cad. Fin. Públ.**, Brasília, n. 14, p. 265-87, dez. 2014. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/mensur_merc_compras.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

SANTANA, J. E. **Planejamento nas Licitações e Contratações Governamentais. Estratégias para Suprimentos Públicos**. Curitiba, PR: Editora Negócios Públicos, 2015.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(2), p347-69, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed.9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SQUEFF, F.H.S. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Brasília : Rio de Janeiro: Ipea , 2014.

TAMAKI, E.M. *et al.* Metodologia de construção de um painel de indicadores para o monitoramento e a avaliação da gestão do SUS. *Ciência & Saúde Coletiva* 17 (4):839-849, 2012 Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232012000400007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2018.

TRIDAPALL, J.P; FERNANDES, E.; MACHADO, W.V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **RAP- Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 45(2), p. 401-33, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C.R.; LEZANA, A.G.R. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 54, n. 5, set-out 2014, 496-509. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n5/0034-7590-rae-54-05-0496.pdf>>. Acesso em: 2 de janeiro de 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.