

# Dificuldades Técnicas e Culturais nas Contratações Eletrônicas Públicas: um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino

## Difficulties in Public e-Procurements: a case study in a Federal Institution of Education

Antonio Gil da Costa Júnior<sup>1</sup>, Carlos Eduardo de Mira Costa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculdades Integradas de Cacoal, Rondônia, Brasil; <sup>2</sup>Universidade Federal de Itajubá, UNIFEI, Brasil  
Correspondência: Antonio Gil da Costa Júnior, UNESC, Endereço: Rua dos Esportes, 1038, CEP: 76965-864, Cacoal, Rondônia. E-mail: [antonio.gil@gmail.com](mailto:antonio.gil@gmail.com)

Recebido: 16 de Janeiro de 2014 Aceito: 07 de Julho de 2015 Publicado: 01 de Dezembro de 2015

### Resumo

A presente pesquisa teve como propósito identificar como os sistemas eletrônicos de contratações criados pelo governo no cenário nacional estão ajudando a diminuir a morosidade dos processos, possibilitando uma maior transparência e maior economia; tendo como foco analisar as dificuldades técnicas e culturais enfrentadas pelos servidores. O objeto de estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, e os sujeitos os servidores responsáveis pelo processo de contratação eletrônica. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizou-se o método de estudo de caso com abordagem qualitativa, com coleta de dados via entrevistas em profundidade e análise qualitativa de conteúdo. Pela análise das falas dos sujeitos constata-se que o processo de contratações eletrônicas é complexo e dinâmico, sendo perceptível a preocupação dos mesmos pela transparência, eficiência e celeridade do processo. Identificaram-se algumas dificuldades como a necessidade de uma maior integração entre os sistemas e um programa de capacitação permanente. Conclui-se que não basta apenas a existência de legislações para fazer o serviço público cumprir o seu papel. É necessário que os agentes públicos se sintam parte do processo, estando devidamente motivados e capacitados a exercerem essa função tão importante para a sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão pública, contratações eletrônicas, sistemas de informação, gestão de pessoas.

### Abstract

This study aimed to identify how electronic procurement systems created by the government on the national scene are helping to reduce the length of proceedings, providing greater transparency and greater economy; focusing on analyzing the technical and cultural difficulties faced by public employees. The object of study was the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Norte - IFRN, and the subjects the public employees responsible for the electronic procurement process. Regarding methodological procedures was used the method of case study with a qualitative approach with data collection via depth interviews and qualitative content analysis. By analyzing the subjects' statements is observed that the process of electronic contracts is complex and dynamic, with noticeable concern of those about transparency, efficiency and expedite of the process. We identified some difficulties such as the need for greater integration between systems and a program of continued training. It is concluded that not only needs the existence of laws to make the public service to fulfill its role. It is necessary that public employees feel part of the process, being duly motivated and empowered to exercise this important function for society.

**Keywords:** Public management, electronic procurement, information systems, people management

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

## 1. Introdução

Com o passar dos tempos, em virtude da “escandalização” da corrupção no Brasil e com a implantação de sistemas informatizados cada vez mais eficazes, o exercício dos princípios da administração pública, da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, vem se mostrando como uma obrigação constante na vida dos gestores públicos, fazendo valer ainda mais o sistema burocrático dos órgãos públicos e

exigindo que os representantes da sociedade tenham a cada dia a necessidade e a obrigação de adquirir habilidades necessárias para dinamizar as operações na gestão pública.

Estratégias diferentes e cada vez mais incomuns às estratégias utilizadas na iniciativa privada estão sendo utilizadas pelo governo brasileiro e governos de vários estados e municípios. Uma delas é a busca pela maximização da sua capacidade de produzir mais com menos. Agora, com uma grande diferença, pois enquanto se busca a maximização dos lucros e da competitividade na esfera privada como finalidade, busca-se na esfera pública alavancar os processos que antes eram extremamente morosos e ineficientes para torná-los cada vez mais céleres e eficientes, de forma que os gestores possam dar respostas mais rápidas aos órgãos de controle e à sociedade como um todo.

A logística da cadeia de suprimentos na área pública pode ser tida como um forte exemplo da recente mudança vivida no Brasil como um todo. Cada vez mais os processos de compras e contratações, controle de estoques e de movimentação de materiais estão sendo executados por sistemas eletrônicos e acima de tudo informacionais com a ajuda das redes de informática. Os entraves operacionais gerados com a lentidão dos processos administrativos de contratações vêm a passos longos deixando de existir.

A presente pesquisa teve como propósito mostrar essa realidade: como os sistemas eletrônicos de contratações criados pelo governo no cenário nacional estão ajudando a diminuir a morosidade dos processos, possibilitando uma maior transparência e maior economia, tendo como objeto de estudo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. Os recursos utilizados, as dificuldades ainda enfrentadas e as saídas arranjadas, enfim, um modelo de uma administração pública na área de contratações públicas em tempo de informatização e ainda sugestões para uma possível melhoria do cenário atual encontrado na instituição.

Durante décadas o governo brasileiro viveu o que pode ser chamado de administração burocrática, onde o despreparo do mesmo para atender as demandas da população era comumente apontado por grandes estudiosos da economia brasileira, como Bresser Pereira que salienta “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (PEREIRA, 1996).

Diante desse cenário, o governo vem a muito tentando mudar a sua forma de administrar, se utilizando cada vez mais das técnicas da administração gerencial e investindo fortemente na informatização de seus processos gerenciais e operacionais, fazendo com que os gestores das diversas instituições públicas possam promover as mudanças necessárias ao acolhimento de novas tecnologias cada vez mais disponíveis.

A área de compras e contratações, fortemente fiscalizada pelos órgãos de controle internos e externos, tem recebido uma especial atenção, sobretudo porque vem acompanhada de um forte arcabouço legal que ao mesmo tempo em que busca promover o desenvolvimento de processos cada vez mais céleres e transparentes para atender os anseios das comunidades, impõe também sérios desafios aos gestores públicos no que concerne a vários aspectos que vão desde a formação da força de trabalho até a prestação de contas dos recursos utilizados.

Dado às demandas sociais cada vez mais ascendentes e tendo em vista o atual modelo de gestão, onde ainda se faz necessário promover uma forte política assistencialista para atender aos anseios da sociedade, os governos, seja em qual esfera for, vêm sentindo cada vez mais a necessidade de implantar modelos de gestão que sejam capazes de reduzir os custos com a manutenção da máquina pública, ou seja, modelos que sejam capazes de melhorar a qualidade do gasto público, proporcionando a ampliação de suas ações sem que para isso seja necessário aumentar o volume de recursos financeiros a serem utilizados.

A manutenção da máquina pública depende essencialmente de uma boa gerência na área da logística da cadeia de suprimentos, passando por ela todos os procedimentos pertinentes a contratações e aquisições de um determinado organismo público.

Nesse sentido, busca-se aqui explorar quais os atuais procedimentos que são adotados pelos gestores de logística da cadeia de suprimentos no IFRN, para dar subsídios a uma avaliação acerca dos processos de contratações eletrônicas empregados, dos investimentos que são realizados e das técnicas de controle empregadas pelo órgão. Diante do exposto, o objetivo deste artigo é analisar as dificuldades, tanto técnicas quanto culturais, do processo de contratações eletrônicas em uma Instituição de Ensino Federal.

## **2. Revisão Teórica**

### **2.1 Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação na gestão pública**

É de conhecimento comum os grandes avanços obtidos por empresas e instituições públicas através do uso

adequado dos recursos de Tecnologia da Informação. Empresas privadas na busca por se tornarem mais competitivas e lucrativas. Empresas públicas para atenderem com eficiência o seu propósito, em especial a prestação de serviços à sociedade.

Beal (2004, p.8) ao falar da importância dos recursos de tecnologia da informação para instituições públicas e instituições sem fins lucrativos, cita a importância das instituições estarem também preocupadas com a concorrência e crescimento contínuo:

E mesmo organizações públicas e do Terceiro Setor, na maioria das vezes, estão sujeitas a “concorrência” de outras entidades que desenvolvem atividades similares, podendo ter sua sobrevivência ameaçada caso não demonstrem capacidade de cumprir com eficiência e eficácia a missão para a qual foram criadas. Além de preocupar-se com o atendimento aos requisitos legais e com a sua imagem perante a sociedade, essas organizações precisam garantir que seus produtos satisfaçam às necessidades do público a que se destinam, de modo a assegurar sua perenidade e crescimento.

Os sistemas de informação estão cada vez mais informatizados através dos recursos de tecnologia da informação que permitem a correta utilização da informação nos seus vários níveis, de modo a “otimizar o fluxo de informação relevante dentro das organizações, desencadeando um processo de conhecimento, tomada de decisão e intervenção da realidade” (MORESI *apud* BEAL, 2004, p. 18).

São classificados em sistemas de informação operacional, sistemas de informação gerencial e sistemas de informação estratégica. Os primeiros tratam-se de sistemas que atuam diretamente com a rotina da organização; os de informação gerencial agrupam as informações repassadas pelo sistema de informação operacional de forma a facilitar a tomada de decisão do grupo gestor. Já os sistemas de informação estratégica, “visam auxiliar o processo de tomada de decisão da cúpula estratégica - pessoas com responsabilidades globais pela organização” (BEAL, 2004, p. 18-19). Corroborando essa visão, ao tratar da tecnologia da informação aplicada às organizações, Laurindo e Rotondaro (2008, p.85), dizem que uma das suas funções é de “integrar áreas e processos internamente nas empresas”.

## **2.2 Eficiência e o Sistema de Compras e Contratações Eletrônicas na gestão pública**

A administração pública vem ao longo dos anos mudando o seu perfil. Antes burocrático e extremamente legalista e hoje mais desburocratizado e mais eficiente. Já se veem governantes querendo aproximar o modelo de gestão pública do modelo de gestão da iniciativa privada. A Administração Pública desenvolvida para resultados, já absorvida por alguns organismos públicos no Brasil, é fruto de um estudo sistemático acerca dos limites impostos pelo arcabouço legal da administração pública.

No entanto, pode-se perceber que a própria legislação oferece instrumentos pelos quais se torna possível que a gestão pública possa acontecer de forma diferenciada. Sem deixar de lado o princípio da legalidade, mas observando veemente o que a Lei traz sobre o princípio da eficiência, a começar pela sua elevação dentre todos os princípios administrativos que o agente público é obrigado a conviver em seu cotidiano, como se pode ver abaixo:

Dever da eficiência é o que impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES *apud* MOTTA, 2005, p. 12).

Vê-se que a Administração Pública vem se tornando, além de mais eficiente, mais moderna e dinâmica. Novas legislações, acordãos de órgãos de controle e instruções normativas das mais diversas vêm dinamizando essa mudança. Um exemplo disso foi o advento da Lei Nacional de Licitações e Contratos nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e as diversas legislações na área da logística da cadeia de suprimentos do setor público, que instituiu procedimentos dos mais diversos para dar mais agilidade ao poder público no que concerne à execução do seu planejamento, entre eles o instrumento da compra eletrônica.

A utilização estratégica dos recursos de Tecnologia da Informação por muitas instituições públicas brasileiras, de acordo com Beal (2004, p. 78), enriquece ainda mais o processo organizacional. A autora explicita que a Tecnologia da Informação não serve mais apenas como uma mera ferramenta de automatização de processos,

mas sim como uma ferramenta capaz de auxiliar na otimização das atividades, eliminar barreiras de comunicação e melhorar o processo decisório.

Em seu livro, tratando sobre eficácia nas licitações e contratos, Motta (2005, p. 159) explicita:

Impõe-se a adoção de um sistema mais ágil de catalogação de materiais no setor público e paraestatal. Acentuam-se, nesta área, os avanços tecnológicos, o que exige o aperfeiçoamento do processo de compra, checando-se a qualidade, padrão exigido, especificação técnica, desempenho, manutenção, etc.

Nesse contexto o governo brasileiro, desde 1998, já utilizava um forte instrumento de comunicação que permitia repassar à sociedade “informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo Governo Federal”, o sítio de internet denominado Portal de Compras do Governo Federal mais conhecido como “COMPRASNET” (Disponível em [www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br)).

Observando o portal de compras nos dias atuais, vê-se que muito já foi feito. Boa parte das licitações realizadas hoje no Brasil em nível Federal é realizada em tempo real na forma eletrônica através desse portal. O site, além de servir de elo entre governo, fornecedores e sociedade em geral, no que tange a publicação de matérias, legislações específicas e divulgação de resultados de processos licitatórios, serve como instrumento de operação de licitação eletrônica, chamada de Pregão Eletrônico, e de dispensa de licitação eletrônica, chamada de Cotação Eletrônica.

Os avanços seguiram em frente. No ano 2000, com a Medida Provisória 2.026, de 04 de maio de 2000, ficou conhecida a nova modalidade de licitação, o Pregão, que fora regulamentado pelo Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000, sendo ainda neste ano devidamente regulamentada essa modalidade na sua forma eletrônica, através do Decreto nº 3.697, de 21 de dezembro de 2000. Mais adiante, em meio à necessidade de promover os ajustes necessários e a devida fundamentação legal para existência dessa modalidade de licitação não somente em meio ao Governo Federal, mas também com vistas a possibilitar a sua utilização pelo Distrito Federal, Estados e Municípios, foi que veio a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002 e mais tarde, a regulamentação no mesmo nível, do Pregão Eletrônico, com o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.

Como pode ser percebida, a eficiência, tida por Meirelles (*apud* MOTTA, 2005, p. 12) como um dever para o administrador público, antes distante dos processos de compras e contratações - extremamente lentos - passou a integrar de forma definitiva os novos processos existentes, mesmo que de forma limitada, uma vez que a sua abrangência se restringe às compras de bens e contratações de serviços comuns.

### **2.3 Governo Eletrônico: Contratações Eletrônicas do Poder Público**

O Governo Eletrônico no Brasil surgiu no ano de 2000, através do Decreto Presidencial de 03 de abril de 2000, que instituiu “um Grupo de Trabalho Interministerial com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação”. O grupo de trabalho concentrou esforços em três linhas do programa: universalização dos serviços, governo ao alcance de todos e infraestrutura avançada. Com isso o Governo Eletrônico buscava a

[...] utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais (Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/e-gov.br>, acessado em 14/04/2013).

O Governo Eletrônico busca ainda atuar junto ao cidadão, na melhoria da sua gestão e na integração entre parceiros e fornecedores. É colocada pelo Governo a intenção de transformar as suas relações com os cidadãos, com empresas parceiras e fornecedoras e com os seus diversos órgãos, promovendo cada vez mais a qualidade dos serviços prestados (Idem).

Posteriormente, em 2003, foram instituídos, através do Decreto de 29 de outubro, oito comitês técnicos. Sendo eles: Implementação do Software Livre; Inclusão Digital; Integração de Sistemas; Sistemas Legados e Licenças de Software; Gestão de Sítios e Serviços On-line; Infraestrutura de Rede; Governo para Governo - G2G; Gestão de Conhecimentos e Informação Estratégica. Tinha a finalidade de:

[...] coordenar e articular o planejamento e a implementação de projetos e ações em áreas de inclusão digital, gestão de sítios e serviços on-line, uso e a distribuição de software livre, integração de sistemas de informação do Governo Federal,

otimização dos recursos de rede, promoção da gestão do conhecimento na Administração Pública Federal, definição de padrões de interoperabilidade e mecanismos de integração de dados e sistemas nos vários níveis de governo e ampliação da capacidade de negociação do Governo Federal, relacionada à redução de custos das licenças dos sistemas legados, entre outras diretrizes. (Disponível em <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/comites-tecnicos>, acessado em 14/04/2013).

Dessa forma, vê-se que muito o Governo Brasileiro já avançou rumo ao desenvolvimento e emprego de novas tecnologias. Com isso a Administração Pública Brasileira, com o advento das compras e contratações eletrônicas, além de mais eficiente, passa a integrar um espaço antes desconhecido, o do comércio eletrônico entre empresas B2B (Business-to-Business), ou melhor G2B (Government-to-Business), uma vez que a relação de negócios existe entre Governo e Empresas (TORRES, 2004, p. 48).

A existência e operação hoje existente do Portal de Compras do Governo Federal, o COMPRASNET, como já citado anteriormente, ratifica o correto direcionamento e os investimentos do Governo ao longo dos anos que se passaram.

Hoje, as compras eletrônicas por parte do Governo já totalizam 91% (noventa e um por cento) de todas as operações de compras possíveis através de Pregão eletrônico. O Governo Federal em 2010 economizou na ordem de R\$ 2,13 bilhões com as suas 2.209 unidades públicas (MPOG, 2011).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Levando-se em consideração a deficiência teórica sobre o tema contratações eletrônicas no setor público no Brasil, era imperativo utilizar-se de uma abordagem qualitativa que detalhasse em profundidade o tema. Devido à complexidade do objeto selecionado para o estudo, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, o delineamento da pesquisa se deu por meio do método de Estudo de Caso.

Segundo Merriam (1998), um estudo de caso é adotado “para se obter um entendimento aprofundado da situação e do significado para aqueles envolvidos”, propiciando um relato rico e holístico, envolvendo múltiplas variáveis de potencial importância para avançar o conhecimento do fenômeno.

Nessa perspectiva, o estudo de caso se diferencia de outros tipos de pesquisa qualitativa por se constituir em descrição e análise intensivas do caso, proporcionando insights que podem ser tomados como hipóteses ou proposições úteis para estruturar futuras pesquisas sobre o tema (MERRIAM, 1998).

Quanto à técnica de coleta de dados utilizada, adotou-se a entrevista em profundidade com propósito de permitir uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como o sujeito percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes permitindo descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo (GOODE; HATT, 1977).

O tipo de entrevista utilizada foi a semiestruturada, compondo-se de um roteiro previamente elaborado e composto por questões abertas. A entrevista semiestruturada, guiada por um roteiro de questões, permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado.

A técnica de análise utilizada foi a análise qualitativa de conteúdo, uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A forma básica de análise qualitativa de conteúdo utilizada foi a de Estruturação, com o objetivo de filtrar determinados aspectos do material, estabelecendo um recorte do mesmo na base de critérios pré-estabelecidos.

#### **3.1 Categorias: Variáveis e Indicadores**

As variáveis e indicadores foram gerados mediante a definição dos objetivos propostos na pesquisa.

<i>VARIÁVEIS</i>	<i>INDICADORES</i>
Importância do Processo de Contratação Eletrônica no âmbito de uma unidade administrativa do Governo Federal.	Eficiência Processo de Compras e Contratações.
Importância da tecnologia da informação no processo de contratação eletrônica.	Recursos tecnológicos disponíveis.
Importância dos recursos humanos no processo de contratação eletrônica	Capacitação da força de trabalho disponível e Programas de capacitação existentes.

**Quadro 1:** Variáveis e Indicadores.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013)

### 3.2 Etapas da Pesquisa

Três etapas foram utilizadas para a elaboração da pesquisa, seguindo abaixo:

- a) Primeira etapa: inicialmente buscou-se desenvolver habilidades teóricas para lidar com o tema, delimitá-lo, descrever o problema e propor os objetivos, através de um estudo bibliográfico detalhado acerca do assunto abordado, culminando com a revisão bibliográfica.
- b) Segunda etapa: aconteceu com o desenvolvimento de uma pesquisa de campo empírica qualitativa, através da utilização de entrevistas, bem como através de uma pesquisa documental acerca dos dispositivos legais existentes na área estudada.
- c) Terceira etapa: Se deu com a análise dos dados e apresentação dos resultados da pesquisa, contemplando a construção das considerações finais, que por sua vez traz consigo as conclusões e as recomendações.

## 4. Estudo de Caso

### 4.1 O objeto de Estudo

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte teve seu início em 23 de setembro de 1909, com a assinatura do Decreto presidencial que criava a Escola de Aprendizes Artífices. Já tendo passado por várias denominações, no ano de 2009, no ano de comemoração do seu centenário, através da lei n.º 11.892, de 29/12/2008, passou a sua denominação atual.

O IFRN é uma instituição de ensino médio, técnico e superior. Atua nos vários seguimentos da sociedade com a transformação dos seus atores sociais através do conhecimento repassado aos mesmos. Atualmente vive uma fase ímpar em toda a sua existência com o seu processo de expansão e interiorização. Antes com apenas uma unidade, ainda na época em que se chamava Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte e hoje com dezesseis unidades de ensino, chamadas de campus, e uma unidade administrativa, denominada Reitoria.

Ainda da perspectiva de crescimento o IFRN ainda aguarda a criação de mais três campi, somando-se ao todo vinte unidades, sendo dezenove de ensino e uma administrativa.

O IFRN tem como função social promover educação científico-tecnológico-humanística visando à formação integral do profissional-cidadão. Isto tem significado, ao longo de toda a história da instituição, um esforço para propiciar a seus alunos um ambiente propício à reflexão crítica sobre a conjuntura em que estão inseridos e a profissão que escolheram, de modo a se transformarem em agentes de uma sociedade mais justa e igualitária.

A busca pela competência técnica permeia todos os níveis de ensino oferecidos - desde a formação inicial e continuada de trabalhadores, à formação profissional de nível médio (integrados e subsequentes) e superior (licenciaturas, cursos de tecnologia e pós-graduação).

### 4.2 Estrutura e Recursos Humanos na Área de Contratações Eletrônicas

Em entrevista com o Diretor de Licitações do IFRN, foi verificado que hoje o Instituto dispõe de um quadro de pessoal suficiente que atua na área de compras, onde boa parte dos servidores já foi contemplada com capacitação na área de compras e contratações eletrônicas, como o Curso de Pregoeiro.

O setor tem uma estrutura simples, contemplando apenas a Diretoria de Licitações e abaixo da mesma, apenas os servidores atuantes no processo, atualmente doze pessoas, onde seis atuam diretamente com o sistema de

compras eletrônicas e outros seis atuam de forma indireta na elaboração de documentos técnicos da área como editais, despachos, pareceres, memorandos, termos de referência, etc.

#### **4.3 Recursos de TI utilizados na Área de Contratações Eletrônicas**

Além da infraestrutura tecnológica que contempla uma interligação em rede de computadores em todas as suas unidades educacionais e administrativas e do sistema Eletrônico de Compras disponibilizado pelo Governo Federal, através do seu portal de compras, COMPRASNET, o IFRN dispõe de um Sistema Integrado de Gestão denominado Sistema Único de Administração Pública – SUAP.

O SUAP ainda está em construção, porém já contempla vários módulos, entre eles, os módulos da Administração de Planejamento, Contratos, Almoxarifado, Patrimônio, Recursos Humanos, Protocolo, Frota, entre outros inerentes à área de gestão acadêmica.

Na área específica de Contratações e compras eletrônicas a Instituição atua basicamente com os módulos do COMPRASNET, com planilhas eletrônicas e editores de textos, não contemplando um módulo específico de compras no seu sistema interno, porém ao entrevistar o Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação, o mesmo informou que já está em construção o módulo de controle de execução orçamentária, bem como o módulo de compras, contemplando um catálogo de materiais que facilitará o planejamento das compras no âmbito do IFRN como um todo.

#### **4.4 Estrutura Organizacional Envolvida no Processo**

a) Setor Solicitante: Qualquer setor da estrutura organizacional do IFRN. No processo de compras, é responsável por planejar as suas aquisições e realizar a solicitação da aquisição/contratação.

b) Diretoria de Administração (DIAD): Diretorias existentes em todas as unidades do IFRN. Atua na instituição como sendo a unidade que controla o orçamento da Instituição. No Processo de Compras é o órgão que assessoria a Direção Geral, fazendo o controle do orçamento utilizado, formatando e reformatando os projetos básicos e referenciais para compor as licitações, além de ser responsável por fazer análises processuais e emitir pareceres.

c) Direção Geral (DG): Igualmente a DIAD, esse órgão está contemplado em todas as unidades de ensino do IFRN. No processo de compras, é o órgão máximo da instituição dentro de cada campus. É responsável por autorizar a licitação, homologá-la, autorizar a despesa e ordenar a despesa, ou seja, autorizar os pagamentos aos fornecedores. Além de ser o responsável por assinar os contratos no âmbito dos campi.

d) Diretoria de Licitações (DILIC): A Diretoria de Licitações é um órgão sistêmico, ou seja, só existe na unidade administrativa denominada Reitoria. Ele é o órgão executor da licitação, responsável por promover a avaliação inicial do processo de compras, por elaborar o edital da licitação, por encaminhar o processo licitatório ao setor jurídico, por cadastrar e publicar a licitação através do COMPRASNET, por executar a licitação em suas várias etapas, sendo elas, etapa de lances, aceitação, habilitação e adjudicação, além de ser responsável por publicar os resultados no diário oficial e controlar os processos realizados.

e) Procuradoria Jurídica (PROJU): Esse órgão também atua sistemicamente, sendo responsável por emitir pareceres acerca dos editais e por emitir os contratos referentes às contratações.

f) Coordenação de Orçamento, Finanças e Contratos (COFINC): Esse setor existe em cada unidade da Instituição, sendo responsável por vários passos no processo de contratação. Ele é responsável por emitir a nota de empenho, encaminhá-los aos setores responsáveis e aos fornecedores, é responsável por encaminhar os contratos já assinados pelo ordenador de despesas às empresas para assinatura, por publicá-los, por arquivá-los, por promover a guarda dos processos até que sejam finalizados, além de ser responsável por realizar as etapas de reconhecimento e pagamento da despesa, após a anuência do setor solicitante.

g) Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio (CALPAT): Órgãos também existentes em todas as unidades do IFRN. É responsável por receber o material e encaminhar os mesmos aos setores solicitantes. Além de controlar os materiais que são de uso comum entre todos os setores.

### **5. Análise e Discussão dos Dados**

#### **5.1 Sujeitos da Pesquisa**

Foram realizadas entrevistas com servidores atuantes no processo de contratação eletrônica nos seus vários estágios. Desde apenas solicitantes até operadores dos sistemas de compras e contratos. No total foram nove

entrevistados, servidores de 2 a 9 anos de instituição, todos atuantes em setores de relevante importância institucional. O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados.

Perfil dos Entrevistados	Tempo de Instituição	Cargo que Ocupa	Função no Processo de Contratações Eletrônicas	Tempo que atua na função	Como se capacitou para estar na atual função
<b>Entrevistado 1</b>	2 anos e 10 meses	Assistente Administrativo/Coordenador de Serviços Gerais e Manutenção	Planeja/ solicita	2 anos e 4 meses	Capacitação antes de entrar na Instituição
<b>Entrevistado 2</b>	2 anos e 10 meses	Administrador	Planeja	1 ano e 5 meses	Capacitação oferecida pela instituição e no serviço diário
<b>Entrevistado 3</b>	4 anos e 3 meses	Professor/Diretor Acadêmico	Solicita	1 ano	No serviço diário
<b>Entrevistado 4</b>	7 anos e 10 meses	Contador/Diretor de Administração	Solicita/ Opera o Sistema	2 anos e 10 meses	Capacitação oferecida pela instituição e no serviço diário
<b>Entrevistado 5</b>	4 anos e 3 meses	Psicóloga	Opera o Sistema/ Fiscaliza contrato	3 anos	Capacitação oferecida pela instituição e no serviço diário
<b>Entrevistado 6</b>	9 anos e 9 meses	Diretor Geral	Planeja/solicita	1 ano	Capacitação oferecida pela instituição, no serviço diário e na formação acadêmica
<b>Entrevistado 7</b>	2 anos e 10 meses	Assistente em Administração	Solicita	10 meses	No serviço diário
<b>Entrevistado 8</b>	5 anos e 3 meses	Administrador/ Diretor de Administração	Solicita/ Planeja/ Opera o Sistema	3 anos	Formação acadêmica; Capacitação oferecida pela Instituição; e no serviço diário
<b>Entrevistado 9</b>	2 anos e seis meses	Assistente em Administração/ Coordenador de Almoxarifado	Solicita/Confere o material adquirido	2 meses	No serviço diário

**Quadro 2:** Perfil dos Profissionais Entrevistados

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013)

As entrevistas foram realizadas nas dependências do IFRN. Os entrevistados, em sua maioria novos nas suas funções, denotam um bom conhecimento técnico da área de contratações/compras eletrônicas.

Muito embora o quantitativo de pessoas envolvidas no processo de compras e contratações eletrônicas seja bem superior a nove, todas as categorias do processo de compras estão representadas por essa amostra, à exceção da categoria pertencente à Procuradoria Jurídica, haja vista a falta de disponibilidade dos agentes do setor para participarem da pesquisa. Bauer e Gaskell (2002, p. 41), explicitam: “se a amostra representa a população a partir de um determinado número de critérios, então ela representará também a população naqueles critérios nos quais alguém esteja interessado”.

Além da afirmação dos autores, pode ser percebido claramente com algumas falas dos entrevistados o quão grande é o nível de abrangência de suas observações. Eis algumas falas que ratificam esse pensamento, quando

perguntados que desafios organizacionais consideram relevantes relacionados ao processo de contratações eletrônicas:

Em relação aos desafios organizacionais, acredito que os mais significativos são: Transparência nas ações, que é resolvido através de suas publicações; tempo hábil para desenvolvê-las, que são obtidos via planejamento antecipado; conhecimento profundo da legislação, obtidos em capacitações contínuas e comunicação entre gestores, através do compartilhamento de atitudes (Entrevistado 6).

Ao se considerar essa fala, percebe-se o quanto os princípios constitucionais vinculados às compras e contratações estão presentes na vida de um gestor. A publicidade dos atos administrativos, especificamente aqueles que advêm da utilização de recursos públicos, é algo que a sociedade demanda constantemente. Sem planejamento e conhecimento “profundo” da legislação os processos pouco andam, pois torpeçam nos embargos das procuradorias jurídicas e quando conseguem passar ficam susceptíveis a duras ações de fiscalização dos órgãos de controle.

Para Meirelles (1988, p. 562), esse controle no âmbito da administração pública se trata da “faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”. Portanto, quando no processo de contratação de uma empresa pelo poder público, tem sua existência respaldada por um planejamento institucional bem estruturado e está bem embasado na legislação, a ação corretiva tende a diminuir, sendo então atendido outro princípio, o da eficiência.

Duas outras falas que merecem destaque e que se integram à primeira no quesito planejamento enquanto desafio institucional, seguem:

Os principais desafios são o processo de especificação do material a ser adquirido, visando a escolha do item que atenda às necessidades do órgão com a melhor qualidade possível, e o envolvimento dos agentes que solicitam a aquisição dos bens/serviços no processo de aquisição/contratação (Entrevistado 2).

Acredito que um dos principais desafios dentro desse processo é o compartilhamento das ações de aquisição, de maneira que um planejamento sistêmico (Entrevistado 3).

Como se vê as respostas seguem linhas de pensamento muito similares.

## 5.2 Análise das Variáveis e Indicadores da Pesquisa a partir dos Dados Coletados

### 5.2.1 Análise da primeira variável: importância do processo de contratação eletrônica no âmbito de uma unidade administrativa do governo federal

O que se propõe com essa análise ilustrada no quadro 3, é apresentar a primeira variável que trata da Importância do Processo de Contratação Eletrônica no âmbito de uma unidade administrativa do Governo Federal, bem como o indicador elencado para tentar mensurar essa importância: a Eficiência no processo de Compras e Contratações eletrônicas. Esse indicador foi trabalhado sobre três fatores: AÇÃO, AGENTE e DESAFIOS, os quais são detalhados abaixo.

INDICADOR	AÇÃO	AGENTE	DESAFIOS
Eficiência no processo de Compras e Contratações	Desenvolver o Processo de Compras e Contratações Eletrônicas com qualidade, celeridade e transparência	Planejador, Solicitante e Operador	Planejamento condizente com a realidade institucional, porém não contempla uma sistematização das ações da instituição como um todo; clareza, objetividade, boa especificação do objeto contratado e transparência das ações são considerados os principais desafios para a Instituição.

**Quadro 3:** Análise da Primeira Variável da Importância do Processo de Contratação Eletrônica no âmbito de uma unidade administrativa do Governo Federal

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013)

A ação para a Eficiência no processo de Compras e Contratações no âmbito da Instituição pesquisada consiste no

Desenvolvimento do Processo de Compras e Contratações Eletrônicas com qualidade, celeridade e transparência. Ela perpassa por vários agentes que integram o todo do processo, sendo eles o agente solicitante, o planejador e o operador. Para ambos os agentes, pode-se observar com a pesquisa que vários desafios ainda se fazem presentes para que haja uma efetiva eficiência no processo de compras e contratações eletrônicas no ímpeto institucional.

Quase cem por cento dos entrevistados que responderam a questão 2.1 da pesquisa referente aos desafios ligados diretamente à área processual da contratação eletrônica trazem consigo a certeza de que a Instituição está no caminho certo, ou melhor, que o Governo está no caminho certo ao adotar essa modalidade de contratação.

Isso pode ser confirmado através de suas falas onde retratam não as operações em si, mas sim atitudes internas à Instituição que poderiam ser adotadas para maximizar a eficiência do processo de contratação eletrônica. Isso é claramente percebido na fala abaixo transcrita:

A otimização nas contratações no sentido de garantir a qualidade dos objetos contratados. Melhoria nas especificações do objeto, implementação de uma LPU (Lista de Preços Unitários) unificada, uma ampla revisão da legislação vigente e a inclusão do fornecimento de alguns materiais em contratos de serviços (Entrevistado 1).

Vê-se que o entrevistado, ao se colocar como participante no processo, explicita como desafios, aspectos técnicos ligados diretamente à Instituição e possível de implementação para a promoção de melhorias significativas.

Pode-se identificar aspectos ligados a área estratégica, como falhas no processo de planejamento institucional no que tange a sistematização das informações em suas várias unidades. E aspectos de ordem estratégica que diz respeito a implementação de dispositivos capazes de otimizar o próprio processo e de superar desafios, como deficiências encontradas quando da especificação do objeto encontrado, que nesse caso, adentra a área gerencial da Instituição, além de transparência das ações, onde a instituição não dispõe de mecanismos para oferecer o retorno das informações aos setores envolvidos.

### 5.2.2 Análise da Segunda Variável: Importância da Tecnologia da Informação no Processo de Contratação Eletrônica

A análise da segunda variável, apresentada no Quadro 4, trata da Importância da tecnologia da informação no processo de contratação eletrônica no âmbito de uma unidade administrativa do Governo Federal. Apresenta ainda o indicador elencado para tentar mensurar essa importância: Recursos tecnológicos disponíveis. Esse indicador foi trabalhado sobre três fatores: DISPONIBILIDADE, EMPREGABILIDADE e DESAFIOS, os quais são detalhados abaixo.

INDICADORES	DISPONIBILIDADE	EMPREGABILIDADE	DESAFIOS
Recursos tecnológicos disponíveis	Infraestrutura física; Sistema SUAP; Sistema COMPRASNET; Planilhas Eletrônicas e Editores de Textos	Solicitante, Planejador e Operador	Sistemas não contemplam interatividade de ações, não integrados e não promove a integração das várias unidades do IFRN; Falta de Informações Gerenciais; Segurança das informações; falta de comunicação com os agentes do processo.

**Quadro 4:** Análise da Segunda Variável da Importância da tecnologia da informação no processo de contratação eletrônica

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013)

Ao se considerar os recursos tecnológicos disponíveis se torna indispensável analisar dois outros fatores: que recursos estão disponíveis e como eles estão sendo empregados no processo de contratações eletrônicas.

No IFRN, o que pode ser percebido é que existe uma boa infraestrutura quando se trata de equipamentos, uma vez que essa dificuldade foi elencada apenas por um entrevistado. Existe no âmbito da Instituição uma rede corporativa interna que interliga todos os campi, porém não existe um espaço comum para tráfego de

informações entre setores afins, o que dificulta a geração de conhecimento e causa danos significativos aos processos de compras e contratações eletrônicas. Além do sistema gerencial hoje existente, o SUAP, ser pouco automatizado, é totalmente dependente da inserção de dados primários que poderiam já ser disponibilizados por outros sistemas da Administração Federal. É o que se pode ser percebido na fala de alguns dos entrevistados:

Tornar a ferramenta tecnológica mais interativa. Investir em treinamento de servidores e criação de novos programas exclusivos para as contratações eletrônicas, desvinculando do sistema hoje utilizado (Entrevistado 1).

O principal desafio se encontra na falta de informações gerenciais que os sistemas como COMPRASNET e SIASG/SIAFI apresentam. Como soluções deveriam ser criadas consultas que fornecessem informações para serem utilizadas como subsídios aos gestores na construção da planilha de preços, por exemplo, informando numa só tela de saída a comparação dos preços registrados nas licitações para determinado material, otimizando o tempo de preparação dos termos de referência das compras. Além disso, a atualização dos procedimentos de segurança das informações trafegadas nos sistemas online deve ser sempre um desafio a ser enfrentado pelos gestores dos sistemas (Entrevistado 2).

Integração SUAP e SIAFI para evitar o retrabalho (Entrevistado 4).

A falta de interatividade dos sistemas COMPRASNET e SUAP. Como solução, pode-se pensar em desenvolver um módulo de compras para o SUAP de forma que possa extrair informações do COMPRASNET para gerar relatórios gerenciais (Entrevistado 8).

Além da falta de interatividade e de informações tidas como gerenciais, as tecnologias internas da Instituição não disponibilizam espaços de interação entre os setores de compras e contratações e os setores solicitantes, o que segundo alguns, vêm causando transtornos no que se remete ao processo de contratação e aquisição eletrônica.

Beal (2004, p. 102) ao falar sobre processos de gestão de TI, coloca que vários processos existem para dar suporte à execução da estratégia de Tecnologia da Informação, entre eles um processo chama bastante atenção:

Gestão do nível do serviço - negociação com áreas usuárias e administração dos níveis de serviço a serem providos pela área de TI em termos de disponibilidade, tempo de resposta, confiabilidade, desempenho, funcionalidade, prazos, segurança (BEAL, 2004, p. 102).

De acordo com as informações obtidas, apesar da agilidade, transparência e celeridade do processo de contratação eletrônica quando se falou do avanço do governo eletrônico no referencial teórico, muito ainda deve ser observado no íntimo das organizações públicas, de forma que os processos internos tenham um apoio incondicional da área de gestão da tecnologia da informação.

Villas, Fonseca e Macedo-Soares (2006) quando tratam do impacto que é tido com a implementação de recursos avançados de TI citam uma série de consequências positivas ao processo:

- A integração de dados e aplicações;
- A automação de processos;
- A capacidade de diagnóstico automático e de correção proativa de problemas;
- O trabalho cooperativo;
- A troca de informações de modo seguro entre as organizações e entre estas e os consumidores de seus produtos e serviços.

Como se pode perceber, os anseios dos entrevistados quando colocam como desafios a falta de interatividade entre os sistemas; a falta de automação e comunicação dos sistemas com os agentes participantes do processo e falta de Informações gerenciais e de segurança das informações; entre outros, remete exatamente a um desafio ainda maior que o desafio de implementar uma política de gerenciamento de TI suficientemente capaz de absorver essas demandas e dar respostas rápidas.

### 5.2.3 Análise da Terceira Variável: Importância dos recursos humanos no processo de contratação eletrônica

O Quadro 5 aponta dois indicadores para essa variável. A força de trabalho disponível e os programas de capacitação existentes. Alguns fatores são elencados para subsidiar a mensuração desses indicadores, entre eles: a disponibilidade e a empregabilidade da força de trabalho e os desafios apontados por essa força de trabalho.

INDICADORES	DISPONIBILIDADE	EMPREGABILIDADE	DESAFIOS
Força de trabalho disponível	Recursos Humanos	Solicitante, Planejador e Operador	Infraestrutura física do setor de licitações; humanização do setor; envolvimento da comunidade; Desenvolver a cultura do planejamento institucional
Programas de capacitação existentes	Programas/Projetos de Capacitação	Solicitante, Planejador e Operado	Déficit de pessoal capacitado; Treinamento de licitantes; capacitação dos atores do processo de compras

**Quadro 5:** Análise da Terceira Variável da Importância dos recursos humanos no processo de contratação eletrônica

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013)

Em relação à força de trabalho disponível, os fatores a serem observados são os recursos humanos, enquanto agentes solicitantes, planejadores e operadores. Os principais desafios apontados pela pesquisa são a falta de infraestrutura física do setor de licitações enquanto fator que compromete o desenvolvimento dos agentes envolvidos; déficit de pessoal; a falta de um calendário de atuação, gerando uma sobrecarga de atividades em determinados períodos e em outros não, comprometendo por vezes a política de humanização do setor; a falta de envolvimento da comunidade; e o acultramento da comunidade em relação ao planejamento institucional.

Paladini (2007, p. 156), afirma que “um ambiente adequado ao envolvimento das pessoas em uma ação bem definida depende de dois aspectos básicos: a interação entre as pessoas e das pessoas com a organização”. É esse entendimento que pode ser percebido durante a pesquisa. Mais uma vez a interatividade é posta em evidência. Dessa vez como fator preponderante no que tange ao aspecto motivacional da força de trabalho.

Foi visto que a organização deve investir ao máximo na política de planejar bem. Vários outros fatores já explicitados anteriormente decorre também desse dito acultramento de planejamento.

Em relação ao segundo indicador, que se trata da existência de programas de capacitação adequados e direcionados a área de contratação eletrônica, vê-se que pouco se tem estruturado no âmbito organizacional, tendo em vista os desafios apontados, em especial o déficit de pessoal capacitado.

Apesar de se saber que o treinamento em serviço demanda tempo dos funcionários durante o seu horário de trabalho, Paladini (2007, p.159) coloca o seguinte:

O treinamento é um instrumento de envolvimento se ele for planejado, desenvolvido e aplicado com base na demanda. O treinamento prejudica o envolvimento se ele for planejado, desenvolvido e aplicado com base da oferta.

O servidor procura se envolver quando demanda treinamento e esse treinamento é oferecido. Além de possibilitar a construção de conhecimento, o servidor ainda passa a se sentir motivado enquanto parte do processo. Por tanto é indispensável que quando se pense em um programa de capacitação ou treinamento, se pense primeiro como planejá-lo em conjunto com os atores envolvidos.

Além dos fatores motivacionais e de capacitação identificados como desafios, outro chama atenção dentro do processo e que merece um estudo específico e mais aprofundado que é o treinamento de licitantes, que por sua vez passa a ser um gargalo dentro do processo de compras eletrônicas, como pode ser visto na fala a seguir:

O principal desafio humano se encontra na falta de preparação dos licitantes na operacionalização do sistema de compras. Muitas empresas que poderiam participar dos processos licitatório não o fazem por falta de familiaridade com o sistema, ou por falta de conhecimento da existência do mesmo. Essa dificuldade se dá ainda com mais ênfase nas empresas sediadas nos municípios distantes dos grandes centros e nos licitantes enquadrados como pessoas físicas. Como solução poderiam ser oferecidos cursos de capacitação/incentivo por entidades como o SENAC para as

empresas que se enquadram nessa situação, bem como aos Empresários Individuais, figura jurídica relativamente nova no mercado, possam ter uma participação mais ativa nos processos de contratação eletrônica (Entrevistado 3)

## 6. Considerações Finais

Este estudo buscou mostrar um pouco da realidade vivida pelos órgãos da administração pública em relação aos seus processos de contratações atuais tomando como exemplo uma Instituição de Ensino Federal. Foi pesquisado a fundo as novas ferramentas e legislações inerentes à área, com o intuito de mostrar como se dá o processo de contratações eletrônicas.

Para tanto se buscou esmiuçar, através das falas dos agentes participantes do processo, todo o processo com uma pesquisa realizada junto aos gestores diretamente ligados ao objeto de estudo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Foram analisadas as dificuldades no processo de contratações eletrônicas hoje utilizado pela Instituição e por muitas outras instituições pelo Brasil, procurando mostrar a relação do agente participante nas várias etapas de consolidação do processo, considerando a fase de planejamento, da solicitação e da operação dos sistemas eletrônicos.

Viu-se que muito a Instituição ganhou com as novas ferramentas durante esses anos iniciais, porém também pode ser visto que existe ainda um longo caminho a percorrer. Foram vistas etapas que marcam o desenvolvimento do processo, considerando a passagem por cada um dos setores envolvidos, de forma que se pode perceber o quão complexo e dinâmico é o processo de contratação da cadeia de suprimentos de uma instituição como o IFRN.

Pode ser percebido também com este estudo o quão importante e como se faz presente os vários dispositivos legais, muitas vezes até na fala dos gestores envolvidos, preocupados com a transparência, eficiência e celeridade do processo. Além de terem sido relacionados os respectivos dispositivos legais que fazem parte do processo e a sua importância para o mesmo.

Viu-se, ainda, com o máximo de detalhamento, os desafios, dificuldades e soluções que os próprios participantes do processo puderam elencar. De forma a alimentar os indicadores utilizados para que os objetivos da pesquisa fossem devidamente alcançados. Desafios como uma maior integração dos sistemas eletrônicos internos e externos à Instituição e entre os setores da mesma. Além da percepção do quão importante se faz presente um processo planejado de treinamento e capacitação do pessoal em serviço.

Enfim, apesar das dificuldades e desafios encontrados, fica claro a importância de se promover a integração dos vários setores envolvidos no processo, a composição de uma boa infraestrutura, com bons equipamentos e pessoal capacitado e bem treinado. E principalmente como tem sido importante as ações do Governo Federal na organização do arcabouço legal e de sistemas ligados a logística da administração pública.

Portanto, percebe-se que apesar das necessidades relatadas, os resultados da pesquisa deixam claro que uma maior importância é dada aos procedimentos operacionais do processo de contratação eletrônica, às técnicas, ou seja, às etapas operacionais do processo realizado dentro da Instituição, sendo deixado um pouco de lado a área estratégica de Tecnologia da Informação, de criação, no âmbito institucional de uma organização.

Recomenda-se ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte como solução para os desafios encontrados, a construção de um grupo de estudo/comissão permanente voltado para o desenvolvimento de estratégias de TI na área de compras, focalizando entre outros aspectos a construção de sistemas de informação que sejam capazes de se integrar com os sistemas do Governo Federal e que possam oferecer informações gerenciais aos setores envolvidos em tempo real.

Recomenda-se ainda um estudo acerca das demandas de capacitação e treinamento de todos os setores envolvidos com o processo de contratações eletrônicas, com o objetivo de criar um programa de capacitação e treinamento permanente em serviço.

Por fim, apesar dos desafios serem muitos e a perspectiva da implementação das recomendações ser desconhecida, fica registrado com este estudo que não basta apenas a existência de legislações para fazer o serviço público cumprir o seu papel. É necessário que os agentes públicos inseridos nesse serviço se sintam parte do processo, estando devidamente motivados e capacitados a exercerem esse papel que é tão importante para a sociedade brasileira.

## Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento**

**conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001. Sítio Eletrônico: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D3931htm.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3931htm.htm), acesso em 12 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Sítio Eletrônico: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm), acesso em 12 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_ Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Sítio Eletrônico: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm), acesso em 14 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_ Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Sítio Eletrônico: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm), acesso em 14 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_ Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Sítio Eletrônico: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm), acesso em 16 de abril de 2013.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, v.4, n. 15, Out-Dez, 2006.

COMPASNET. Disponível em: [www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br). Acesso em 20 de abril de 2013.

COIMBRA, A. M. **As características e os objetivos da Lei de Responsabilidade.** Disponível em: <http://www.etcnico.com.br/paginas/mef12154.htm>. Acesso em 20 de abril de 2013.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Editora Nacional, 1977.

GOVERNO ELETRÔNICO. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br>. Acesso em 16 de abril 2013.

\_\_\_\_\_ Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/comites-tecnicos>. Acesso em 17 de abril de 2013.

LAURINDO, J. B. L.; ROTONDARO, R. G. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação** (Coordenadores). São Paulo: Atlas, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, C. P. C. **Eficácia nas licitações & contratos: estrutura da contratação, concessões e permissões, responsabilidade fiscal, pregão – parcerias público-privadas.** Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

MPOG. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.** Disponível em:

<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/07/22/pregoes-eletronicos-geram-economia-de-r-2-13-bi-para-o-governo-federal>. Acesso em 13 de abril de 2013.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>, 1996. Acesso em 15 de abril de 2013.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

VILLAS, M.; FONSECA, M.; MACEDO-SOARES, T. D. Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino da Petrobras. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, pp. 127-154, 2006.