

**EXPLORANDO PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTRATOS EM PROJETOS PÚBLICOS: UM ESTUDO COMPARADO ENTRE O ESTADO DA ARTE E O ESTADO DA PRÁTICA**

Área Temática: Administração pública, governo e terceiro setor

## Resumo

Este artigo tem por objetivo comparar as práticas de gestão de contratos de projetos públicos identificadas na literatura com as práticas de gestão de contratos de projetos públicos verificadas nas práticas a partir da experiência de Administração Pública na região Sul Fluminense, Brasil. Para isto, a pesquisa foi realizada inicialmente a partir da literatura especializada sobre gestão de contratos públicos com foco nas práticas e procedimentos de gestão. Para isso, foi elaborado um mapeamento da produção científica com *papers* publicados nas bases de dados da Emerald Insight e Web of Science (Clarivate Analytics), organizados com o software R-Studio e selecionados a partir do método Ordinati. Em seguida foi desenvolvido um *survey* com os gestores de contratos da referida Administração Pública. Os resultados mostram que as práticas o estado da arte e o estado da prática tem proximidade de moderada, uma vez que nem todas as práticas estão implementadas em sua totalidade. Considerando que esta pesquisa parte de um *gap* na literatura, dado que nenhum estudo sobre este tema foi desenvolvido até o presente momento; as descobertas deste estudo apresentam implicações para os gestores públicos e também para a sociedade, uma vez que processos de gestão de contratos eficientes podem ser traduzidos em *accountability*.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Projetos públicos; Práticas de gestão; Gestão de contratos.

## Abstract

This article aims to compare the public project contract management practices identified in the literature with the public project contract management practices verified in the practices from the experience of Public Administration in the South Fluminense region, Brazil. For this, initially the research focused on the specialized literature about public administration management with a focus on management practices and procedures. For this purpose, a mapping of scientific production was prepared with papers published in the Emerald Insight and Web of Science (Clarivate Analytics) databases, organized with the R-Studio software and selected using the Ordinati method. Then, a survey was developed with the public administration's contract managers. The results show that the practices of state of the art and the state of practices have a moderate proximity, since not all practices are fully implemented. Considering that this research starts from a gap in the literature, because there aren't studies on this topic has been developed so far; the findings of this paper have implications for public managers and also for society, since efficient contract management processes can be translated into accountability.

**Keywords:** Public administration; public project management; management practices; contract management.

## 1. Introdução: Tempos de Desafios

Seja para resolver uma demanda, como no caso público; seja para identificar a maneira mais lucrativa de responder aos requisitos do governo, como no caso de organizações privadas; todas as organizações estão atrás de seu próprio conjunto de interesses (Kuchina-Musina, Morris, & Steinfeld, 2020, p. 280). Deste modo, o processo de tomada de decisão respeita uma hierarquia muito específica de meio-fim, o que impulsiona as atividades de acordo com as metas estabelecidas pela organização. Com o adensamento do instrumental teórico e empírico da Gestão de Projetos, o leque de melhores práticas a serem observadas foi consideravelmente ampliado para abarcar, ademais do tradicional intento de cimentar ajustes favoráveis com fornecedores, variáveis como criação de valor, ciclo de vida de contratos, influência ou interferência direta das partes interessadas e toda espécie de *stakeholders*, entre outros desafios contemporâneos (PMI, 2017). Acompanhando um movimento global de deslocamento de estruturas engessadas de gerenciamento organizacional para formas mais dinâmicas e adaptadas ao mercado e às suas inovações, a gestão de contratos se torna uma área cada vez mais central dentro das organizações, inclusive em instituições públicas. Segundo o PMBOK, contrato pode ser conceituado como a definição clara das “entregas e os resultados esperados, incluindo qualquer transferência de conhecimentos do vendedor para o comprador. Tudo o que não estiver no contrato não pode ser legalmente exigido.” (*id.*, p. 461). Por isso, os delineamentos categóricos do objeto demandado, bem como todos os requisitos, encargos e demais disposições, como formas de contrapartida, ressarcimento e indenizações, todos estabelecidos e gerenciados contratualmente e considerando os custos transacionais, são indispensáveis para quaisquer projetos públicos, dos mais corriqueiros aos mais sofisticados (Tadelis, 2012).

Sintetizando conceitos usados em estudos anteriores, Davison & Sebastian (2011) apresentam o termo “administração de contratos” para descrever as funções que são efetivadas após as partes firmarem o contrato. Trata-se, portanto, de uma série de atividades, desde as mais rotineiras às menos comuns ou frequentes que objetivam “garantir a aplicação dos termos e condições do contrato, dando atenção à realização da produção e resultados declarados do contrato” (*id.*, p. 110). No que tange especificamente aos contratos públicos, as melhores relações custo-benefício e igualdade de acesso com base em um mercado abertamente competitivo tem sido defendidos por vários organismos internacionais, como Banco Mundial, FMI, Nações Unidas, OMC e União Europeia para a progressiva promoção de mais responsabilidade social nas compras públicas (Jones, 2011, p. 62). A título de ilustração, a OCDE referencia quatro pilares para compras e contratações públicas: quadro legislativo e regulatório, quadro institucional e capacidade de gestão, operações de compras e práticas de mercado e, por fim, integridade e transparência (Lu, 2017, p. 493). Refletindo sobre o caso brasileiro, somente a emenda constitucional n.º 19, de 1998, fruto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, de 1995; modificou o §3º do art. 37 da Constituição Federal e incorporou a ideia de controle social dos contratos e serviços públicos, especialmente quanto à qualidade, avaliação e manutenção dos mesmos (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988/2020). Em decorrência, aos órgãos governamentais foi atribuído o dever de transparência em sua administração, haja vista que o direito ao acesso e rastreamento dos atos da Administração Pública é garantido a todo indivíduo, como uma das formas de materialização de sua cidadania (Tribunal de Contas da União, 2010). Em outra frente,

o Decreto n.º 5.378/2005 estabeleceu o Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA para o aprimoramento da gestão administrativa no país, com propostas para melhorar os resultados do setor público (Decreto n.º 5.378, 2005), instituindo e dando força de lei a ideias que já circulavam há décadas no setor privado. Dentre elas, a concepção de que a administração deve amparar-se em práticas de gestão que permitam alcançar tanto qualidade quanto eficiência e produtividade nos processos para atingir suas metas e objetivos, proporcionando à sociedade o suporte e amparo mínimos (*ibid.*). Essa breve elucidação aos constructos normativos brasileiros se deve a sua estreita relação com o limitado dinamismo da gestão de contratos públicos brasileiros. A literatura nacional sinaliza significativos incrementos gerenciais direcionados à adequação aos pressupostos globalistas, marcados pela intensa competitividade mercadológica e consequente demanda pela célere reatualização dos processos com imediato aperfeiçoamento do desempenho alcançado (Kreutz & Vieira, 2018; Teixeira & Limberger, 2016; Gonçalves, 2010), ainda que em detrimento da defasagem normativa federal, haja vista que os principais marcos normativos para contratação pública e gerenciamento de contratos pelo Poder Público ainda são a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Lei de Licitações), a Lei nº 10.520/2002 (que estabelece o pregão presencial) e o Decreto n.º 5.450/2005 (que estabelece o pregão eletrônico). Tendo em consideração esse cenário brevemente delineado, indaga-se quais são as mais contemporâneas perspectivas compartilhadas pela comunidade científica para a gestão de contratos em projetos públicos e qual é o efetivo *modus operandi* de gerenciamento. Objetiva-se, portanto, verificar a distância entre o estado da arte e o estado da prática referente aos procedimentos de gestão de contratos a partir da experiência de gerenciamento de diferentes projetos municipais no Sul Fluminense.

A relevância deste estudo justifica-se no fato de que é necessário verificar a coerência entre estudos que investigam as práticas contemporâneas de gestão e como a gestão real, cotidiana, ocorre. Torna-se latente o imperativo de sinalizar as oportunidades que a literatura suscita e as limitações que os gestores nem sempre estão conscientes que enfrentam. Pretende-se, portanto, preencher o vácuo existente entre a literatura e a prática, contribuindo para a reflexão de gestores e organizações quanto a possibilidades de melhores práticas e/ou mudanças incrementais que possam promover a eficácia da administração pública e, sobretudo, ao princípio constitucional de observância do interesse público. Sob outro prisma, destaca-se que o confronto entre as práticas que a literatura traz e a verificação de quais práticas estão sendo priorizadas de fato no atual estágio do fazer gerencial é original, haja vista a ausência de estudos com esse objetivo na literatura nacional. Deste modo, soma-se como contribuição o fito inato da presente pesquisa de fornecer insumos para o trabalho de formuladores de políticas públicas por meio do acercamento do real estado da prática gerencial e de ferramentas de gestão que não saem de laboratórios experimentais hermeticamente criados, mas que são testadas e cuja operacionalidade e/ou eficácia é corroborada em práticas cotidianas da Administração Pública. Deste modo, coopera-se com a definição da primazia estratégica dessas práticas, aprimorando, portanto, o processo de tomada de decisões na Administração Pública. Paralelamente, frente à descrença no papel transformador dos agentes públicos para a promoção de eficiência, eficácia e efetividade na gestão da *res publica*, responde-se ainda à demanda contemporânea por formas de propiciar o revigoramento das instituições públicas democráticas e da profissionalização da Gestão Pública.

Vale frisar também que a perspectiva ora apresentada tem como uma de suas pretensões ser academicamente relevante para o fortalecimento do campo de

Públicas. Com o desígnio de fornecer instrumental teórico e pragmático simultaneamente para pesquisadores interessados na área, o presente estudo evidencia a necessidade de mais pesquisas que construam pontes entre os constructos teóricos, em muitos casos descolados da realidade, e as ações de desenvolvimento dos mecanismos de *accountability* e aprimoramento das regulações normativas. Para isso, ademais desta introdução, na seção 2, são especificadas as bases metodológicas seguidas; na seção 3 é levantada a mais relevante literatura publicada em forma de artigo sobre o tema; na seção 4 é realizado um estudo de caso, em que a literatura é sopesada como critério para comparação com as práticas observadas; e, por fim, na seção 5, o artigo é concluído com um resumo das principais discussões suscitadas pelo estudo, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Procedimentos metodológicos

Para a seleção objetiva e criteriosa dos artigos científicos que comporia o portfólio dessa revisão de literatura, permitindo a construção do estado da arte em gerenciamento de contratos públicos; foi usado o método MCDA (*Multiple Criteria Decision Analysis*) para classificação dos *papers* (Pagani, Kovaleski & Resende, 2018, 2015) e seleção daqueles de alto impacto na área de pesquisa. O referido método utiliza três fatores como mais relevantes para serem sopesados na seleção de artigos: o número de citações, evidenciando a anuência da comunidade científica frente à relevância do trabalho; o fator de impacto, métrica referente ao valor científico do veículo onde o artigo foi divulgado; e, por fim, o ano de publicação, que patenteia a contemporaneidade e possibilidade de inovação do artigo. As nove etapas propostas pelo MCDA – definição do objetivo de pesquisa; exploração prévia nas bases de dados bibliográficos; definição das palavras-chave e opções combinatórias para entradas de busca; seleção das bases de dados a serem usadas e recorte temporal; busca definitiva nas bases e coleta de dados; processos de filtragem; identificação do fator de impacto e número de citações; ordenação da relevância científica dos artigos pelo método InOrdinatio; download dos artigos; leitura sistemática e análise da congruência com os objetivos propostos – foram devidamente observadas. As palavras-chave escolhidas foram "contract\* management", combinadas com as seguintes expressões: "best practice\*" or "critical fator\*". Combinações com as expressões "Public Administration\*" or "Public Management" or "Public Sector Management" or "public service\*" or "Public Organization\*" foram aplicadas em um segundo momento. As bases de pesquisa foram a Emerald Insight e a Web of Science e o recorte temporal compreendeu os artigos publicados entre 2010 e 2020. O resultado obtido em 01/10/2020 foi de 1.329 artigos, sendo 17 artigos duplicados nas referidas bases. Após a realização da fase de levantamento dos artigos, utilizou-se o programa R Studio, que é um software livre, para fazer o levantamento bibliométrico (Core Team R, 2018; RStudio Team, 2018). Utilizou-se o pacote Bibliometrix (2016) que fornece várias rotinas para importar dados bibliográficos dos bancos de dados, realizando análises bibliométricas e construindo matrizes de dados. Com o auxílio dessa ferramenta, as informações sobre os artigos foram exportadas nos formatos ".bib", os quais foram lidos pelo referido software de bibliometria. Foram considerados neste estudo apenas artigos publicados em inglês e português, o que se configura como uma limitação desse trabalho, uma vez que acaba restringindo as observações às inferências publicizadas principalmente no âmbito ocidental do globo. Dos 1.312 artigos restantes, foram selecionados os primeiros 50 artigos, classificados a partir da aplicação da equação InOrdinatio (InOrd.) (Pagani, Kovaleski & Resende, 2015):

$$\text{InOrd.} = \alpha * FI + \beta * [10 - (\text{Ano atual} - \text{Ano da Publicação})] + \gamma * Ci$$

Onde:

$\alpha$  = Peso atribuído ao Fator de Impacto (valor igual a 1);

FI = Fator de Impacto do periódico onde o artigo foi publicado;

$\beta$  = Peso atribuído de acordo com a data de publicação (variando de 1 a 10, sendo o valor mais alto atribuído as publicações de 2020, decrescendo ano a ano);

$\gamma$  = Peso atribuído à quantidade de citações do *paper* (valor igual a 1);

$C_i$  = número de citações do *paper*.

A referida equação se propõe a classificar os artigos segundo a combinação dos critérios de impacto científico do estudo e contemporaneidade. Desta forma, ainda que o artigo seja mais antigo do que outros na listagem, ele poderá ficar melhor classificado de acordo com seu JCR ou número de citações ao *paper*. Por fim, 28 foram excluídos por tangenciarem as discussões ora pretendidas. Restou, assim, um total de 17 artigos que foram lidos na íntegra a partir da possibilidade de carregamento do arquivo por meio do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que oferece acesso a textos completos em diversos periódicos a discentes e docentes de universidades associadas. Através deste método, viabiliza-se em uma única base de dados todas as informações coletadas, para que se possa obter um panorama mais completo sobre a literatura em gestão de contratos na Administração Pública. Na outra frente de ação do trabalho, o estudo do estado da prática, foi desenvolvido um *survey* que consistiu na aplicação de um questionário estruturado em que 21 práticas são sintetizadas em 22 questões direcionadas a especialistas em gestão de três órgãos municipais responsáveis pela gestão dos contratos e projetos públicos. O questionário foi elaborado pelas autoras, com base exclusivamente nas variáveis destacadas pela literatura no que tange às melhores práticas aplicáveis à gestão de contratos públicos.

Com questões fechadas, os respondentes, tratados com o mesmo grau de equivalência estatística, deveriam indicar a resposta “sim”, “não” ou “parcialmente” e atribuir um grau de julgamento de importância de acordo com a escala intervalar, inspirada no padrão da escala Likert, mas não nominal e sem com número, variando de 0 (zero) a 5 (cinco) de forma gradual, sendo zero para o entendimento de que a prática é não é importante e cinco para aquelas realmente relevantes. As estatísticas descritivas empregadas foram principalmente a frequência relativa e a mediana, uma vez que o objetivo precípuo do estudo é estimar o quanto as práticas em análise estão presentes nas organizações bem como a percepção dos gestores de sua importância no contexto gerencial. Os respondentes receberam o questionário por meio eletrônico no mês de outubro de 2020 e as respostas foram organizadas em software editor de planilha para análise dos resultados. Ademais de sua coerência visual, que torna a lógica do questionário em um formato digital mais inteligível ao entrevistado em uma análise independente (sem a presença do pesquisador), tal abordagem foi escolhida por viabilizar a extração de inferências qualitativas a partir de perguntas estruturas de modo quantitativo. Some-se ainda que esse formato não oblitera a possibilidade de que o entrevistado compare os itens previamente preenchidos e retifique-os sob o jugo de sua consciência sobre um provável automatismo ou impulsividade nas respostas. Frise-se, por fim, que a opção metodológica por cinco pontos na escala do tipo Likert objetivou priorizar a segurança do entrevistado em escolher um valor, haja vista que mais pontos psicométricos aumentariam a dificuldade na seleção de um número que melhor traduziria seu julgamento frente à dada assertiva.

### **3. Revisão de literatura: o estado da arte**

Os estudos anteriores sobre a gestão de contratos se concentraram nos vários mecanismos de execução contratual (ver Kuchina-Musina, Morris, & Steinfeld, 2020; Lu, 2017; Smirnova, Yusuf, & Leland, 2016; Pala, Edum-Fotwe, Ruikar, Doughty, & Peters, 2014; Nogueira, Fettermann, Echeveste, & Barbosa, 2012; Davinson & Sebastian, 2011), bem como no levantamento das melhores ferramentas de Gestão de Projetos que possam ser usadas no gerenciamento de contratos (Mohd Som, Omar, Ismail, & Alias, 2020; Izmailov, Korneva & Kozhemiakin, 2016; NOGUEIRA *et al.*, 2012) ou fatores críticos de sucesso (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017; DAVINSON & SEBASTIAN, 2011). Izmailov, Korneva e Kozhemiakin (2016), por exemplo, destacam que uma das principais razões para distinguir o Gerenciamento de Projetos como um campo separado e relevante do conhecimento gerencial é devido às melhores taxas de sucesso no gerenciamento dos riscos e incertezas. Os autores enfatizam que o gerenciamento da incerteza e a gestão de risco, quando devidamente pactuados em contratos, têm influência direta na duração e no sucesso de um projeto. Os franceses Davison & Sebastian (2011), atualizando um estudo de 2004 de Davison, propõem um grupo de 6 riscos que podem afetar aquisições bem-sucedida do item certo, na quantidade certa, para o preço certo, na hora certa, com a qualidade certa. Remodelando os 5 “R’s” propostos no estudo anterior, eles discorrem sobre: - *Risco da proposta*: o documento legal que define o item ou serviço adquiridos (o item certo), as áreas mútuas de acordo e como os riscos serão alocados e recompensados. - *Riscos de garantia e responsabilidade*: proteção das finanças e agência dos interesses jurídicos (o preço certo). O contrato definirá os requisitos de seguro, vínculo e licenciamento que são necessários para proteger as partes em caso de rescisão contratual ou para cumprir requisitos legais. - *Risco de cronograma*: garantia de entrega pontual (na hora certa). O contrato conterá linguagem clara e específica que descreve as entregas do contrato, termos de entrega e quaisquer penalidades por atraso na entrega. - *Risco contratual*: Estabelecer procedimentos de pedido de mudança, processos de resolução de contendas e procedimentos de rescisão (o preço certo e tempo). O contrato é um documento vivo e os subsídios devem ser feito para acomodar condições imprevistas que podem afetar a compra. O contrato especificará quem tem autoridade para fazer mudanças, como as mudanças serão feitas e quais mudanças serão ser unilateral. - *Risco de desempenho*: Definição de aceitação da qualidade (a qualidade certa). O contrato definirá as condições sob as quais a aceitação da qualidade ocorrerá e que tipo de inspeção será necessária; e - *Risco de preço*: Definição de condições de pagamento (preço certo). O contrato irá definir como e quando o contratado será pago. (Davison & Sebastian, 2011, p. 112). Dentre as melhores práticas no gerenciamento de contratos, cabe destacar para os levantamentos de Spagnolo (2012) e as revisões de Reis & Cabral (2018). Ambos os estudos ressaltam a importância de que o cadastro de fornecedores não opere apenas como uma agenda para contatos futuros. Ambos os trabalhos ressaltam a necessidade de criação de um catálogo de reputação que seja atualizado periodicamente durante a execução contratual e gere relatórios de desempenho a serem observados em futuras seleções de contratados. Somando-se à área de trabalhos semelhantes, mas com foco especial sobre a gestão pública, a revisão sistemática de Patrucco, Luzzini e Ronchi (2017) contempla 14 anos de publicações sobre compras públicas e aponta que apenas 18% das organizações públicas estudadas realizam o gerenciamento de contratos de acordo com as melhores práticas nas fases pré-contratuais (*id.*, p. 253). Nogueira *et al.* (2012), por sua vez, respaldados na literatura científica, PMBOK e resultado de pesquisas de

campo, desenvolvidas pelos próprios autores, elaboraram um quadro com as melhores práticas para o gerenciamento de contratos públicos, adaptado a seguir:

Quadro 1: Fases dos contratos públicos e melhores práticas demandadas.

<b>Fases</b>	<b>Melhores práticas</b>
<b>1. Planejar compras</b>	Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes
	Realizar cronogramas de execução do serviço ou entregas
	Planejar orçamento
	Identificar riscos na contratação
	Realizar pesquisa de mercado
<b>2. Planejar contratações</b>	Criar documentos padronizados
	Criar normas e manuais
<b>3. Selecionar Fornecedores</b>	Instruir a contratada
<b>4. Administração de contrato</b>	Fiscalizar os contratos
	Aplicação de penalidades
	Reavaliar e readequar o fluxo de pagamento das notas fiscais
	Revisar, corrigir e/ou substituir sistemas/software
<b>5. Encerramento de contrato</b>	Não especificado
<b>6. Práticas genéricas</b>	Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos
	Treinamento dos gestores e envolvidos
	Criar cadastro de fornecedor

Fonte: Adaptado de Nogueira *et al.*, 2012, p. 358.

Cabral e Ménard (2019, p. 338), por sua vez, frisando que há contratos públicos que merecem atenção especial, haja vista as externalidades que afetam diretamente a vida dos cidadãos e/ou os serviços considerados críticos, como cibersegurança, atividades correcionais, demandas militares e dos sistemas de defesa; ponderam que riscos contratuais específicos, como capacidade dos fornecedores de medir e cobrar taxas adequadas dos beneficiários e sobre a capacidade dos usuários finais de pagar por esses serviços de acordo com seu uso, se não forem monitorados adequadamente, podem gerar discontinuidades que comprometem importantes funções socioeconômicas. Nesse sentido, os autores defendem que arranjos híbridos, como *Joint venture* e Parceiras Público-Privada (PPP) minimizam riscos frente a contratos convencionais e trazem respostas mais eficazes em casos de crises (*id.*, p. 343). Eles sublinham, entretanto, que a própria natureza dos serviços críticos muitas vezes torna as informações relativas a uma contratação uma questão estratégica de difícil acesso, o que culmina na ausência de estruturas mais transparente para o ambiente negocial, colocando em xeque a agenda da legitimidade de algumas contratações (*id.*, p. 350). Mohd Som, Omar, Ismail & Alias (2020), apresentando dados que revelam uma alta taxa de sucesso na resolução de problemas do governo e fornecimento de bens e serviços de melhor qualidade, em um lapso temporal bem menor, mas sem contrapartida sobre o lado fiscal; também destacam as experiências das PPP's na promoção dos pilares do gerenciamento de contratos de projetos públicos com redução de custos, aumento da eficiência operacional, melhora na prestação de serviços e o compartilhamento de riscos entre os setores público e



privado. Em uma frente de trabalho complementar, alguns estudos anteriores optaram por permear a avaliação dos fatores críticos de sucesso; entendidos como “características, condições, ou variáveis que podem ter um impacto significativo no sucesso do projeto quando devidamente sustentado, mantido e gerenciado” (Milosevic & Patanakul, 2005, p. 183, como citado em Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017, p. 170). Papke-Shields & Boyer-Wright (2017) enfatizam que os fatores críticos de sucesso de projetos mais citados, em geral, são metas/objetivos claros e cronograma realista; ao passo que Lu (2017), Kuchina-Musina, Morris, & Steinfeld (2020), Smirnova, Yusuf & Leland (2016) e Teixeira & Limberger (2016) destacam como um dos mais relevantes fatores críticos à gestão contratual os sistemas de gestão de informações. Cabral (2017), por seu turno, pensando como os aspectos político-democráticos afetam o gerenciamento de contratos, em especial, aqueles que envolvem pequenas empresas, apresenta como principal fator crítico ao sucesso a capacidade de conciliar objetivos conflitantes em contratos públicos. Lu (2017), Teixeira & Limberger (2016) e Smirnova, Yusuf & Leland (2016), em estudos sobre controle do desempenho usados na avaliação de execução de contratos, encontraram problemas com os mecanismos de acompanhamento de datas importantes relacionadas a renovações de contratos e monitoramento dos riscos financeiros envolvidos nas negociações. Por um lado, Lu (2017) e Teixeira & Limberger (2016), cada qual trazendo especificidades dos casos americano e brasileiro, respectivamente, argumentam que geralmente o monitoramento e a supervisão de contratos enfatizam o cumprimento das leis, a eficácia das políticas e procedimentos, bem como a mensuração do desempenho alcançado e responsabilidade financeira. Por outro, Smirnova, Yusuf & Leland (2016) concluem que os contratos de serviço público frequentemente são subespecificados e/ou incompletos, oportunizando que fornecedores explorem lacunas contratuais. Por isso, para os últimos autores, os dois principais desafios enfrentados pelos gestores de contratos são garantir o cumprimento das metas de contratação (por exemplo, custo economia, melhor prestação de serviços); e atribuir de responsabilidades (*id*, p. 211).

Em outra frente de análise, Reis & Cabral (2018), ao pesquisarem sobre a efetividade das compras públicas pelo governo federal brasileiro entre 2013 e 2014; destacam que os estudos anteriores frequentemente enfatizam o preço obtido com as negociações contratuais e pouca atenção é dada a outras dimensões de desempenho das contratações, como as relações de interdependência entre custo de aquisição e qualidade ou a celeridade na entrega como dimensão alternativa de desempenho. Smirnova, Yusuf & Leland (2016) referenciam ainda que as organizações públicas contratam para buscar uma variedade de objetivos, incluindo a obtenção de economia de custos, maior eficiência, gerenciamento de riscos e melhoria da prestação de serviços. Contudo, contratações marcadas por escândalos de corrupção e baixa qualidade do serviço são desdobramentos que sinalizam deficiências nos mecanismos de monitoramento e avaliação dos termos contratados. Desta forma, a medição de desempenho é entendida como um desafio para as contratações públicas, sendo uma ironia as contratações serem promovidas como a solução para a ineficiência e má gestão estatal quando a ausência de instâncias efetivas de monitoramento da contratação tende a reproduzir a referida ineficiência. Em um estudo conexo, Jones (2011) avaliou rigorosamente os caminhos gerencialistas seguidos no leste asiático e, com base nas informações coletadas em sua pesquisa, infere que as melhores práticas de gestão de contratos são por vezes cerceadas por práticas clientelistas pelas quais muitos contratos são concedidos a grandes empresas, cuja propriedade pertence a famílias poderosas bem conectadas ao

*establishment* político local (*id.*, p. 85). Ao considerar as especificidades de algumas contratações públicas, Davison & Sebastian (2011, p. 123) destacam que os fatores críticos estatisticamente mais relevantes para contratos de infraestrutura no caso americano dizem respeito a pedidos de alteração nos custos e atrasos na conclusão do projeto contratado, enquanto Fiuza (2012) aponta que no caso brasileiro é a excessiva burocracia na execução de investimentos públicos. Em contratos no nível municipal, Kuchina-Musina, Morris & Steinfeld (2020) destacam que, dentre as barreiras observadas, estão a assimetria de informações e citam como exemplo mudanças nas diretrizes federais ou estaduais sem a devida notificação ao órgão municipal, gerando conflitos com os processos internos, desconformidades e conseqüentemente retrabalho se as informações regulatórias não forem disseminadas em tempo hábil (*id.*, p. 275). Outra questão levantada é a frequência de casos de subcontratação sem observação ao protocolo adequado e a publicação de editais extremamente direcionados, visando um contratante específico, o que, para os autores, gera uma oposição ineficaz entre especificações do contrato e incentivo à inovação (*ibidem*). Em linhas gerais, e em consonância com os argumentos apresentados por Mohamad, Ismail & Mohd Said (2018) de que características da gestão são exclusivas para cada país, a revisão da literatura sob os critérios eleitos na metodologia deste trabalho revela que existem poucas pesquisas sobre a identificação da percepção das partes interessadas sobre a gestão de contratos públicos no contexto brasileiro. Aprofunda-se, deste modo, a justificativa do artigo no preenchimento desta lacuna, avaliando como a literatura ora exposta se comunica com a prática gerencial efetiva. Segue abaixo um breve resumo das principais práticas elencadas pelos textos analisados.

Quadro 2: Dados da pesquisa - Autores, ano de publicação e principais práticas apresentadas

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Práticas elencadas</b>
Kuchina-Musina, Morris & Steinfeld	2020	Gestão de informações para evitar assimetria; atualização legislativa tempestiva; subcontratações protocolares; editais que não constroem a ampla concorrência.
Mohd Som, Omar, Ismail & Alias	2020	Transferência da lógica gerencial de Parcerias Público-Privadas.
Cabral e Ménard	2019	Gerenciamento especial para contratos críticos.
Mohamad, Ismail & Mohd Said	2018	Gestão das partes interessadas.
Reis & Cabral	2018	Gerenciamento dos fornecedores; monitoramento das relações de interdependência entre custo de aquisição e qualidade ou a celeridade na entrega.
Cabral	2017	Conciliação de objetivos conflitantes.
Lu	2017	Acompanhamento de datas importantes relacionadas a renovações de contratos; monitoramento dos riscos, em especial os financeiros; mensuração do desempenho alcançado; responsabilidade financeira.
Papke-Shields & Boyer-Wright	2017	Metas/objetivos claros; cronograma realista.
Patrucco, Luzzini & Ronchi	2017	Gerenciamento das fases pré contratuais.
Izmailov, Korneva & Kozhemiakin	2016	Gerenciamento dos riscos e incertezas.
Smirnova, Yusuf & Leland	2016	Gestão de informações; gestão de riscos; contratos bem especificados; acompanhamento das metas de contratação; lisura e transparência em todas as fases contratuais; formalização contratual da medição de desempenho.
Teixeira & Limberger	2016	Gestão de informações; gestão de riscos; mensuração do desempenho alcançado; responsabilidade financeira.
Fiuza	2012	Desburocratização contratual.

Nogueira et al.	2012	Planejamento da compra e da contratação; gerenciamento continuado da seleção dos fornecedores; administração do contrato até seu encerramento.
Spagnolo	2012	Gerenciamento dos fornecedores.
Davison & Sebastian	2011	Gerenciamento dos riscos e incertezas; controle sobre pedidos de alteração nos custos e atrasos.
Jones	2011	Afastamento de práticas clientelistas.

#### 4. Análise e discussão dos resultados: o estado da prática, lógica comparada e implicações

No Município analisado, a gestão de contratos na Administração direta se dá no âmbito de três órgãos: Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), Unidade Gestora Local (UGL) e Central Geral de Compras (CGC), os quais foram criados por Lei e integram a mesma Secretaria Municipal de Estratégia Governamental. Suas competências e estruturas estão em regulamentos infralegais. Em síntese, corroborando uma tendência levantada por Oliveira, Martins, Ziviani, & Oliveira (2020) de que, no Brasil, os Project Management Office (PMO) das organizações focalizam mais fatores organizacionais, cultura organizacional e na associação destes com o próprio desempenho do PMO; ao EGP compete organizar, identificar e articular os recursos disponibilizados pelos Governos Federais e Estaduais e por entidades privadas, desenvolvendo os projetos especiais necessários. À CGC, por sua vez, cabe executar, de forma centralizada, todos os procedimentos de aquisição de materiais e contratação de serviços, através de processos de licitação de compras, bens, serviços e obras, efetuados por todos os órgãos da Administração Pública Municipal, direta e também da indireta. Por fim, à UGL compete acompanhar e fiscalizar todas as obras públicas do município, monitorar os contratos realizados pelo poder público e fiscalizar, acompanhar e controlar a execução e vigência de contratos e outras formas de parcerias. Cada um destes órgãos conta com um gestor público ocupante de cargo em comissão diretamente subordinado ao Secretário da pasta e uma estrutura administrativa dividida por especialidades. Visando uma melhor compreensão do cenário em que se formatam as práticas dos aludidos órgãos, as perguntas iniciais buscam informações sobre o histórico dos entrevistados com o objetivo de traçar um perfil de credenciamento quanto aos conhecimentos e experiências frente à realidade alvo do estudo. Nesse sentido, os três profissionais respondentes sinalizaram que possuem algum tipo de treinamento em gestão: um deles possui MBA em gerenciamento de projetos e cursos de capacitação técnica; o segundo possui graduação e pós-graduação universitária no tema; e o terceiro tem formação técnica. Quanto ao tempo de experiência em gestão de contratos, dois dos respondentes declararam que possuem mais de dez anos de experiência e um deles assinalou ter entre dois a cinco anos de experiência o que conduz à inferência de que são aptos a fornecer as informações demandadas sobre o tema do presente estudo. O restante do questionário foi subdividido em quatro grupos de perguntas, cada qual referente à: (1) fase pré-contratual com perguntas de 1 a 6, (2) fase de execução contratual com perguntas de 7 a 11, (3) gestão de riscos com perguntas de 12 a 17 e (4) gerenciamento das partes interessadas e *stakeholders* com perguntas de 18 a 21. Abaixo são listadas de forma sintética as práticas elencadas pela literatura e trabalhadas com maior profundidade no questionário:

Quadro 3: Dados da pesquisa - Práticas elencadas pela literatura

Uso de documentos padronizados
Formalização e uso de manuais e normas

Fixação clara das metas e dos objetivos
Cronograma realista
Sistema de gestão de informações
Acompanhamento tempestivo das modificações legislativas
Monitoramento das datas de execução e renovação dos contratos
Procedimento de mensuração do desempenho alcançado pela contratação
Revisão de editais e formalização de aditivos
Reuniões e troca de informações entre departamentos envolvidos
Observância dos protocolos e regras estabelecidas contratualmente para subcontratações
Descrição do objeto contratual, termos de entrega e penalidades por atrasos
Alocação e recompensas referentes aos riscos contratuais
Definição dos requisitos de seguro, vínculo e licenciamento
Formalização contratual dos procedimentos de pedido de mudança, processos de resolução de contendas e procedimentos de rescisão
Formalização contratual das condições para aceitação da qualidade do objeto e tipos de inspeção
Definição contratual sobre condições de pagamento
Formas de conciliação dos objetivos conflitantes entre as partes envolvidas
Procedimentos formais para gestão dos interesses e das partes envolvidas (internas e externas)
Cadastro de fornecedores
Apuração e registro da reputação do contratado no cadastro de fornecedores

A Figura 1 abaixo sintetiza o percentual de respostas ao questionário quanto à existência ou não das 21 práticas contratuais elencadas, bem como sua aplicação parcial, considerando o critério de grupos de perguntas.

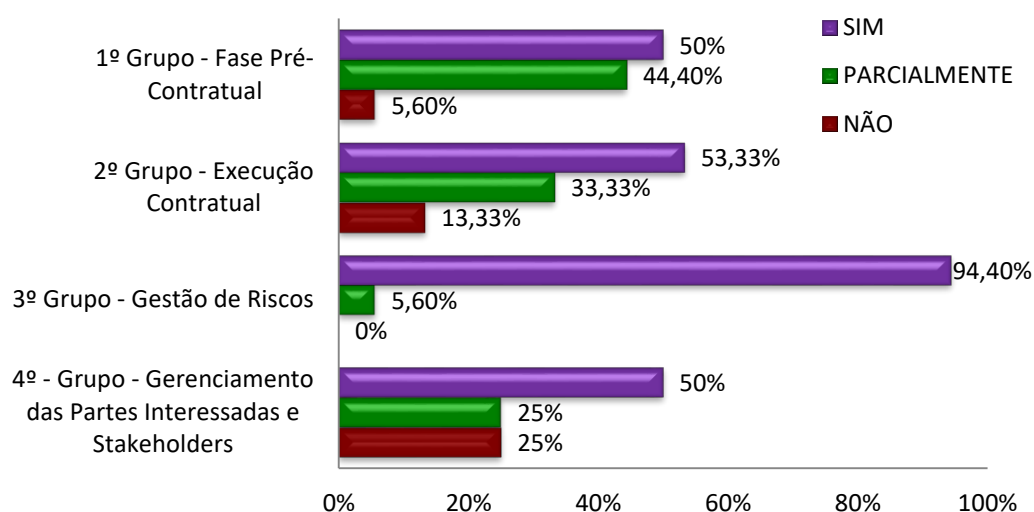


Figura 1. Dados da pesquisa - Práticas de gestão de contratos por grupo

Na fase pré-contratual (1º grupo), foram realizados questionamentos a respeito da existência de documentos padronizados, manuais, elaboração de metas, cronograma, sistema de gestão de informações e observação das normativas de órgãos estaduais e federais. A grande maioria das respostas foi positiva, no sentido de que os órgãos observam de fato as práticas (50%) ou as observam de forma parcial (44,4%). Apenas 5,6% das respostas foram negativas. Já na fase de execução contratual (2º grupo), foram feitas perguntas relativas ao monitoramento das datas de execução e renovação dos contratos, medidas de desempenho dos contratados, realização de aditivos, diálogo entre departamentos envolvidos e subcontratações. Também nessa fase a maioria das respostas foi positiva, sendo 53,33% de respostas

“sim”, 33,33% de respostas “parcialmente” e 13,33% de respostas “não”. O grupo 3 do questionário formulou seis perguntas sobre práticas de gestão de riscos. Destas, as respostas “sim” representaram 94,4%, com apenas uma resposta “parcialmente” e nenhuma resposta “não”. Por fim, no 4º grupo foram formuladas questões sobre gestão das partes envolvidas, cadastro dos fornecedores e sua reputação. O resultado demonstra que 50% das respostas foram positivas, contra 25% negativas e 25% de respostas “parcialmente”. A Figura 2, por sua vez, sinaliza a atribuição de importância às práticas questionadas.

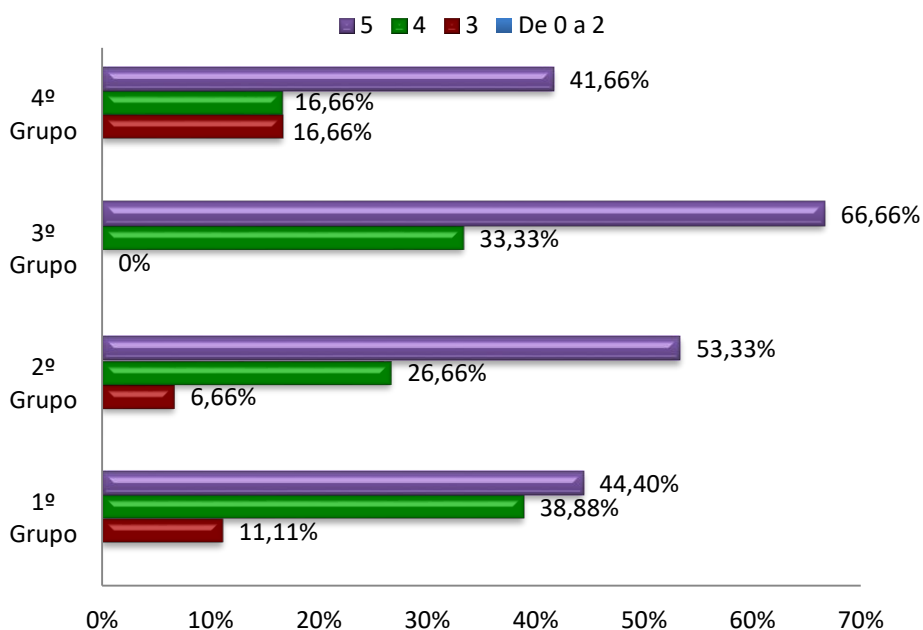


Figura 2: Dados da pesquisa - Grau de importância conferido às respectivas práticas, por grupo

Na fase pré-contratual (1º grupo), a maioria das respostas conferiu grau de importância 4 (38,88%) ou 5 (44,4%) às práticas indagadas. Na fase de execução contratual (2º grupo), por sua vez, no que tange ao grau de importância das práticas elencadas, a maioria das respostas conferiu grau 4 (26,66%) ou 5 (53,33%). Para o grupo 3 do questionário, a pontuação 4 no grau de importância foi dada em 33,33% das respostas e o grau cinco em 66,66% delas. Por fim, no 4º grupo, 41,66% das respostas conferiram grau de importância 5; 16,66%, grau 4; e 16,66%, grau 3. Sublinhe-se que, para nenhuma questão foi atribuído grau de importância 0 (zero), 1 (um) ou 2 (dois), evidenciando que todos os participantes atribuem relevância de média a alta para todas as práticas. Em síntese, cabe destacar que o grupo de perguntas relacionadas à gestão de risco obteve o mais alto percentual de adesão dos órgãos analisados, corroborando uma tendência contemporânea do gerenciamento de contratos, destacada pela literatura, de emprego massivo de técnicas voltadas para a redução/prevenção de riscos contratuais (Izmailov, Korneva & Kozhemiakin, 2016; Lu, 2017; Rios, Buzzetto & Freitas, 2020). Por outro lado, a análise dos dados evidencia também que, na prática cotidiana, é dada menor atenção às práticas referentes às etapas pré-contratual e de execução contratual, uma vez que apenas 50% e 53,3% das práticas, respectivamente, foram observadas sem parcialidade. Tal comportamento é consoante à perspectiva apresentada pela literatura de que, uma vez assinado o contrato público, as práticas gerenciais voltam seus esforços para a entrega do bem ou serviço contratado (Lu, 2017;

Smirnova, Yusuf & Leland, 2016), prescindindo, em alguns casos, de ações negociais e iniciativas que estreitem o relacionamento entre as partes e sua continuidade, haja vista que o modo típico de contratação no Brasil – por procedimento licitatório – minimiza, ainda que não elimine (principalmente em tratando de bens exclusivos), a possibilidade de novos contratos entre as mesmas partes (Kreutz, Vieira, 2018). Individualizando as práticas, identificadas sob o código P(x), sendo x o número correspondente ao questionário em que a prática foi abordada; constatou-se o seguinte cenário de frequências relativas para cada prática analisada:

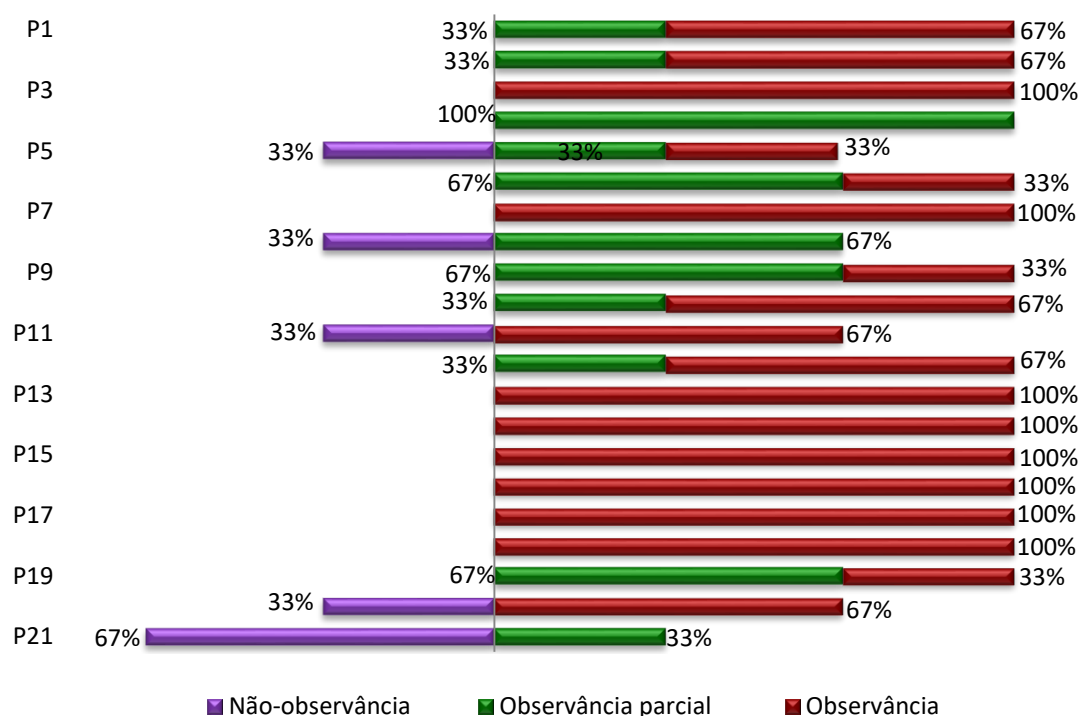


Figura 3. Dados da pesquisa - Frequência relativa de observância das práticas P(x) elencadas pela literatura nos órgãos analisados)

Corroborando ainda os dados trazidos pela literatura, a Figura 3 sinaliza que uma significativa proporção das práticas são, de alguma forma, integral ou parcialmente, trazidas para a realidade cotidiana das organizações comparativamente àquelas que não são. As práticas relacionadas à gestão da informação, em seus vários aspectos e desdobramentos dentro da gestão contratual, são efetivamente pontos críticos, não sendo observados ou praticados com limitações. O caso mais emblemático do mérito tangencia a apuração e o registro da reputação dos contratados e fornecedores, uma vez que em 67% dos casos avaliados eles não são realizados, sendo que aqueles que apuram e registram o fazem com limitações. A pesquisa evidencia também que os procedimentos de mensuração do desempenho alcançado pela contratação também não é devidamente observado, uma vez que em 67% dos órgãos analisados eles não ocorrem ou, quando ocorrem (nos 33% restantes), não recebem uma atenção global às suas especificidades. Em linhas gerais, entretanto, os resultados se mostraram surpreendentemente positivos, na medida em que os órgãos em pauta adotam 63% das práticas de gestão de contratos apontadas pela literatura ou, ao menos, 27% delas de forma parcial. A gestão de riscos foi a prática com o maior número de respostas positivas quanto ao efetivo uso.

Nas fases pré-contratual e de execução, no entanto, sugere-se que a Administração tente adotar de forma mais incisiva as melhores práticas apontadas pela literatura, a fim de que as medidas respondidas com “parcialmente” possam ser aprimoradas e definitivamente incorporadas na rotina das entidades. No mesmo sentido, as práticas compiladas no grupo 4 podem ser aprimoradas. Já no que tange ao grau de importância, a pesquisa demonstrou que os gestores compreendem as práticas apontadas pela literatura como de relevante importância, com destaque para os processos diretamente imbricados para a gestão de riscos.

## 5. Palavras finais e Implicações

O presente trabalho teve como objetivo traçar um paralelo entre o estado da arte e o estado da prática no que se refere à gestão de contratos públicos por meio de revisão bibliográfica e da realização de aplicação de um questionário estruturado com gestores de três órgãos municipais que têm como competência a gestão de contratos, compras e projetos públicos. Considerando que das 21 práticas pesquisadas, 8 são observadas plenamente pelos três órgãos estudados; 6 práticas são realizadas plenamente por dois dos três órgãos; e 10 práticas são observadas, no mínimo, de forma parcial; é possível inferir que há avanços significativos no estado da prática com o encurtamento na distância entre a teoria e a prática da gestão contratual nos órgãos estudados. As respostas dadas pelos gestores demonstram que há uma alta correspondência entre o estado da arte e o estado da prática nesses órgãos, com um índice bastante baixo de respostas negativas ao uso das práticas elencadas pela literatura. Destaque-se, contudo, que, se de 21 práticas, somente 8 são plenamente observadas, o caminho a ser percorrido para que se constate uma cabal correspondência entre a teoria e a prática é longo. E duas possibilidades precisam ainda ser devidamente consideradas para a defesa de tal presunção. Em primeiro lugar, as mudanças de ordem prática no fazer organizacional, decorrentes de transformações de variadas origens – sociais, tecnológicas, políticas, econômicas – nem sempre seguem uma *path dependence*, em que os estágios anteriores e posteriores necessariamente se repetem em todos os casos e/ou seguem uma relação causal. Deste modo, algumas práticas podem permanecer no estado da arte, ainda que, em algumas organizações, elas não façam parte do estado da prática pela constatação de sua improdutividade ou pela substituição por outra prática que não tenha sido relatada na literatura. Tal ponto conduz ao segundo argumento, que diz respeito à inevitável extemporaneidade dos relatos científicos frente à velocidade de validação pela comunidade científica. Para que um trabalho científico seja considerado como científica ou academicamente relevante, alguns meses, quiçá anos, podem ser necessários. A título de ilustração, na macroárea de gestão, uma pesquisa precisa ser significativamente citada e ter um fator de impacto expressivo para estar no rol de trabalhos de referência. Nesse ínterim, a prática estudada pode ser superada por ineficiência, avanço na realidade empírica, entre outras possibilidades. Por isso, não se deve desconsiderar o *lag* temporal entre a notificação de um estudo, seu reconhecimento no meio científico e sua assimilação na práxis gerencial. Nesse sentido, a partir dos resultados obtidos, podemos apontar que a presente pesquisa traz implicações positivas para a área da gestão, sob dois enfoques. O primeiro diz respeito ao diagnóstico promovido, o qual permite que a Administração do Município estudado pondere sobre as oportunidades de aprimoramento das práticas de gestão apontadas, promovendo adequações e melhoras, e promovendo práticas não adotadas. O segundo enfoque se refere à possibilidade de replicação do questionário elaborado ou do enfoque empregado em

outros órgãos ou organizações públicas, de modo a aferir a realidade prática e planejar os ajustes necessários ao aperfeiçoamento da gestão de contratos. Além disso, a revisão da literatura sobre as melhores práticas de gestão de contratos públicos pode ser utilizada como guia tanto para a avaliação quanto para a organização de órgãos ou entidades públicas de todas as esferas da federação. Cabe salientar, no entanto, que a pesquisa apresenta limitações decorrentes da restrição de órgãos estudados. Ainda que todos os órgãos diretamente ligados à gestão de contratos no município alvo tenham sido contemplados no estudo, sugere-se que, no futuro, outros municípios ou outras entidades públicas possam ser analisados para ampliar a possibilidade de generalização dos resultados ora suscitados. Acresce-se ainda que os resultados decorrentes das práticas elencadas no êxito ou falhas finalísticas dos contratos nos órgãos estudados não foram alvo de análise. Paralelamente, em decorrência da opção metodológica de trabalhar com um questionário fechado, pautado exclusivamente nas práticas listadas pela literatura, a pesquisa não verificou a existência de práticas que fazem parte da rotina dos órgãos estudados, mas que são creditados no estado da arte. Tais limitações sinalizam, em verdade, a possibilidade de novos estudos complementares. Apesar de suas limitações, os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, dado o atingimento dos objetivos pretendidos, em especial a construção de um panorama com as principais contribuições da literatura na temática de melhores práticas na gestão de contratos. No que tange ao escopo empírico, a identificação dos pontos deficitários que devem ser acompanhados de forma mais proativa opera como um indicativo de possíveis ações mitigadoras que contribui diretamente com a prática cotidiana de gestão nos órgãos estudados, bem como em outros que se valham deste estudo para fortalecer a gestão contratual com práticas direcionadas aos melhores resultados. Visando contribuir com pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o estudo, abrangendo outras instituições públicas e/ou outros municípios para replicar os desdobramentos investigativos ora apresentados. Sugere-se ainda utilizar os resultados relativos aos graus de importância em pesquisas comparativas e uma terceira sugestão diz respeito à mudança do método na coleta de dados empíricos: entende-se que a aplicação de entrevistas em lugar do questionário poderia permitir uma melhor apreensão das peculiaridades das organizações em análise.

## 6. Referências

- Aria, M., & Cuccurullo, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975, Elsevier.
- Baldam, R. (2020). Science Mapping (Bibliometria) com R Studio, Bibliometrix e Índices Internacionais. Ufes: Vitória. Disponível em: <http://cope.ufes.br>. Acesso em 01 out. 2020.
- Cabral, S. (2017). Reconciling conflicting policy objectives in public contracting: the enabling role of capabilities. *Journal of Management Studies*, 54(6), 823-853.
- Cabral, S., & Ménard, C. (2019). Managing critical services through hybrid arrangements, *RAUSP Management Journal*, 54(3), 337-356.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988* (2020). Recuperado em 05 agosto, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm).
- Davison, B., & Sebastian, R.J. (2011). A detailed analysis of the relationship between contract administration problems and contract types, *Journal of Public Procurement*, 11(1), 108-226.
- Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005* (2020). Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Recuperado em 17 outubro, 2020, de <http://legis.senado.leg.br/norma/573226/publicacao/15718842>.
- Gonçalves, P.C. (2010). Gestão de contratos públicos em tempo de crise. AA. VV.–CEDIPRE *Estudos de Contratação Pública–III*, Coimbra: Wolters Kluwer Portugal/Coimbra Editora.



Izmailova A., Kornevab, D., & Kozhemiakinc, A. (2016). Project management using the buffers of time and resources. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 235, 189-197.

Jones, D.S. (2011). Recent reforms to promote social responsibility procurement in east asian states: a comparative analysis", *Journal of Public Procurement*, 11(1), 61-94.

Kreutz, R.R., & Vieira, K.M. (2018). A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. *Gestão Pública: práticas & desafios*, 9(1).

Kuchina-Musina, D., Morris, J.C., & Steinfeld, J. (2020). Drivers and differentiators: a grounded theory study of procurement in public and private organizations, *Journal of Public Procurement*, 20(3), 265-285.

Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002 (2020). Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Recuperado em 17 outubro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm).

Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 (2020). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado em 12 setembro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm).

Mohamad, R., Ismail, S., & Mohd Said, (2018). J. Performance indicators for public private partnership (PPP) projects in Malaysia, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34 (2), 137-152.

Mohd Som, R., Omar, Z., Ismail, I.A., & Alias, S.N. (2020). Understanding leadership roles and competencies for public-private partnership, *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 541-560.

Nogueira, S. L., Fettermann, D. de C., Echeveste, M. E. S., & Barbosa, T. P. (2012). Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão de contratos de uma empresa de transporte. *Sistemas & Gestão*, 7(3), 350-365.

Oliveira, R. R., Martins, H. C., Ziviani, F., & Oliveira, R. R. (2020, jan/abr). *Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: comparação entre Brasil e Exterior. Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 11(1), 36-53.

Pagani, R.N., Kovaleski, J.L., & Resende, J.L. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109-2135.

Pala, M., Edum-Fotwe, F., Ruikar, K., Doughty, N., & Peters, C. (2014). Contractor practices for managing extended supply chain tiers, *Supply Chain Management*, 19(1), 31-45.

Papke-Shields, K.E., & Boyer-Wright, K.M.B. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management, *International Journal of Project Management*, 35, 169–179.

Patrucco, A.S., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2017). Research perspectives on public procurement: Content analysis of 14 years of publications in the journal of public procurement", *Journal of Public Procurement*, 17(2), 229-269.

Project Management Institute. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK). 6ª ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

R Core Team. (2018). R – A language and environment for statistical computing R Foundation Statistical Computing, Viena. Recuperado em 01 outubro, 2020, de <https://www.R-project.org>.

RStudio Team. (2018). RStudio: integrated development for R RStudio, Inc, Boston, MA. Recuperado em 01 outubro, 2020, de <https://rstudio.com/>.

Smirnova, O., Yusuf, J.E., & Leland, S. (2016). Managing for performance: Measurement and monitoring of contracts in the transit industry, *Journal of Public Procurement*, 16(2), 208-242.

Teixeira, A.V., & Limberger, T. (2016). Transparency mechanisms and management of public contracts in Brazil: three case studies on the Federal Public Administration. *Revista Quaestio Iuris*, 9(2), 959-979.

Tribunal de Contas da União. (2010). *Licitações e Contratos-Orientações e Jurisprudência do TCU*. 4ª ed. Recuperado em 12 setembro, 2020, de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/licitacoes-e-contratos-4-edicao.htm>.