



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### **A GESTÃO DE COMPRAS: UMA RELAÇÃO COM A EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**CARLA CRISTINA DUTRA BURIGO**

UFSC

[carla.burigo@ufsc.br](mailto:carla.burigo@ufsc.br)

**WALQUIRIA MARTINS**

IFSC

[quiriamartins@gmail.com](mailto:quiriamartins@gmail.com)

#### **RESUMO**

O presente artigo objetiva compreender o processo de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área. Caracteriza-se por ser pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, utilizando a entrevista semiestruturada e interpretação por meio da análise de conteúdo. Na percepção dos entrevistados, a influência da Expansão na gestão de compras, gerou aumento da demanda das atividades, resultando na alteração do fluxo dos processos e das políticas de Gestão de compras. Os resultados da pesquisa apontam que a política pública de expansão, interfere diretamente nas políticas Institucionais. Bem como, afirmam sobre a inexistência de uma política Institucional de expansão, mesmo manifestando-se favoráveis à manutenção do crescimento da Instituição investigada. O Estudo aponta uma contradição a ser superada, ou seja, ao mesmo tempo que a gestão é potencializada pelo processo da Expansão, esta mesma gestão é limitada pela falta de uma política de expansão institucional. Carecendo de um efetivo processo de formação de seus servidores e gestores e de diretrizes de constituição delineando, que instituição estamos construindo e que instituição desejamos construir.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Expansão. IFSC.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente Artigo apresenta um recorte de uma pesquisa realizada junto a um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, no sul do Brasil (MARTINS, 2015), com o objetivo de compreender o processo de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área.

A Expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) é proveniente do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL, 2005a; 2005b; 2005c), tendo como objetivos, entre outros: elevar o número de alunos atendidos; interiorizar a Rede Federal, com a implantação de institutos em Estados e Municípios não beneficiados; auxiliar no desenvolvimento das regiões em que os *campi* são instalados, respeitando os arranjos produtivos locais; e, também, atender aos postulados nas Leis nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e nº 11.195/2005 (BRASIL, 2005a) (PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010).

A expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica está sendo expressiva e progressiva, fato que, no ano de 2002, a Rede Federal era composta de 140 unidades de ensino e no final de 2014 contava com 562 unidades. O número de matrículas, em 2005, era um pouco inferior a 200.000 e saltou para quase um milhão em 2014. Os números são significativos, mas a intenção do Governo Federal é atingir o total de mil Institutos até o ano de 2020 (BRASIL, 2014a; IFSC, 2013; SILVA, 2014a).

O Governo Federal planejou a expansão em etapas, os Planos de Expansão I e II, e está em andamento o Plano de Expansão III, com a criação das unidades em parceria com os Governos Estaduais e Municipais. Para o IFSC, a primeira etapa de ampliação iniciou em 2005 e foram implantados 04 (quatro) novos *campi*; a segunda começou em 2008 e foram implantados 12 *campi* e, a terceira fase, iniciou em 2010, com 3 (três) *campi* em implantação (CERQUEIRA, 2013; IFSC, 2014a).

A Expansão é uma ação do Governo Federal na busca de resgatar como uma ação de política pública, o papel do Estado com a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), bem como a educação superior pública, pela falta de investimento nessa área por várias décadas, como uma tentativa de diminuir o impacto das políticas neoliberais<sup>1</sup> e amenizar as crises vivenciadas pela educação superior no âmbito público federal (PACHECO, 2010; 2011; PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010; SANTOS, 2005).

O interesse em compreendermos como vem se desenvolvendo o processo da Gestão de Compras do IFSC vai ao encontro da proposição de que este Estudo possa quiçá colaborar para a avaliação das práticas de gestão utilizadas nos processos de Expansão e como estas podem contribuir para o alcance das metas institucionais (MARTINS, 2015).

Isto posto, para a organização do presente artigo, partimos do que dispomos de mais concreto: o IFSC e o processo de desenvolvimento da gestão de compras. Depois, contextualizamos a gestão pública e sua dimensão na atuação dos gestores de compras. Posteriormente, procuramos conhecer o processo de desenvolvimento das Políticas Públicas de Expansão das Instituições Federais de Ensino que vem influenciando no processo de gestão do IFSC. Sequencialmente, apresentamos o caminho metodológico percorrido para a realização da pesquisa (MARTINS, 2015), e uma síntese do olhar dos gestores sobre o fenômeno investigado. Por fim, em sentido contrário, retornamos ao ponto inicial, almejando desvelar outros olhares e possibilidades que esta caminhada possa nos propiciar.

## 1 O IFSC E A GESTÃO DE COMPRAS

O IFSC possui uma estrutura *multicampi*, adotando o "modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades administrativas" com vistas a obter maior eficiência no gasto público, otimizando os processos, fortalecendo o seu caráter sistêmico e respeitando a autonomia administrativa de cada *campus* (IFSC, 2014b, p.12.3). De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (IFSC, 2014b), cabe à Reitoria propiciar a interação dos 22 *campi* e a socialização das melhores práticas de gestão e, aos Diretores Gerais dos *campi*, agir colaborativamente entre si e com a Reitoria.

Este modelo de gestão colaborativa, solidária e sustentável é replicado na gestão de compras para a realização das licitações, que resultou no processo compartilhado de aquisições de bens e serviços entre os *campi* e Reitoria, com a divisão e o desenvolvimento das atividades por todos os setores de compras do IFSC, porém com um cronograma de pregões a ser seguido.

A área de gestão de compras está vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), subordinada à ela está a Diretoria de Administração e o Departamento de Compras. Nos *campi*, a área de gestão de compras está sob a responsabilidade do Diretor do *Campus*, assessorado pelo Departamento de Administração (DAM) e Coordenadoria de Materiais e Finanças (COMAF), exceto o *Campus* Florianópolis, que apresenta estrutura diferenciada por ter mais de 2.500 alunos (IFSC, 2010).

Nesta composição de funções, o Departamento de Compras ocupa posição estratégica na gestão, por ser o órgão intermediador entre os *campi* e a PROAD, na busca do alcance dos objetivos da Instituição.

Cada *campus* tem a autonomia para a definição da aplicação dos seus recursos financeiros, dentro dos limites estabelecidos nas rubricas que compõe a planilha orçamentária, sendo que a gestão orçamentária do IFSC é parcialmente descentralizada (IFSC, 2014b).

Mediante a análise dos Relatórios de Prestação de Contas do IFSC, desde 2005 até 2014 (IFSC, 2015), é possível afirmar que a Instituição tem apresentado constante preocupação com o aprimoramento do processo de desenvolvimento da gestão de compras, para que os recursos públicos sejam utilizados com a máxima eficiência e produtividade, bem como, com a implantação e atualização de modelos de documentos padronizados de compras, para atender a demanda de um sistema *multicampi*.

Considerando o exposto, a gestão de compras do IFSC, como atividade meio, está inserida em um contexto amplo e com um vasto campo de atuação, sendo um elo de ligação essencial entre o requisitante do material/serviço e os demais gestores da Instituição, contribuindo concretamente para o desenvolvimento administrativo, acadêmico e histórico do IFSC.

## 2 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública tem por objetivo coordenar e implementar as políticas públicas, focada no interesse público, fundamentada na legalidade e legitimidade. Sua atuação deve ir além da eficiência e eficácia, porque é, também, um processo de gestão da sociedade dentro de um contexto sociopolítico complexo (NUNES, 2010; VIANNA; LINO, 2011).

Para Salm e Menegasso (2009), gestão pública deve abranger o Estado, o ser humano e as organizações, com a finalidade de promover o bem público para o cidadão e a sociedade. Para os autores (2009, p. 103), a gestão pública é "um conjunto de conhecimentos e de

estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente".

Um dos primeiros modelos de gestão pública foi o patrimonialista que teve suas origens na monarquia absoluta, no início do Século XIX (SALM; MENEGASSO, 2009). Pelos descometimentos promovidos pela gestão patrimonialista este tipo de gestão tornou-se desfavorável ao capitalismo industrial e à democracia, principalmente a partir da metade do Século XIX (BRESSER PEREIRA, 2006; VIANNA; LINO, 2011). Conforme Bresser Pereira (2006, p. 241), para o desenvolvimento do capitalismo, era necessário "[...] a separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingui-se do Estado ao mesmo tempo que o controla. [...]. Surgiu então a administração burocrática moderna, racional-legal".

O modelo de gestão burocrático ficou oneroso, lento, com baixo nível de qualidade e ineficiente para atender as necessidades da sociedade e o crescimento da burocracia (BRESSER PEREIRA, 2006; 2009a; 2009b; VIANA; LINO, 2011). Na busca de soluções para os problemas apresentados, o Estado muda a forma de gestão para a pública gerencial, a partir da segunda metade do Século XX, "inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas" (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 242).

A gestão pública gerencial (ou nova gestão pública) tem por principais diretrizes a cultura gerencial nas organizações públicas, os objetivos e controle por resultados, a descentralização das decisões e funções, a flexibilidade, a eficiência e o cidadão passa a ser tratado como cliente destinatário dos serviços e os fiscaliza (VIANA; LINO, 2011).

Neste contexto, a concepção que se tem de Instituto Federal (IF) (BRASIL, 2008), legitima os pressupostos da gestão pública. Pois, no desenvolvimento de suas atividades se estabelece uma relação de identidade com a sociedade onde está inserida e com o Estado, por meio das políticas públicas (BÚRIGO, 2003; 2013).

Porém, nesta nova realidade institucional dos IF, que possui as suas peculiaridades diferente da gestão universitária, organizacional ou empresarial, é um desafio concreto no contexto do desenvolvimento da sua identidade, diante da sua recente constituição (BRASIL, 2008).

Para Bauman (2005), a identidade nasce do pertencimento e do empenho que suscitou para a recriação da realidade à semelhança da ideia. Neste sentido, a ideia dos IF foi concretizada com Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), onde a realidade está em construção, conjuntamente com o sentimento de pertencimento dos servidores e da sociedade, principalmente porque o quadro de servidores foi ampliado, houve maior abrangência do ensino (modalidades de cursos e número de *campi*) e a sequência da mudança de finalidades, mediante seu processo histórico, no que tange a estrutura formal, passando de Escola Técnica Federal (ETF) para Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) e depois para IF, propiciando mudanças na sua concepção de identidade (BRASIL, 1965; 1994; 2008).

Esta busca da identidade da gestão, perpassa essencialmente o que se concebe por Instituto e pelo processo de gerenciamento de suas ações. Todavia, sem negligenciar as diretrizes da gestão pública, por meio das políticas públicas, esta relação entre a gestão institucional e a pública, não se estabelece como causa e efeito, ela se materializa por uma série de interações em um movimento contínuo de afirmação e negação do que é ser Instituto, diante da constituição da sua identidade mediante a realidade onde está inserido.

A gestão no contexto institucional é permeada por atividades e ações que a constituem. Isto posto, a gestão de compras como fenômeno de investigação do presente Estudo, também busca situar-se neste contexto que vem se constituindo como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, a partir do processo de Expansão.

## 2.1 GESTÃO DE COMPRAS

Os Institutos Federais são autarquias subordinadas ao Ministério da Educação e a área de compras é uma atividade meio dessas instituições, sendo fundamental para o suporte e funcionamento das áreas fins (BRASIL, 2008).

A história das compras públicas brasileira passou a tomar destaque na década de 1960. Então, com a publicação do Decreto Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967) e a Lei nº 5.456/1968 (BRASIL, 1968), foi criada a regulamentação nacional de licitações. Depois, com o Decreto Lei nº 2.300/1986 (BRASIL, 1986), ocorreu algumas alterações e, a matéria foi reforçada com a inclusão do tema na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Simultaneamente, durante esse período, também foram fortificadas as ações por meio de orientações legais dos órgãos de controle público, como os Tribunais de Conta, Controladorias, Ministério Público e Judiciário (RIBEIRO; PRADO; PINTO JÚNIOR, 2012).

Para atender aos preceitos legais da Constituição Federal (BRASIL, 1988), foi publicada a Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), que garante os princípios constitucionais e estabelece regras sobre licitações e contratos administrativos relativos a obras, serviços, publicidade, compras, locações e alienações no âmbito dos Governos Federal, Estadual, Distrito Federal e Municipal.

Prevendo uma maior economia e agilidade, no âmbito das compras públicas, o Governo Federal, introduziu a modalidade, que chamou de Pregão e foi regulamentada por meio da Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002), posteriormente regulamentou o pregão, na forma eletrônica, por meio do Decreto nº 5.450/2005 (BRASIL, 2005d), e, em 2011, instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) por meio da Lei nº 12.462/2011 (BRASIL, 2011).

No contexto da legislação, os fluxos dos processos não podem ser modificados, somente quando ocorrer alteração na legislação ou nos sistemas informatizados do Governo Federal. Dessa forma, o que cabe ao poder discricionário de cada órgão é o estabelecimento das políticas institucionais da gestão de compras, a forma como serão conduzidos os processos e os modelos de documentos que irão utilizar para a sua formalização.

Tridapalli, Fernades e Machado (2011), apontam que a grande maioria dos gestores públicos utilizam técnicas inadequadas no planejamento das necessidades de materiais e serviços, desalinhadas do plano estratégico, porque lhes falta uma visão agregadora dos fatores internos e externos, para melhorar a aplicação dos recursos e maximizar os serviços relevantes para a população.

Uma das principais funções para administrar uma instituição, segundo Simon (1979), é tomar decisões, por fazer parte do seu cotidiano institucional, principalmente, porque uma indecisão pode ser muito mais prejudicial do que uma decisão incorreta (SOBRAL; PECI, 2008).

Porém, no processo de tomada de decisão deve ser levado em consideração o conhecimento tácito e explícito do gestor, tendo em vista que irá refletir na análise e interpretação das informações disponibilizadas, podendo ter resultados completamente divergentes, em função do grau de conhecimento do gestor (NONAKA, TAKEUCHI, 2002).

A tomada de decisão é processada e delegada, na qual conforme Presser, Araújo e Falcão Júnior (2013, p. 988), "a distribuição do poder entre as fases do processo define o espaço que circunda o poder dos envolvidos com a decisão", porque quando existe o controle sobre todas as etapas do processo por uma pessoa, conseqüentemente a decisão é mais centralizada. Na situação inversa, para Mintzberg (1995), o processo é descentralizado quando várias pessoas intervêm na sua consecução, diminuindo o controle individual.

No contexto da gestão pública, a tendência é a centralização e burocratização do processo de tomada de decisão, com a implicação de que quanto mais se torna centralizado, maior é a tendência de se transformar em um centro independente de autoridade e mais provável que se torne a interferir nos processos pelos quais as democracias procuram controlar seus funcionários públicos (DENHARDT, 2012).

Neste contexto do âmbito da gestão dos IF, a cultura é também um dos elementos essenciais que reflete o dinamismo do desenvolvimento institucional. Para Santos (2006), a cultura trata-se de uma apreensão em compreender a direção da caminhada dos grupos humanos que resultaram nas relações atuais e suas expectativas de futuro. Assim, “cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos” (SANTOS, 2006, p.8).

Para Bauman (2005; 2012), a cultura é um fenômeno social, com uma identidade social transpassada por diversos fatores, entre os quais, identifica validações coletivas resultante de ações individuais, que após múltiplas interações entre os sujeitos, constroem uma dada realidade, ao longo do tempo.

Isto posto, tem-se que a gestão é essencialmente constituída pela concepção de administrar fundamentado na concepção de homem, de mundo e de sociedade, guiada pelos pressupostos legais e delineada pelos fatores que levam a tomada de decisão, respeitado o dinamismo cultural que emanam do cotidiano da instituição.

Porém, no âmbito da gestão pública, além da legislação, da tomada de decisão e da cultura, outro elemento decisivo no processo da gestão, são as políticas públicas que delineiam e determinam as ações gerenciais das políticas públicas institucionais.

### **3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

O processo histórico da educação profissional no Brasil vem vivenciando inúmeras transformações a mais de um século, abrangendo desde a concepção de educação até a estrutura organizacional. Nessa trajetória, as transformações são essencialmente frutos das políticas governamentais, fundamentadas nos planos de cada governo, que refletem os interesses e as necessidades da sociedade (BRASIL, 1909; 2008).

Para o Governo Federal, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), é integrante do projeto de desenvolvimento nacional, por estar atuando em todo território nacional, com os objetivos de: ter uma organização pedagógica verticalizada, em que a formação pode ir do curso técnico ao doutorado; vincular ensino, trabalho, ciência e cultura na ótica da emancipação humana; e, articular com outras políticas sociais para buscar o desenvolvimento econômico das regiões onde estão instalados os *campi* (PACHECO, 2011).

Historicamente, a Rede Federal da EPT, teve sua origem nas 19 Escolas de Aprendizes e Artífices instituídas por meio do Decreto Presidencial nº 7.566/1909 (BRASIL, 1909), prevendo o ensino profissional primário, com a formação de operários e contramestres, para o atendimento aos menos favorecidos socialmente (BRASIL, 2014).

Com a publicação da Lei nº 4.024/1961 (BRASIL, 1961), que fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ocorreram profundas mudanças na política de educação profissional, sendo considerada a primeira tentativa de paridade entre o ensino técnico e o médio, porque os egressos do ensino médio profissionalizante poderiam continuar os estudos no ensino superior.

Em 1996, por meio da Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), foi regulamentado a autorização para ministrar cursos superiores de tecnologia. Depois, em 1997, foi criado o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), para a implantação da reforma da

educação profissional, com o objetivo de modernizar e expandir a educação profissional, com validade até o ano de 2007. (CERQUEIRA, 2013; BRASIL, 2007).

Após várias alterações de nome e modalidades de ensino, com o intuito de viabilizar os objetivos educacionais, atender às exigências legais e acolher a demanda da sociedade, o Governo Federal, em 2008, por meio da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008) instituiu a Rede Federal da EPT, ligada ao Ministério da Educação. Dessa forma, os Institutos Federais e os CEFET foram equiparados às Universidades, no que tange à formação de alunos no nível de graduação e de pós-graduação (BRASIL, 2008).

O Governo Federal, em 2005, inicia novo processo de expansão da Rede Federal da EPT, que ficou sendo tratado como Plano de Expansão I. Para o IFSC, o cumprimento do citado Plano, no mês de julho de 2006, federalizou a escola de gastronomia, sendo denominada como Unidade Florianópolis-Continente e, em agosto desse mesmo ano, foram inauguradas as Unidades de Chapecó e de Joinville. Depois, em 2007, foi inaugurada a Unidade de Araranguá (IFSC, 2006; 2013).

Dando continuidade às diretrizes do Governo Federal, a partir de 2008, o IFSC iniciou a execução do Plano de Expansão II, com a criação de “*campi* nos municípios de Itajaí, Lages, Canoinhas, São Miguel do Oeste, Gaspar, Criciúma, Xanxerê (unidade federalizada), Urupema, Caçador, Palhoça, Garopaba, outro *campus* em Jaraguá do Sul (...) e um Polo da Rede em Içara” (CERQUEIRA, 2013, p. 62).

O Plano de Expansão III iniciou em 2010, com a implantação de *Campus* em São Carlos e um Polo da Rede em Siderópolis. Em 2011, foi iniciada a implantação do *Campus* em Tubarão e, por último, em 2014, a autorização para o *Campus* Avançado em São Lourenço do Oeste. Está em construção as instalações do *Campus* Itajaí, (IFSC, 2013; 2014a; 2014c).

Com o Programa de Expansão do Governo Federal, iniciado em 2005, o IFSC cresceu vertiginosamente, em número de *campi*, para atender à demanda de desenvolvimento da sociedade catarinense e as metas estabelecidas pelo Governo Federal. Para dar suporte a esse crescimento, foram contratados novos servidores e ampliado o orçamento. Esses dados quantitativos estão apresentados nos Relatórios de Gestão do IFSC, onde retratam em números a realidade vivenciada durante o período de 2005 a 2014 (IFSC, 2015).

Todo o processo de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vem possibilitando configurar uma nova forma de gestão no IFSC, em especial na área de Compras, como foco deste Estudo, não devido apenas ao seu processo de Expansão quantitativa, mas também pela nova identidade que vem se configurando e consolidando como unidade de ensino tecnológico, que passou a ministrar desde cursos de qualificação até de *Stricto Sensu*.

#### **4 CAMINHO METODOLÓGICO**

O delineamento da pesquisa em comento (MARTINS, 2015), foi realizado pelos critérios básicos propostos por Vergara (2010), quanto aos fins, é de natureza descritiva; e, quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental.

Assim sendo, a pesquisa realizada (MARTINS, 2015), caracteriza-se por ser qualitativa, tendo por base informações e dados quantitativos. Conforme Triviños (2001), a pesquisa qualitativa objetiva colher generalidades, que podem ou não serem aceitas pela população, a qual estão inseridos os sujeitos da pesquisa, porém em nenhum momento, a pesquisa busca generalizar os seus resultados, pois, no processo de interação e

desenvolvimento da investigação, estão relacionados o contexto cultural do pesquisador e/ou à atividade diária realizada como profissional.

A população dos sujeitos investigados na Pesquisa (MARTINS, 2015), foi constituída por gestores da PROAD e Diretores Gerais dos *Campi*, totalizando em 25 gestores. Com vistas aos critérios para a delimitação da amostra, foi levado em consideração a capacidade de representatividade da população da pesquisa e o favorecimento da construção de uma perspectiva histórica de expansão do IFSC. Para tanto, foram selecionados os Diretores de *campi*, admitidos no IFSC, até 2004, da região da Grande Florianópolis e alguns gestores da PROAD, responsáveis pela coordenação da gestão de compras, resultando na amostra composta por 8 (oito) sujeitos.

Por meio do caminho metodológico percorrido, os instrumentos para a coleta de informações foram: pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas semiestruturadas (MARTINS, 2015).

Para a elaboração do roteiro da entrevista semiestruturada, em observância ao objetivo inicialmente proposto, foram delimitadas 3 (três) categorias, que respaldaram a análise e interpretação das informações coletadas, sendo elas: O IFSC e a Gestão de Compras, Gestão Pública e Políticas Públicas de Expansão, cada uma delas com os seus respectivos conteúdos básicos (MARTINS, 2015).

O processo de análise das informações coletadas se deu por meio da análise de conteúdo que, segundo Triviños (1992), oportuniza ao pesquisador adquirir informações, com vistas ao exame objetivo das respostas apresentadas.

## 5 O OLHAR DOS GESTORES

Diante do processo de análise dos conteúdos (MARTINS, 2015), é possível aferir que na fala dos entrevistados, ficou evidenciada a vivência da Expansão do IFSC. Houve manifestações diferenciadas, devido às atividades que os gestores desempenhavam, antes de assumir a função de gestor na área de compras. Diante destas diferenças, ocasionou percepções distintas, mediante as suas vivências de gestão, a respeito das influências da Expansão na gestão de compras do IFSC. Mas foi possível captar, nos relatos, o reconhecimento de que o processo de 3 (três) para 22 *campi* não foi simples, gerando um volume enorme de trabalho, porém consideraram compensador ver a educação tecnológica difundida no Estado Catarinense.

Houve, também, relatos de problemas ocorridos no início do processo de Expansão, porque foi necessário a alteração da estrutura administrativa e dos fluxos de processos de compras, para adequar o atendimento à todos os *campi*, conciliado a falta de servidores técnico-administrativo em educação (TAE) e de *software*, inclusive a formação dos novos servidores, que dificultaram o desenvolvimento adequado das atividades.

Entretanto, alguns destes desafios estão sendo superados, mediante as falas dos Entrevistados, com a vinda de novos TAE, com o início do processo de implantação do sistema de compras e da internalização de novas práticas, mediante a esta realidade que vem se constituindo com a Expansão, principalmente por parte dos servidores que trabalham diretamente com esta área, sendo visível os avanços da gestão de compras, após 2005.

Contudo, ainda existem desafios e arestas a serem aparadas, conforme a percepção dos Gestores, devido ao modelo de gestão ainda não estar solidificado, havendo opiniões contrárias às compras compartilhadas para todos os materiais, principalmente pela diversidade de *campi*.

Alguns gestores entrevistados apontaram dificuldades dos servidores em trabalhar colaborativamente com os outros *campi*. Uma das causas está relacionada ao sentimento de

pertencimento destes servidores a uma estrutura *multicampi* e a internalização das exigências para aquisições de materiais na gestão pública, interferindo no processo de desenvolvimento de identidade com esta nova realidade do IFSC.

Bauman (2005), coloca que o ser humano possui a necessidade em criar a identidade com o que ele está envolvido, sendo que a identidade surge do sentimento de pertencimento e do que o motivou para recriar a realidade à semelhança da ideia. Como a identidade está incluída em uma realidade em movimento, sendo que esta realidade sofre influências do convívio das pessoas, com o poder de transformação, a tendência dos servidores é construir o pertencimento e a identidade à nova realidade do IFSC.

A partir da análise das falas dos Gestores e das concepções dos autores pesquisados, ficou evidenciado a necessidade de formação dos servidores, sendo que para isso demanda tempo até eles conseguirem assumir todas as atividades da gestão de compras. Com esta percepção resgato Búrigo (2003, 2013), quando esclarece que as condições de trabalho propiciadas, integradas ao processo de formação, irão refletir no objeto de trabalho e na atuação profissional dos servidores. A formação, neste contexto, é concebida, como um processo contínuo de construção e revisão de valores, partindo do pensamento consciente sobre uma realidade concreta, que vai além da formação essencialmente instrumental.

Neste contexto, os entrevistados apresentaram a percepção de gestão pública voltada para a educação e compras, que a percebem como um instrumento para a aplicação das políticas públicas. Porém, ressaltam que o campo de atuação é limitado, em que o gestor é obrigado a seguir as determinações da legislação e orientações do Governo Federal, inclusive que, as normas estabelecidas são homogeneizadoras, mas o gestor deve priorizar o interesse público.

Este entendimento dos Gestores entrevistados corrobora, em parte, com os autores Salm e Menegasso (2009), quando questionam o formalismo da lei na sua essência e situam que a gestão pública deve abarcar o Estado, o ser humano e as organizações, com a finalidade de promover o bem público para o cidadão e para a sociedade, em que o cidadão deve ser participante atuante de uma sociedade politicamente articulada.

Portanto, pelas percepções dos entrevistados, é identificado um misto da gestão burocrática e da nova gestão pública (gestão pública gerencial) (BRESSER PEREIRA, 2006; 2009a; 2009b; VIANNA; LINO, 2011), no modelo de gestão utilizado pelo Estado, pelo seu controle excessivo das atividades, por meio da legislação e pela busca de novas práticas gerenciais para melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas.

Neste cenário, resgatamos Chauí (2003), quando destaca que as instituições de ensino superior devem cumprir seu papel social, como legitimadora e opositora do Estado (BURIGO, 2003), tendo a sociedade como seu princípio de referência, para ter reconhecimento público de sua função e legitimidade. Principalmente, pela sua prática social, na formação de cidadãos críticos, com condições de opinar sobre seus direitos e o desenvolvimento social, negando uma ação unilateral com o mercado e com o Estado, mediante ao formalismo da legislação.

Perante a fala dos Gestores Entrevistados, é possível afirmar que o desenvolvimento da gestão do IFSC, no período da Expansão, foi quase todo definido com a participação coletiva, por meio dos fóruns oficialmente constituídos, com os representantes da comunidade escolar e sociedade. Porém, 50% dos entrevistados, defendem menor interferência da Reitoria na gestão dos *campi*, com descentralização de algumas decisões e alguns processos. Nesse sentido é possível afirmar que a gestão do IFSC, em grande parte, é um reflexo da gestão pública, tornando-a, até certo ponto, burocratizada e concentrada.

A gestão pública tem maior tendência para a concentração, burocratização e hierarquização, interferindo nos processos e aumentando o controle sobre os servidores

(DENHARDT, 2012; SCHMIDT, 2002;). Estas características, mediante a fala dos Gestores, estão presentes na gestão do IFSC, porque ela está exposta às mesmas influências que a gestão pública recebe.

Os Entrevistados compreendem a Gestão Pública, como a execução das políticas públicas, para atender aos apelos da sociedade, necessitando fundamentar as suas decisões nos preceitos legais. Reportando à gestão do IFSC, identificam o cumprimento da legislação e das orientações da gestão pública, seguindo a mesma linha de atuação, a partir também do comprometimento dos servidores para garantir a disseminação da EPT e se adequar ao tamanho da atual estrutura do IFSC.

Assim sendo, a concepção da gestão de compras do IFSC, exteriorizada pelos Sujeitos da pesquisa (MARTINS, 2015), perpassa pela implementação das políticas da gestão pública, obedecendo ao que está estabelecido na Lei, sendo que desta forma a liberdade de atuação é cerceada pela legislação burocratizante, ofuscando muitas vezes a prática e a vivência destes sujeitos.

A partir desta interação das políticas públicas com a gestão, estas também refletem diretamente na política Institucional, pelo fato do IFSC ser uma autarquia federal, dependente dos recursos federais, subordinado à essas políticas e a legislação estabelecida para o âmbito federal.

A essência do processo da Expansão, pontuada pela literatura investigada e corroborada na fala dos entrevistados, é o atendimento das comunidades interioranas, que necessitam de educação pública. Por outro lado, como política institucional, prevalece o desafio de atendimento das diversas necessidades dos *campi* da Instituição, para o estabelecimento de políticas, que proporcione à todos, as mesmas condições de atendimento das necessidades individuais. Alguns entrevistados, mostraram preocupação em estabelecer uma política de gestão para o IFSC, que atenda as diversidades dos *campi*, de forma que seja realizada a expansão do IFSC, com ações voltadas para o desenvolvimento das regiões dos *campi*.

O desenvolvimento da concepção da política pública de expansão perpassa, no olhar dos Entrevistados, como um norteador da política interna do IFSC. Que esta política interna precisa ser fortalecida em alguns aspectos e redefinida em outros, com o entendimento de que a Expansão deve continuar.

Isto posto, mesmo premente a necessidade de repensarem a sua prática, é inegável, na visão dos Entrevistados, que as Políticas Públicas de Expansão e sua relação com as políticas do IFSC, possui um elo intenso, denotando terem consciência das limitações que permeiam o campo de atuação da Instituição. Por outro lado, demonstram a vontade da criação de políticas institucionais, voltadas para fortalecer a cultura da Instituição, com o objetivo de levar a EPT para o maior número possível de cidades catarinenses, com um trabalho de rede colaborativa e solidária, cumprindo seu papel de instituição social para a formação profissional.

A concepção da política Institucional de expansão é um processo em formação, que carece também da formação de gestores. Tendo em vista que todos os Gestores entrevistados são favoráveis à política pública de expansão, como essência do processo de ampliação do atendimento aos alunos. Porém, apontam para a inexistência de uma política Institucional de expansão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retornado ao ponto de partida do presente Artigo, resgatamos o objetivo inicialmente proposto, de compreender o processo de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área.

Com base nos resultados da pesquisa realizada (MARTINS, 2015), é possível afirmar que as mudanças ocorridas perpassam, fundamentalmente, pelo estabelecimento de políticas internas de compras e de planejamento, articuladas à legislação e às políticas públicas de expansão, visando a consolidação dessas políticas e da cultura institucional, considerando que elas estão em desenvolvimento, com muitos avanços conquistados, porém, não se encontra plenamente constituída.

É notório, com base nos resultados da Pesquisa (MARTINS, 2015), que a Expansão aumentou consideravelmente o volume de trabalho; passou por um período com um déficit enorme de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, permanecendo essa deficiência em alguns *campi*; e, a gestão de compras teve que se reorganizar, mudar radicalmente os fluxos dos processos. Essas mudanças resultaram na atual forma de trabalhar em rede colaborativa e solidária entre os *campi* e Reitoria, permanecendo o gerenciamento de todo processo no Departamento de Compras da Reitoria, porém ainda não está solidificada esta sistemática. Também, ficou evidenciado que a forma atual de realizar as contratações precisa de adequações e, alguns, sentem a necessidade de avaliar o atual processo, principalmente o das compras compartilhadas.

Nesta conjuntura, os gestores reconhecem que a área de atuação é limitada e engessada pela legislação e normatizações do Governo Federal, inclusive que, as leis e normas estabelecidas são homogeneizadoras, burocratizantes, controladoras e centralizadoras, não atendendo as especificidades de uma instituição de ensino tecnológico.

A gestão do IFSC segue a legislação e as recomendações dos órgãos externos de controladoria e do Governo Federal, tendo quase as mesmas características da gestão pública, sendo até certo ponto muito burocratizada, legalista e concentrada. Mesmo nas decisões que tem a representatividade coletiva, por meio dos colegiados, porque dependem da resolução de uma instância superior, cerceando algumas atuações dos gestores, dentro do seu campo de atuação e interferindo no desenvolvimento de suas atividades. Os gestores manifestaram terem consciência do cumprimento da obrigatoriedade legal, porém apontam para as dificuldades geradas pela sua aplicabilidade.

Neste contexto, é possível afirmar que a atual gestão de compras do IFSC é um misto de concentração das decisões e desconcentração na execução dos processos, que passou por reformulações estruturais, mediante a vivência do processo da Expansão. Enfrentou os desafios com profissionalismo, na busca de ferramentas para otimizar a gestão, onde as suas políticas e fluxos foram estabelecidos e disseminados pela Instituição.

Contudo, para que a gestão de compras do IFSC se consolide, com vistas à atender a realidade de uma instituição educacional *multicampi*, com o objetivo formativo, é primordial a superação da realidade vivenciada pelos gestores. Porque, ao mesmo tempo que os gestores buscam a celeridade dos processos e maior autonomia de decisão, com a diminuição da burocratização, para que ocorra a preponderância da finalidade da área pedagógica; estes mesmos gestores tem que negar essa busca na prática, por serem servidores públicos, obrigados a cumprir o formalismo das legislações vigentes e das políticas públicas.

Nesta conjuntura, os gestores vivenciam o dualismo do que julgam necessário realizar, e o que verdadeiramente realizam por serem gestores de uma instituição de ensino, prevalecendo como essência o processo da formação. Porém, acima disso, eles são gestores públicos, subordinados à determinações legais, que não reconhece as especificidades desse processo de formação. Nesse sentido, eles são limitados para implementar contribuições e ações efetivas para a melhor aplicação dos recursos investidos pelo Governo Federal, diante do seu papel de servidor público de uma instituição social.

Diante dos resultados da pesquisa (MARTINS, 2015), foi notória a deficiência no processo de formação dos gestores, que também reflete nas políticas institucionais. Neste

contexto a pesquisa (MARTINS, 2015), aponta uma contradição a ser superada, ou seja, ao mesmo tempo que a gestão é potencializada pelo processo da Expansão, esta mesma gestão é limitada pela falta de uma política de expansão institucional. Carecendo de um efetivo processo de formação de seus servidores e gestores e de diretrizes de constituição, delineando que instituição estamos construindo e que instituição desejamos construir.

A superação desta contradição perpassa pelo momento histórico vivenciado pelo IFSC, fruto do processo de desenvolvimento como uma instituição que tem um preponderante papel social. Para tanto, acreditamos que o IFSC possa delinear diretrizes de forma coletiva e formativa, envolvendo todos os segmentos da Instituição, alunos, docentes e TAE, na eminência da constituição de uma política institucional de Expansão.

Por outro lado, reconhecemos, que a Gestão de Compras constitui um desafio para qualquer instituição, devido às demandas legais e institucionais que a ela se impõe, por meio das legislações pertinentes a área. A implementação da expansão do IFSC, veio desvelar o quanto essa área interfere na essência desta Instituição, por se tratar de uma área meio, com reflexos diretos no processo de formação dos alunos. Por isso, defendemos que se faz necessário a disseminação da sua concepção junto à comunidade escolar; e, delinear o alinhamento dos objetivos dos *campi* com os objetivos Institucionais.

#### **NOTA EXPLICATIVA**

1 - Bresser Pereira e Spink (2006, p.22) apresentam como premissa do neoliberalismo "um estado mínimo, ao qual caberia apenas garantir os direitos de propriedade, deixando ao mercado a total coordenação da economia".

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecch**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BRASIL. **Decreto Presidencial nº 7.566, 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados da Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf) . Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm). Acesso em: 15 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965**. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/publicacoes/diarios/pdf/sf/2002/08/01082002/14707.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.456, de 20 de junho de 1968**. Dispõe sobre a aplicação aos Estados e Municípios das normas relativas as licitações previstas no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L5456.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5456.htm). Acesso em: 08 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986**. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm). Acesso em: 08 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8666cons.htm). Acesso em: 20 set. 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui [...], modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 15 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.195, de 08 de dezembro de 2005a.** Dá nova redação ao § 5o do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm). Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. MEC. **Lula recebe Plano de Expansão da Educação Profissional.** 2005b. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3387:&catid=209&Itemid=86](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3387:&catid=209&Itemid=86). Acesso em: 20 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. MEC. SETEC. **Rede Federal de Educação Tecnológica.** 2005c. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/palacio\\_sinopse.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/palacio_sinopse.pdf). Acesso em: 20 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005d.** Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/>. Acesso em: 02 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **PROEP quer avaliar funcionamento das escolas profissionalizantes.** 2007. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/1325-proep-quer-avaliar-funcionamento-das-escolas-profissionalizantes?highlight=YToyOntpOjA7czo1OiJwcm9lcCI7aToxO3M6MzoibGVpIjt9>. Acesso em: 19 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; [...]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm). Acesso em: 05 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. MEC. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf). Acesso em: 03 jan. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública à gerencial.** In: \_\_\_\_.; **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Tradução de Carolina Andrade. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. p. 237- 270.

\_\_\_\_\_. **Nação, sociedade civil, Estado e Estado-nação:** uma perspectiva histórica. Texto de Discussão da EESP/FGV n. 189, 2009a. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.09.Na%C3%A7%C3%A3o\\_Sociedade\\_Civil\\_Estado\\_28abril.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.09.Na%C3%A7%C3%A3o_Sociedade_Civil_Estado_28abril.pdf). Acesso em 17 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: FGV, 2009b.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Tradução Andrade, Carolina. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O Trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na Universidade Federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 2003. 336f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

\_\_\_\_\_. Formador em processo de formação: o olhar de uma orientadora. In: HARDT, LS; ARRIAS, NM; SMOLINSKI, GP. **A Coordenação Pedagógica e os dilemas do labirinto. Onde está o fio de Ariadne?** Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2013. p.63-77.

CERQUEIRA, Raquel Lilian Barbi de. **Gestão acadêmica na educação profissional:** o setor de alimentação fora do lar no *campus* Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina. Orientada por Luiz Salgado Klaes. Florianópolis, 2013. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2013.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./out., 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

DENHARDT, Roberto B. **Teorias da Administração Pública.** Tradução Heidemann, Francisco G.. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

IFSC. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC:** exercício de 2006. Aprovado em fevereiro/2007. Disponível em: [http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio\\_2006-versaopublicacao.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio_2006-versaopublicacao.pdf). Acesso em: 19 abr. 2014.

IFSC. **Institucional.** Regimento Geral. Florianópolis, 2010. Disponível em: [http://www.ifsc.edu.br/images/institucional\\_documentos/conselho\\_superior/legislacao/regimento\\_geral.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/institucional_documentos/conselho_superior/legislacao/regimento_geral.pdf). Acesso em: 03 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC:** exercício de 2013. Aprovado em: abril de 2014. Disponível em: [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/2013/RG\\_2013-IFSC.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/2013/RG_2013-IFSC.pdf). Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2014a. Concluído: mar de 2015, aguardando a aprovação da CGU.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI 2015-2019**. Dez 2014b. Disponível em: <http://pdi.ifsc.edu.br/capitulos/>. Acesso em: 04 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Um balanço do ano de 2014c**. Disponível em: <http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2014/12/30/um-balanco-do-ano-de-2014/#more-1742>. Acesso em: 04 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Acesso à Informação. Auditorias**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://portal.ifsc.edu.br/si-3>. Acesso em: 15 mar. 2015.

MARTINS, Walquiria. **A GESTÃO DE COMPRAS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)**: uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Orientado por Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr<sup>a</sup>. Florianópolis, 2015, 136f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

NUNES, Rogério da Silva. **O caminho do conhecimento**: fundamentos da gestão pública. Florianópolis: Mapa, 2010.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Institutos Federais**: Uma revolução na educação profissional e tecnológica. Natal: IFRN, 2010.

\_\_\_\_\_. (organizador). **Institutos Federais**: Uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo, SP: Moderna Ltda, 2011.

PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas; DOMINGOS SOBRINHO, Moisés. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**: limites e possibilidades. *Linhas Críticas*, v. 16, n° 30, Jan/jun 2010. Brasília: Universidade de Brasília, 2010. pág 71 a 87.

PRESSER, Nadi Helena; ARAÚJO, José Renato da Silva; FALCÃO JÚNIOR, Marcos Antônio Gomes. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **Revista Brasileira de Pós Graduação**. Brasília, v. 10, n. 22, p. 979 - 1005, dez. 2013. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/download/460/375>. Acesso em 03 fev. 2015.

RIBEIRO, Maurício Portugal; PRADO, Lucas Navarro; PINTO JÚNIOR, Mário Engler. **Regime Diferenciado de Contratação:** Licitação de Infraestrutura para a Copa do Mundo e Olimpíadas. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 97-120, set/dez 2009. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=SALM%2C+Jos%C3%A9+Francisco%3B+MENEGASSO%2C+Maria+Ester.+Os+Modelos+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+como+Estrat%C3%A9gias+Complementares+para+a+Coprodu%C3%A7%C3%A3o+do+Bem+P%C3%BAblico.++Revista+de+Ci%C3%A4ncias+da+Administra%C3%A7%C3%A3o+%E2%80%A2+v.+11%2C+n.+25%2C+p.+97-120%2C+set%2Fdez+2009.+](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=SALM%2C+Jos%C3%A9+Francisco%3B+MENEGASSO%2C+Maria+Ester.+Os+Modelos+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+como+Estrat%C3%A9gias+Complementares+para+a+Coprodu%C3%A7%C3%A3o+do+Bem+P%C3%BAblico.++Revista+de+Ci%C3%A4ncias+da+Administra%C3%A7%C3%A3o+%E2%80%A2+v.+11%2C+n.+25%2C+p.+97-120%2C+set%2Fdez+2009.+) Acesso em: 09 dez. 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do Século XXI:** para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura.** 16. ed. São Paulo: Editora Brasiliense S.A, 2006.

SCHMIDT, Leite Mara. Gestão universitária: uma relação pedagógico-administrativa. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, 2002.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da Cadeia de Suprimento do Setor Público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 401-433, mar/abr 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>. Acesso em: 30 set. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais. In: **Cadernos de pesquisa Ritter dos Reis**. v. 4, nov./2001. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

VIANNA, Cleverson Tabajara; LINO, Sônia Regina Lamego. **Novos paradigmas na gestão pública.** 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.