

6

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. L. Planning in the Systems Age. Sankhyā: **The Indian Journal of Statistics**, Series B (1960-2002), v. 35, n. 2, p. 149-164. Jun.1973.

ALMEIDA, M. F. L. **Sustentabilidade Corporativa, Inovação Tecnológica e Planejamento Adaptativo**: Dos princípios à ação. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia, 2006.

ANAO, Australian National Audit Office; FINANCE, Department of Finance and Administration: Developing and Managing Contracts: Getting the right outcome, paying the right price. Better practice Guide (2007). Disponível em: <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Developing_and_Managing_Contracts.pdf>. Acesso em: 15.11.2014.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CMBOK. Guide to Contract Management Body of Knowledge. National Contract Management Association-NCMA. 2nd. Edition. 2004.

COUTURE, N. J.; SCHOONER, S. L. The Contract Management Body of Knowledge: Understanding an Essential Tool for the Acquisition Profession. **CONTRACT MANAGEMENT**, 36 (December 2013). Disponível em: <http://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2230&context=faculty_publications>. Acesso em: 14-12-2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CUMMINS, T. Contracts as a conector. The case for improved contract management (2014). Disponível em: <<http://www.zycus.com/downloads/Analyst%20Report/Contracts%20as%20a%20Contractor.pdf>>. Acesso em: 15-01-2015.

DRUCK, G.; FRANCO, T. A terceirização no Brasil: velho e novo fenômeno. **Laboreal**, v. 4, n. 2, p. 83-94 (2008). Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223452898;593;2>>. Acesso em: 15-11-2014.

ELSEY, R. D. **Contract Management Guide**. The Chartered Institute of Purchasing & Supply. October 2007.

FREITAS, W. **Gestão de Contratos: melhores práticas voltadas aos contratos empresariais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Contratos em Compras**. In: **Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. 1 ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

GERÊNCIA DE GESTÃO DE CONTRATOS. Estudos sobre as principais causas motivadoras de pleitos em contratos de investimento no ano de 2013. Documentos internos, 2014.

GIOSA, L. A. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GRAY, C. F.; LARSON, E. W. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**. 4ª. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HUMPHREY, W. S. **Characterizing the Software Process: a maturity framework**. IEEE Software, v. 5, n. 2, p. 73-79. March, 1988.

KNOEPFEL, H.; BURGER, R. **Project Organization and Contract Management**. Project Management. v. 5, n. 4, 1987.

LEIRIA, J. S. **Gestão da terceirização e gestão de contratos**. 2ª. Edição. Porto Alegre: Ed. Leiria & Pietzsch, 2006.

LIMBERAKIS, C. G. **Approaches for Deploying CLM: A Procurement Perspective**. Aberdeen Group, 2012. Disponível em: <<http://www.aberdeen.com>>. Acesso em: 16-12-2014.

_____. **Procurement Contract Lifecycle Management: Assessing the Value of Contract Automation**. Aberdeen Group, 2012. Disponível em: <<http://www.aberdeen.com>>. Acesso em: 16-12-2014.

_____. **Drilling for Success in Contract Management: Addressing CLM in Upstream Oil & Gas**. Aberdeen Group, 2012. Disponível em: <<http://www.aberdeen.com>>. Acesso em: 16-12-2014.

MARQUES, L. Complexidade e gestão adaptativa de projetos. **Revista BSP – Business School São Paulo**. Nov. 2012. Disponível em: <<http://www.revistabsp.com.br/edicao-novembro-2012/2012/11/30/complexidade-e-gestao-adaptativa-de-projetos/>>. Acesso em: 12-03-2015.

MELO, M. A. C. **Sistema de planejamento, pesquisa e ação**. Ciência e Cultura, v. 34(8), p. 1026-1031. Agosto de 1982.

_____. O Planejamento para Acelerar o Processo. **Revista do Serviço Público**, FUNCEP. v. 14, n. 5, p. 43-47. Brasília. 1987.

_____. **Inovação e modernização tecnológica e organizacional nas MPME: o domínio interorganizacional**. Set.2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NORO, G. B. A gestão de stakeholders em gestão de projetos. **Revista de Gestão de Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 127-158, Jan/Jun. 2012.

NGUYEN, P. H. M. **Contract lifecycle management on the sell-side, a case study in upstream Oil & Gas industry**. LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. Business Thesis. Spring 2013.

OLIVEIRA, L. **Metodologia do trabalho de conclusão de curso**. Fundação Getúlio Vargas, 2013. Disponível em: <http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/d/db/METODOLOGIA_TCC_2013.1.pdf>. Acesso em: 20-12-2014.

OZBEKHAN, H. **Thoughts on the Emerging Methodology of Planning**. University of Pennsylvania, 1973.

PATEL, V.; DWYER, C. J. **Contract Lifecycle Management and the CFO: Optimizing Revenues and Capturing Savings**. Technical Report, Aberdeen Group, 2007.

PMBOK, **A guide to the project management body of knowledge**. Project Management Institute. Quinta edição. PMI, Inc., 2013.

RENDON, R. G.; GARRET, G. A. **Managing Contracts in Turbulent Times**. Contract Management, September 2005, p. 48-57. Disponível em: <https://www.ncmahq.org/files/Articles/17F0D_CM_Sept05_p48-57.pdf>. Acesso em: 20-11-2014.

SAXENA, A. **Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully implementing an ECM solution**. Florida, USA: J Ross Publishing, 2008.

SINDEPRESTEM. Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão de Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo. A terceirização no Brasil - Pesquisa Setorial. Ago, 2014. Disponível em <<http://www.sindeprestem.com.br/pesquisa.ppsx>>. Acesso em: 15-11-2014.

TRIST, E. L. **Some concepts of Planning**. University of Western Australia. Trabalho apresentado ao Seminário Nacional de Planejamento de Longo Prazo. 1976.

_____. A concept of Organizational Ecology. Australian Journal of Management, v. 2, n. 2, p. 161–71, December 1977.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

Anexo I

Questionário de Pesquisa

- a) Unidade Operacional:
- b) Tempo de empresa:
- c) Tempo de experiência laboral (total):
- d) Tempo de experiência na atividade de Gestão de Contratos:
- e) Recebeu algum treinamento para exercer a função de gerente de contratos?

() Sim – Você considera o treinamento recebido suficiente para prepará-lo adequadamente para exercer a função?

() Não

Sugestões para aprimoramento do treinamento:

Perguntas

1. Você conhece os processos que envolvem a contratação e gestão de contratos na empresa?
 - () Sim – Quais as etapas envolvidas?
 - () Não
 - 1.1 O que você acha da forma como o processo como um todo está estruturado hoje?
 - 1.2 O que poderia ou deveria mudar para torná-lo mais eficiente?
2. No seu entendimento, qual o papel do gerente de contrato no processo de planejamento da contratação?
E no planejamento da execução dos contratos?
Como acontece na prática?
3. Existe hoje um planejamento formal de contratação de serviços na sua Unidade?
 - () Sim – Você considera esse planejamento eficiente?
 - () Sim – Que benefícios traz?
 - () Não – Quais os principais motivos da ineficiência? Como poderia ser melhorado?
 - () Não – Você considera o planejamento da contratação importante? Por quê?

4. Você estabelece algum plano de trabalho formal antes de iniciar a execução do contrato?
- () Sim – O que você considera importante planejar?
- () Não – Que motivos o levam a não realizar esse planejamento?
5. Você participa da elaboração ou negociação dos contratos que gerencia?
- () Sim – De que forma?
- () Não
- 5.1 Você acredita que a participação do futuro gerente do contrato na fase de planejamento da contratação e elaboração do contrato influencia na sua capacidade e qualidade de gestão após a formalização? Por quê?
6. Quem você considera que sejam os *stakeholders* (públicos de interesse) dos contratos que administra? Quais você considera mais importantes?
- 6.1 Como é possível administrar interesses de todos os *stakeholders* envolvidos no processo/afetados pela gestão do contrato que você administra? Você estabelece alguma priorização no relacionamento com esses *stakeholders*?
7. Qual a importância do relacionamento com o fornecedor no processo de gestão de contratos? É possível estabelecer uma relação de parceria? Como isso é refletido no desempenho do contrato?
8. Quais as principais dificuldades enfrentadas nos processos de Gestão de Contratos? E, mais especificamente, no planejamento da gestão dos contratos que você gerencia?
9. Que sugestões de melhorias você teria para auxiliar na estruturação do processo de planejamento durante todo o ciclo de vida dos contratos (desde a identificação de sua necessidade até o encerramento)?
10. Existe hoje uma prática de lições aprendidas na sua unidade?
- () Sim – De que forma são utilizadas essas informações?
- () Não – Você consideraria importante essa prática? Por quê?

11. Quais dos fatores abaixo você considera que devem estar presentes em todo o ciclo de vida dos contratos?
- () Identificação e gestão de riscos
 - () Identificação dos públicos de interesse (*stakeholders*)
 - () Definição das responsabilidades dos envolvidos
 - () Gestão de relacionamentos
 - () Gestão de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos...)
 - () Comportamento ético
 - () Registro (formalização) das atividades
- Você identifica algum outro fator que deve servir de direcionador durante todo o ciclo de vida dos contratos? Especifique