



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LUIS FELIPE DE MORAIS

**UM ESTUDO SOBRE A INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

SOUSA/PB

2023

LUIS FELIPE DE MORAIS

**UM ESTUDO SOBRE A INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ministrado no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Orientador: Professor Dr. Antônio Firmino da Silva Neto

**SOUSA/PB
2023**

LUIS FELIPE DE MORAIS

**UM ESTUDO SOBRE A INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO
E AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE (UFCG)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ministrado no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Firmino da Silva Neto
Orientador UFCG/PROFIAP

XXXXXXX
EXAMINADOR EXTERNO -

XXXXXX
EXAMINADOR EXTERNO -

Trabalho aprovado em de agosto 2023.

SOUSA/PB

AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo ao Pai que me proporcionou momentos de sabedoria para conduzir esse trabalho.

Ao meus pais, tios, tias, primos e primas que me apoiaram incondicionalmente e me deram todo suporte para chegar ao momento presente.

Ao meu orientador por sua perspicácia e direção que me auxiliaram na labuta desse percurso.

Aos membros da banca, que denotaram atenção e zelo por meio de sugestões valorosas.

Ao diretor do meu campus e meus companheiros de trabalho que me ajudaram em diversos momentos.

Aos companheiros de classe do mestrado que me incentivaram e me reergueram em momentos de prova.

E a todos que de alguma forma enviaram boas energias e vibrações.

RESUMO

O contexto das mudanças que sucedem o uso de novas tecnologias de informação e comunicação ocasiona uma simbiose de ações nos serviços públicos, que surgem para modernizar a gestão pública. Nesse sentido, o presente estudo visa analisar a integração entre planejamento, orçamento e aquisição de bens no ambiente da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Para tanto, foram aplicados questionários, ratificados com base nos estudos de Fenili (2016) e Dourado (2020), junto aos responsáveis pelo planejamento e apoio das contratações públicas na UFCG, a fim de identificar a integração entre planejamento, orçamento e aquisição de bens. E mediante ponderações nos normativos e nas práticas sobre aquisições públicas, foi proposto uma cartilha de procedimentos que auxilia na aplicação do planejamento no âmbito das contratações de bens e serviços.

Palavras-chave: Serviço público; Planejamento; Orçamento; Compras públicas.

ABSTRACT

The context of changes that follow the use of new information and communication technologies causes a symbiosis of actions in public services, that arise to modernize public management. In this sense, this study aims to analyze integration between planning, budget and acquisition of goods in environment of Federal University of Campina Grande (FUCG). To this end, questionnaires will be applied, ratified based on studies by Fenili (2016) and Dourado (2020), to those responsible for planning and supporting public contracts at UFCG, in order to identify the integration between planning, budget and acquisition of goods. And through considerations on regulations and practices on public acquisitions, a booklet of procedures was proposed that assists in the application of planning in the context of contracting goods and services.

Keywords: Public servisse; Planning; Budget; Public procurement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Total de empenho, Total Liquidado e Total pagos por ano de Lançamento – UFCG..... | 29 |
| Figura 2 - Compras governamentais do Brasil, entes (2002-2019)..... | 41 |
| Figura 3 - Distribuição geográfica – UFCG..... | 45 |
| Gráfico 1 – Box plot – p16..... | 60 |
| Gráfico 2 – Box plot – p25..... | 61 |
| Gráfico 3 – Box plot – p22..... | 62 |
| Gráfico 4 – Box plot – p23..... | 63 |
| Tabela 1 - Dotações orçamentárias das Universidades Federais no período 2013-2020..... | 28 |
| Tabela 2 – Execução Orçamentária – Investimentos..... | 29 |
| Tabela 3 – Gênero..... | 52 |
| Tabela 4 - Idade..... | 52 |
| Tabela 5 – Escolaridade..... | 53 |
| Tabela 6 - Tempo de Serviço Público..... | 53 |
| Tabela 7 - Papel Exercido no Processo de Compras Contratação..... | 53 |
| Tabela 8 - Tempo de atuação no processo de compras/contratação..... | 54 |
| Tabela 9 - Centro de lotação na UFCG..... | 54 |
| Tabela 10 – Perguntas..... | 55 |
| Tabela 11 – Testes multivariados – questionário 1 - traço de pillai – grupos..... | 57 |
| Tabela 12 – Testes multivariados – questionário 2 - Traço de Pillai – grupos..... | 58 |
| Tabela 13 – Kruskal-wallis – questionário 1 – grupos..... | 59 |
| Tabela 14 - Kruskal-wallis – questionário 2 – grupos..... | 61 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Definição sobre planejamento..... | 13 |
| Quadro 2 – Definição sobre orçamento..... | 19 |
| Quadro 3 – Normativos..... | 23 |
| Quadro 4 – Divisão da pesquisa..... | 43 |
| Quadro 5 – Questionário inovação..... | 48 |
| Quadro 6 – Questionário desempenho..... | 49 |
| Quadro 7 – Métodos estatísticos..... | 51 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União

CATMAT – Catálogo para Descrição e Codificação de Materiais

CCJS – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais

DFD – Documento de Formalização Da Demanda

ETP – Estudo Técnico Preliminar

IES – Instituição de Ensino Superior

OCC – Orçamento de Outros Custeios e Capital

OCDE – Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PCA – Plano de Contratações Anual

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PGC – Plano e Gerenciamento de Contratações

PTT – Produto Técnico Tecnológico

PNCP – Portal Nacional De Contratações Públicas

POLI - Escola Politécnica da Paraíba

SEI - sistema eletrônico de informações

TCU – Tribunal de Contas Da União

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 OBJETIVO GERAL..... | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 11 |
| 1.3 RELEVÂNCIA PRÁTICA..... | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 PLANEJAMENTO..... | 13 |
| 2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)..... | 15 |
| 2.3 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)..... | 16 |
| 2.4 GESTÃO PÚBLICA..... | 17 |
| 2.5 ORÇAMENTO SOB A PERSPECTIVA DO SETOR PÚBLICO..... | 19 |
| 2.6 SISTEMA PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES (PGC)..... | 21 |
| 2.7 LICITAÇÃO E COMPRAS GOVERNAMENTAIS..... | 23 |
| 3 ESTUDOS CORRELATOS..... | 25 |
| 4 DIAGNÓSTICO..... | 27 |
| 5 BOAS PRÁTICAS NAS CONTRATAÇÕES SEGUNDO ESTUDOS..... | 29 |
| 5.1 PLANEJAMENTO, ASPECTOS DE GOVERNANÇA E CAPITAL HUMANOS NA GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS..... | 29 |
| 5.2 CONTEXTO DE ADEQUAÇÕES FAVORÁVEIS ÀS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS..... | 31 |
| 5.3 BOAS PRÁTICAS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – CONSCIENTIZAÇÃO, SUGESTÕES E DIVULGAÇÃO..... | 33 |
| 5.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS NACIONAIS E GLOBAIS NAS COMPRAS PÚBLICAS..... | 40 |
| 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 42 |
| 6.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA..... | 42 |
| 6.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 44 |
| 6.3 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA..... | 45 |
| 6.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA..... | 46 |
| 6.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS..... | 46 |
| 6.6 INSTRUMENTO DE COLETA..... | 47 |
| 6.7 REPRESENTAÇÃO CONCEITUAL..... | 50 |
| 6.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 51 |
| 7 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 7.1 QUESTIONÁRIOS..... | 52 |
| 7.2 UTILIZAÇÃO DA MANOVA - QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS | 56 |
| 7.3 UTILIZAÇÃO DA MANOVA - QUESTIONÁRIO SOBRE O DESEMPENHO NO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES | 58 |
| 7.4 UTILIZAÇÃO DO MÉTODO NÃO PARAMÉTRICO - KRUSKAL WALLIS - QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS | 58 |
| 7.5 UTILIZAÇÃO DO KRUSKAL-WALLIS - QUESTIONÁRIO SOBRE O DESEMPENHO NO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES | 60 |
| 7.6 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS | 63 |
| 8 ALCANCE DOS OBJETIVOS DO ESTUDO | 63 |
| 8.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2020-2024 – UFCG | 64 |
| 8.2 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) - 2020-2024 – UFCG | 65 |
| 8.3 A RELAÇÃO ENTRE O PDI, O PLS E O PLANEJAMENTO DAS COMPRAS E CONTRATAÇÕES NA UFCG | 66 |
| 8.4 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO COMO MEDIDA ESTRATÉGICA NA UFCG E SUA APLICAÇÃO NO PCA | 67 |
| 9.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 68 |
| REFERÊNCIAS | 71 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS..... | 81 |
| APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO | 87 |

1 INTRODUÇÃO

Os diversos atores sociais, sejam eles governos, sociedades ou empresas, possuem seu grau de contribuição para o desenvolvimento das tecnologias adjacentes ao modo de viver atual. Os avanços tecnológicos permitiram que a humanidade automatizasse tarefas de maneira a trazer maior bem-estar social, acolhendo modos eficientes de adequar processos a estruturas tecnológicas que se adaptem à diversidade de povos e costumes.

Expor as medidas necessárias para tal grau de avanço, requer um mapeamento das etapas do processo para estratégia de desenvolvimento, que elenque a capacidade de servir ao público em suas nuances e particularidades. Freitas (2017) relata como maior desafio para administração pública buscar práticas sistêmicas para atender as crescentes demandas no serviço público.

Nesse aspecto, as universidades atuam como modelos de sustentação entre sociedade, conhecimento e inovações práticas, que nascem em comunidades acadêmicas atentas às necessidades sociais. Logo, difundir o saber torna-se uma escalada essencial no desenvolvimento de uma nação. Atender aos anseios sociais requer o entendimento do ambiente em que a universidade está inserida, a fim de avaliar as necessidades e buscar soluções junto à comunidade acadêmica.

Contudo, estruturar o gerenciamento de uma instituição universitária requer a integração de diversas áreas, a fim de dar consecução as atividades diárias. O planejamento constitui uma das camadas preventivas de alcance adequado ao funcionamento das instituições e órgãos.

O planejamento também se mostrou como uma medida de alcance para antever possíveis problemas da falta de um plano a ser seguido pelos diversos setores. Por isso que operar em ambientes de constantes mudanças e crescimento universitários, como relata Siedschlag e Marinho (2017), em que a melhoria da qualidade dos serviços prestados tem gerado mudanças e sido influenciado pelo crescente aumento das matrículas do ensino superior na última década, requer uma integração maior da comunidade universitária aos espaços de ensino e aprendizagem das instituições.

O planejamento se encontra racionalizado em decisões que considerem o aspecto sistêmico da organização, cenários futuros são previstos como maneira de se tomarem as melhores decisões organizacionais em meio a incerteza ambiental. Assim, seja qual for os aspectos empreendidos, todas as etapas devem estar previstas em um plano. Bresser-Pereira (2008) defende uma administração pública profissional e progressista, que considere práticas efetivas da iniciativa privada atreladas à gestão pública dos órgãos.

Só que para isso, é necessária uma organização universitária para atender as demandas crescentes de alunos, os esforços se voltam para administrar os recursos cada vez mais escassos por meio de medidas que visem atrelar o orçamento disponível a ferramentas de planejamento. Logo, em cenários de recursos limitados, para Zylbersztajn e Sztajn (2005), faz-se essencial administrar os bens e serviços por meio da maximização de resultados, medida que se encontra descrita por meio do princípio da eficiência que diz respeito a otimizar os gastos gerando menores custos e maior produtividade.

Para tanto, o presente trabalho se propõe a identificar **“Como se sucede a integração entre o planejamento, orçamento e aquisição de bens e serviços na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)?”**

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a relação de integração entre planejamento, orçamento e aquisição de bens e serviços na UFCG.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a consonância entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024), o Plano de Logística Sustentável (2020-2024) e as ações de planejamento e contratação de bens e serviços;
- Descrever a relação entre planejamento e orçamento como medida estratégica;

- Examinar a aderência do Plano Anual de Contratações como ferramenta de apoio às contratações de bens e serviços;
- Elaborar uma cartilha que sintetize e atribua percursos ao processo de contratação.

1.3 RELEVÂNCIA PRÁTICA

A previsão da melhoria contínua e gestão de risco nas organizações contribui para aumentar a capacidade de preparo antecipado a situações imprevistas, bem como traz melhorias ao suporte de tomadas de decisões que gerem economia de recursos e promoção da imagem pública, Fadun (2013). Posto isso, as medidas do presente estudo visam apoiar a maneira de se planejar a aquisição de bens e serviços para a consecução das atividades das Instituições de Ensino Superior (IES), dado que é premente que o fluxo das atividades seja planejado de maneira a destravar gargalos que afetam a boa prestação dos serviços públicos.

Nesse sentido, o maior beneficiário do serviço público é a própria sociedade que se serve de seu uso, contudo Matias-Pereira (2014, p. 273) relata que “Os usuários dos serviços públicos, além de mostrarem um nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade”. Dessa maneira, as tecnologias sociais e econômicas avançaram para trazer maior comodidade e responsividade ao indivíduo, por isso que o foco na melhoria deve ser constante.

Por conseguinte, o presente estudo tem a intenção de perscrutar o nível atual de planejamento da UFCG e como esse plano reflete no orçamento disponível para as execuções diárias do campus, e também como a aquisição de bens e serviços representa o que foi planejado e executado. O Plano de contratações Anual (PCA), em vista disso, visa nortear as contratações no exercício corrente para o próximo, contudo, há dificuldades na utilização como instrumento estratégico no planejamento de aquisição de bens e serviços.

Posto isso, a intenção do presente estudo foca-se em melhores maneiras para se eleger reflexões e práticas capazes de trazer melhor fluxo entre planejamento e aquisição de bens e serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os temas que embasam a construção da pesquisa e que servirão de base para análises e discussões dos instrumentos de coleta de dados, bem como fundamentam a construção da ferramenta proposta, a fim de se atingir os objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

A seção está dividida em tópicos que dizem respeito ao planejamento e instrumentos de ação das IES, bem como a forma de gestão do capital humano e as respectivas capacitações atreladas às ferramentas tecnológicas e sistemas, que facilitam a gestão da aquisição de bens e serviços por meio das licitações públicas e planos de contratações.

2.1 PLANEJAMENTO

A tarefa de prever os acontecimentos de um plano traçado tem se tornado mais complexa devido a quantidade de variáveis que permeiam o ambiente da tomada de decisão. Deve-se considerar as incertezas e variáveis ambientais para planejar a ação que exige cuidado no momento de traçar a melhor rota de alcance para o objetivo. O quadro 1 apresenta alguns norteamentos da definição de planejamento:

Quadro 1 – Definições sobre planejamento

| Autores | Planejamento |
|----------------------------|---|
| Ackoff (1976, p. 1) | “O planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo.” |
| Chiavenato (2004, p. 209) | “Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.” |
| Maximiano (2004, p. 131) | “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]” |
| Albuquerque (2006, p. 59.) | “Em linhas gerais, planejamento é o processo de estabelecer antecipadamente a |

| | |
|-------------------------------|---|
| | finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.” |
| Paranhos Filho (2007, p. 253) | “Planejar [...] é prever o futuro com as melhores informações disponíveis e agir aproveitando as oportunidades vislumbradas e antecipando-se aos problemas, controlando, dessa maneira, a dinâmica de todo fluxo produtivo, que se inicia com a previsão de vendas e termina com a entrega do produto.” |
| Rezende (2008, p.17) | “Do ponto de vista de sua origem científica, o planejamento é parte das funções ou processo da administração. O processo iniciado pelo planejamento é complementado pela organização, direção (ou liderança) e controle. Esse processo dinâmico deve ser interligado em ciclo retroalimentado” |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já Oliveira (2015, p.4) define planejamento como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” E também Oliveira (2015, p. 193) discorre sobre a estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar (...) as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Logo, readequar o planejamento à situação presente também diz respeito à junção do planejamento mais a estratégia, a fim de tornar o plano concebível e reajustável, tendo em vista os eventos adversos que irão advir na medida da execução das atividades, obras ou serviços. Por isso que o Planejamento Estratégico, para Meyer Júnior (1988, p. 55), é tido como como um “processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los (...) através de constante interação com o ambiente externo”.

Contudo, ainda é frequente a tentativa de desenvolver um planejamento estratégico elucidativo que contemple uma visão abrangente de toda cadeia de funções, cargos, bens e encargos de uma IES. Falqueto et al. (2019)

mostram que diversos entraves ainda imperam no escopo dessas instituições: dispersão do poder, pouca coordenação de controle e tarefas, falta de estrutura, ambiguidade de objetivos. Fatores que impedem a aplicação sistêmica do planejamento estratégico, tal qual como encontrado na iniciativa privada.

Por fim, para Kayser, Silva e Braga (2018), o planejamento é um instrumento sedimentar de políticas educacionais de ensino-aprendizagem necessárias para nortear as IES ao alcance de metas e da missão institucional, não se perfaz a má aplicação de instrumentos prévios que não objetive auxiliar as IES a buscar resultados positivos no seio educacional. O planejamento envolve riscos que visa preparar as IES diante das incertezas ambientais, por isso que é premente alocar os recursos necessários nos aspectos que precedem a execução das atividades das instituições.

2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O planejamento da condução e dos rumos das IES perpassa pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que será responsável por definir, em um horizonte de 4 anos, a política de alcance para ações pedagógicas, considerando-se o orçamento disponível para executar as metas e objetivos propostos. O PDI também é tido como um instrumento que é utilizado para auxiliar na avaliação das IES, visto que é resultado de diálogos institucionais, consultas públicas e visitas técnicas que objetivam potencializar a missão da Instituição.

A Lei nº 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem por objetivo a melhoria da qualidade da educação superior, define como uma das metas das instituições o desenvolvimento do PDI, promovendo, assim, o desenvolvimento de um plano que qualifique a avaliação institucional por meio de um planejamento a ser elaborado nas universidades.

Com isso, o SINAES lançou as bases para a elaboração do PDI nas IES e, dependendo do contexto que a instituição está inserida, pode variar de acordo com as particularidades de cada comunidade acadêmica. Preconiza-se que as universidades devem empreender diversas ações para diagnosticar a situação das IES a fim de conceber o plano.

O Decreto nº 9.235/2017, elenca 11 aspectos que devem estar presentes na elaboração do PDI da instituição, observando-se que o PDI se constitui em um instrumento de livre criação pelas IES, mas que deve seguir preceitos mínimos descritos no referido diploma, para alcançar políticas que contemplem organização física, extensiva, científica, de docência, de parcerias, dentre outras.

Assim, o decreto supracitado regulamenta como deve ser detalhado no PDI as estratégias para que a instituição alcance patamares mais elevados entre o ensino a pesquisa e a extensão, para isso, é necessário envolver todo o corpo técnico e comunidade acadêmica, a fim de propor caminhos de crescimento para cada temática de alcance do decreto.

Os propósitos norteadores do PDI exigem das instituições diversas ações para, pelo menos, garantir os fins legais básicos do documento, pois o Ministério da Educação utilizará o plano para avaliar as medidas universitárias de desenvolvimento institucional, além de observar os avanços que a gestão vem realizando com os recursos, a fim de identificar o cumprimento das metas previstas no próprio plano.

Sendo assim, o PDI proporciona medidas legais básicas de atendimento das IES para produzir resultados articulados entre a racionalização de análises e caminhos. Logo, decompor objetivos maiores tem como fim sistematizar situações multidisciplinares de planejamento que perscrutem a ideia de um futuro desejado por meio do PDI.

2.3 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

O Plano de Logística Sustentável (PLS) preleciona um instrumento de planejamento que permite a cada ente estabelecer sua política de sustentabilidade. Busca incentivar por meio de sensibilização e capacitação as comunidades das IES a posturas mais responsáveis sobre ações ambientais que favoreçam a redução dos gastos e impactos sobre as atividades exercidas pelas instituições, Maruyama (2022). Cada entidade deve apresentar seu plano de acordo com a instrução normativa nº 10/2012, em que estabelece regras para elaboração do PLS.

Em vista disso, o planejamento da contratação é o momento em que a inclusão de contratações sustentáveis são corroboradas por meio de uma gestão

estratégica e de pesquisas voltadas para inovação em serviços, bens e obras com critérios sustentáveis. Nesse sentido, o alinhamento com o PLS do órgão é necessário visando prevenir impactos ambientais que possam ser ocasionados com a contratação. O guia de contratações sustentáveis da Advocacia Geral da União (AGU) - 2022 corrobora com essas ideias e reitera que não há como prever todas as situações que possam se deparar na prática, vistos serem amplas e dinâmicas, por isso que o compromisso das contratações se leva em comento a qualidade do gasto público, o combate a desperdícios e a promoção da redução do consumo.

Nesse sentido, o guia estabelece que para se elaborar um PLS com diretrizes mínimas, deve respeitar ações como atualização de inventário de bens e materiais do órgão, práticas sustentáveis e de racionalização, bem como ações de divulgação, conscientização e capacitação. Nos termos da nova lei de licitações e contratos (lei nº 14.133/21), um dos princípios e objetivos elencados é o de perseguir o desenvolvimento nacional sustentável, corroborados pela alta administração que deve implementar processos e estruturas, com intuito de alcançar maior dinâmica nas contratações, que podem ser realizadas por meio de remuneração variável vinculadas ao desempenho contratual, dentre os critérios de desempenho pode ser implementado objetivos sustentáveis ligados ao objeto.

O guia de contratações sustentáveis da AGU – 2022 também fornece que nos estudos preliminares à contratação deve-se declarar os benefícios diretos e indiretos que o órgão ou entidade almeja alcançar levando em consideração termos de economicidade, eficiência, melhor aproveitamento dos recursos humanos e ambientais, materiais e financeiros. Esses prospectivos se alinham, assim, a critérios sustentáveis aplicáveis ao objeto contratual, considerando o nivelamento com o PLS da instituição.

2.4 GESTÃO PÚBLICA

As questões de interesse coletivo exigem da gestão soluções constantes para administrar as necessidades sociais com o controle dos gastos públicos. Faz-se essencial gerir os recursos públicos com o objetivo de entregar a população políticas aptas ao alcance do maior número de vulneráveis, trazendo justiça social aos que se encontram em condição desigual.

Dessa forma, condições de justiça e gestão social vão se desenvolvendo

no ambiente das políticas para permitir o acesso de todos aos direitos básicos devidos. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2008) defende uma administração pública profissional e progressista, tendo como foco descentralizar e delegar atividades do estado, de forma a permitir maior penetração dos serviços públicos à sociedade.

Os usuários dos serviços públicos se tornaram mais exigentes, sendo necessário aplicar novas tecnologias e maneiras de gerir os serviços prestados, a fim de trazer satisfação ao público-usuário. Kanaane e Severino (2006, p. 37) relatam que “a qualidade de bens e serviços está sendo exigida no mundo inteiro. Num mundo pós-globalizado, só haverá perspectivas para as empresas que oferecerem produtos e serviços com qualidade.” Nisso, instituições públicas coexistem ao meio social para atender as necessidades crescentes populacionais. A escassez de recursos prontifica os setores públicos a buscar qualidade e satisfação na gerência de recursos e atendimento ao cidadão.

Logo, apesar de novas tecnologias, ainda é hodierno prestar um serviço satisfatório visando atender as necessidades da sociedade, visto que todos os usuários, diretos e indiretos, contribuem por meio de tributos, para que se tenha qualidade naquilo que o indivíduo valora e percebe como satisfatório.

Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 829) definiram inovação como “a geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas que são novas para o estado da arte e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais”. Logo, é fundamental prezar pela gestão inovadora que busca constantemente ferramentas de impactos sociais positivas para mensurar indicadores capazes de aferir a aplicabilidade de condutas e políticas que fortaleçam o comprometimento da gestão com o público-cidadão.

Ademais, Bresser-Pereira (2021, p. 3) denota que potencializar objetivos organizacionais requer uma visão voltada para os resultados, pois à medida que se foca no processo, os fins públicos tendem a se engessar pelo excesso de burocracia, dificultando o processo de entrega de qualidade na forma de serviços para população.

“[...] sabemos que administração pública e também a administração de empresas modernas estão hoje baseadas na descentralização, na administração matricial, nos sistemas de autoridade funcional

convivendo com os de linha, na confiança, e no controle dos resultados e não nos processos.”

Bresser-Pereira (2021) mostra que a descentralização qualifica a gestão para a profissionalização dos serviços, ao se apropriar de práticas da iniciativa privada no horizonte estratégico das organizações públicas, a fim de ganhar a confiança do público, prestando o serviço de maneira a atender as necessidades sociais. Essas ponderações, por fim, suscitam a reestruturação dos métodos aplicados atualmente à dinâmica das relações sociais, isto é, como a máquina pública pode entregar mais valor frente a desafios crescentes e as crises prementes que rodam o Estado.

2.5 ORÇAMENTO SOB A PERSPECTIVA DO SETOR PÚBLICO

Constituir as bases de um planejamento adequado requer alocação de recursos disponíveis para arcar com as despesas necessárias ao bom funcionamento e expansão das Instituições de Ensino Superior (IES). Nisso, tem-se algumas definições de que é orçamento, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Definições sobre Orçamento

| | |
|--|---|
| Machado Junior (1962, p. 5) | “Orçamento é o plano de trabalho de um governo, expresso em termos de dinheiro e os meios de seu financiamento” |
| Viana (1963, p. 27) | “Orçamento é um programa, para determinado período, de previsão de todos os recursos que uma entidade é autorizada a arrecadar e, simultaneamente, de fixação das quantias que, ordinariamente, pode despende.” |
| Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 314) | “[...]é um plano detalhado de aquisições e uso de recursos financeiros e de outros tipos durante um período determinado” |

Fonte: elaborado pelo autor

Mediante a tais conceitos, a gestão pública toma como base as influências orçamentárias para constituir o orçamento público na seara dos fins públicos.

Contudo, Silva et al. (2012) observam que as IES possuem dificuldade em fazer sua execução orçamentária, visto que a maior parte dos recursos são liberadas ao final do exercício financeiro, motivo que dificulta contratações e investimentos pelas instituições, posto que processos licitatórios (aquisições e serviços) requerem certo tempo para serem elaborados. Nesse sentido, o

planejamento das instituições se compromete pelas medidas governamentais, que retém os gastos públicos, retardando os investimentos estratégicos das instituições. Por isso que se faz importante analisar o grau de aproximação entre planejamento, orçamento e aquisições para as IES.

Como medida de transparência, o orçamento legitima a prestação de contas devidas à sociedade, bem como representa um instrumento efetivo que comprova o que se gasta e para onde os recursos estão sendo direcionados. Gera, assim, uma ferramenta de controle e direcionamento da vontade estatal para o bem comum. Por isso que Ghelman e Costa (2006, p. 3) discorrem que:

A boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir sua missão. Por isto, no setor público a perspectiva financeira, ao invés de estar focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento.

Assim, a execução orçamentária preceitua as medidas necessárias para o correspondente cumprimento do que foi planejado, desde que a liberação de recursos para as instituições não coincida com o final do exercício financeiro, obrigando-as a executar rapidamente o orçamento. E que permita, assim, operar as mudanças necessárias, no sentido de que as melhorias e novos recursos estructurem o ecossistema das IES. Logo, nesse sentido, a elaboração do orçamento se volta para o canal de efetivação de políticas públicas estudantis, imbuídas de ações planejadas direcionadas para a formação de estudantes.

Dessa forma, o planejamento orçamentário e a execução orçamentária das IES é realizado com o auxílio da utilização da matriz orçamentária de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC) que possibilita instrumentalizar a distribuição de recursos anual necessários ao funcionamento das IES. A matriz OCC está fundamenta no Decreto nº 7.233/2010, que estabelece procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia de gestão administrativa e financeira das IES.

Logo, a destinação do orçamento para IES estará vinculada por meio da matriz OCC que considerará para parâmetros de distribuição de recursos: oferta de cursos de graduação e pós-graduação, produção do conhecimento

científico, existências de programas de mestrado e doutorado, dentre outros índices. A autonomia universitária, portanto, perpassa pela capacidade das instituições refletirem a aplicação do orçamento em políticas e métodos que expandam a produção científica e a constituição de cursos.

Nesse sentido, Souza e Cunha (2014) colocam o plano orçamentário como responsável pela destinação de recursos para os setores capazes de executar os objetivos traçados no planejamento, com isso, o orçamento assume uma das facetas do plano estratégico, ao servir de implemento sobre as futuras alocações públicas de recursos para aquisição de bens e serviços.

Portanto, uma estratégia orçamentária tem a capacidade de munir as IES de recursos necessários para a boa consecução de suas atividades, programas e extensões. Para isso, faz necessário a sensibilização de uma gestão universitária comprometida com planos que estruturam as IES de acordo com orçamento disponível. A boa execução orçamentária, para Lobão (2015, p.14), busca potencializar o princípio da eficiência no sentido de demandar “[...] de seus executores máximo desempenho, compromisso e constante atualização diante das inovações e dinâmicas próprias que ocorrem dentro e fora da Administração Pública”.

2.6 SISTEMA PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES (PGC)

Desde janeiro de 2019, todos os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional são obrigados a utilizar o PGC para todas as compras e contratações que irão realizar no ano seguinte. Assim, o papel do Plano de Contratações Anual (PCA) é servir como um instrumento gerencial para consolidar uma cultura de planejamento nos órgãos públicos. O Governo Federal (2020) o define como:

“O sistema PGC é uma ferramenta eletrônica que consolida todas as contratações que o órgão ou entidade pretende realizar no exercício subsequente [...] Além disso, os Planos Anuais de Contratações possibilitarão a articulação do planejamento das contratações com a proposta orçamentária; a aderência das contratações com o planejamento estratégico da organização; bem como o uso estratégico

das compras públicas, dentre outros.”

Com a elaboração do PGC, torna-se possível vislumbrar uma visão estratégica do órgão frente ao orçamento disponível, com articulação dos setores das IES (setores estratégicos), a fim de dirigir os esforços para contratações inteligentes, que considerem o horizonte de compras públicas no planejamento universitário da alta gestão das instituições.

Assim, é posto, quando o Governo Federal (2020) esboça que “os órgãos e entidades da Administração Pública aperfeiçoarão a governança e a gestão de suas contratações, possibilitando a maximização dos resultados institucionais e o uso racional dos recursos públicos.” Objetivando-se as compras públicas como visão estratégica, visando uma administração pública profissional e condizente aos meios efetivos da boa gestão universitária.

Por conseguinte, o desejável alcance da eficiência nos órgãos públicos diz respeito ao necessário planejamento, otimização e uso inteligente dos recursos públicos. O PGC se constitui uma ferramenta de atenção às contratações públicas, a fim de se alcançar uma maior sensibilização para a fase de previsão/definição dos futuros insumos e recursos. Essas ideias estão alinhadas na própria Instrução Normativa nº 1/2019, que coloca o setor de licitação como a unidade responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações de contratação pública do órgão. Necessariamente, enseja o acompanhamento constante a fim de reavaliar o planejamento de contratações.

Visando os constantes avanços, o PGC-2023 passa por mudanças de estrutura para atender as novas disposições no Decreto nº 10.947/2022, em consonância com a nova lei de licitações. Visto que doravante o plano de contratações ficará disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas – PNCP.

Essas mudanças habilitam os fornecedores a tomar prévio conhecimento da intenção do que os órgãos públicos pretendem contratar para o exercício subsequente. No caso, elabora-se o plano em 2022, para ser executado as contratações em 2023. Essa nova temática, também, provê capacidade de organização aos setores demandantes consolidarem suas demandas nos órgãos por meio de Documentos de Formalização da Demanda (DFD), no qual

aglutinaram todos os itens afins que pretendem contratar, para posterior envio e análise ao setor de licitação.

Com isso, tem-se o PGC como uma ferramenta de gestão dirigida para a melhoria da eficácia das decisões tomadas no âmbito do planejamento de aquisições públicas. Ele fornece o arcabouço necessário para que os órgãos se programem nos investimentos voltados para custos e benfeitorias no âmbito das IES.

Oferece, assim, alinhamento para se ter uma visão abrangente das compras planejadas, visto que melhora os processos de gestão ao fornecer transparência para a população, por meio dos planos publicados, assim como também serve de parâmetro interno para indicar como o orçamento disponível está sendo direcionado. Dessa maneira, à medida que a cultura de planejamento for sendo normalizada nas instituições, maiores benefícios de controle, publicização e planejamento serão alcançados.

2.7 LICITAÇÃO E COMPRAS GOVERNAMENTAIS

A licitação serve-se como um “procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato”, Di Pietro (2005, p. 309)

Nesse sentido, a Administração pública visa contratar a melhor proposta, no sentido de resguardar a lisura do processo, promovendo condições de igualdade entre os participantes. Com as IES, o processo de licitação deve ser seguido por serem entes autárquicos, vinculados ao Ministério da Educação e constituída por recursos públicos. O quadro abaixo elenca algumas leis e decretos que sustentam a exequibilidade da licitação.

Quadro 3 – Normativos

| Norma | Descrição |
|---------------------------------------|--|
| Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. | Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. |

| | |
|--|---|
| Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 | 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. |
| Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. | Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666. |
| Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019 | Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. |
| Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 | Nova lei de licitações e contratos |

Fonte: elaboração própria

Com os normativos acima, o objetivo recai sobre a regulamentação de compras governamentais nos órgãos públicos, visto que as compras são um instrumento estratégico para os mesmos, sem a qual não se realizam as atividades institucionais. Em função das compras, o governo se torna um grande consumidor dos produtos e serviços disponíveis no mercado nacional, seja em âmbito municipal, estadual ou federal.

Com isso, Lima (2015) estima um movimento no mercado de meio trilhão de reais por ano com compras governamentais, considerando as aquisições por todos os entes: União, Distrito Federal, Estados e Municípios, isso demonstra uma forte indução no poder de compra do estado ao desenvolvimento nacional, pois se bem empregado os recursos e aquisições, podem desencadear o desenvolvimento de regiões e melhoria de indicadores regionais e nacionais.

No entanto, há crescente dificuldade em lidar com economia e suas nuances no âmbito das compras públicas, visto que a dinâmica e complexidade dos processos presentes no mercado obrigam a administração pública a identificar as melhores práticas, a fim de perscrutar o ambiente econômico e suprir suas necessidades de; compra. Para Batista e Maldonado (2008) a Administração Pública ainda é representada por estruturas tradicionais e departamentais, que na sua rigidez contrapõe a flexibilidade de mudanças a novos paradigmas no processo de compras.

Fernandes (2015) relata que a formatação das organizações apoiadas na utilização imersiva de tecnologias de comunicação eletrônica tende a dar maior diversidade de resposta às dificuldades enfrentadas pela rigidez do sistema tradicional. Logo, estruturas organizacionais que combinem centralização com descentralização tendem a agregar o valor necessário para as compras governamentais além de dinamizar o ambiente das contratações públicas.

3 ESTUDOS CORRELATOS

A visão de estudos adjacentes contribui para definir o grau de importância que se atribui à temática do planejamento de contratações, auxiliado pela qualificação de casos que justificam os meios empregados para a concepção de formas que facilitem a construção do percurso de contratações. Para tanto, alguns autores descrevem a forma de abordagem do Planejamento em seus respectivos estudos, com as devidas observações:

Severo (2021) pontua que, no âmbito das unidades do exército, o planejamento prévio das licitações encontra dificuldades. Nos resultados obtidos foi constatado que existe carência de servidores para a área de planejamento de licitações, ausência de capacitação de servidores e falta de servidores com dedicação exclusiva para atuação em licitações. Logo, percebe-se que as organizações militares devem dedicar maior tempo para tais atividades, defendendo que haja maior número de reuniões, de maneira a adequar o planejamento prévio das instituições militares.

Leonez (2021) relata que, nos aspectos de planejamento, a visão sistêmica de compras perpassa pelo processo de elaboração do PCA, visto que o planejamento atrelado à estratégia da organização visa um sistema capaz de tornar os processos de aquisições mais objetivos e efetivos. Contudo, em vista de uma cultura de planejamento ainda não consolidada, a elaboração do PCA torna-se um instrumento “enfadonho e trabalhoso”. Por isso que se faz necessário criação de instrumentos de governança capazes de consolidar demandas pelas unidades de compras ou de comissões responsáveis pelo planejamento das contratações.

Motta (2021) condiz aos ensejos elencados anteriormente ao afirmar que cada ente deve dispor de forma adequada sobre a composição e

conformação de estruturas de planejamento e controle voltados ao alcance das finalidades do ciclo de contratação. Posição que reforça as fragilidades que o Tribunal de Contas da União (TCU) encontrou em auditoria realizada na governança interna de órgãos federais que utilizam o PGC:

O nível de maturidade em governança das contratações nos órgãos não contribui para o processo de elaboração e gestão do PAC. Para se chegar a tal conclusão, avaliaram-se aspectos como engajamento da alta cúpula no planejamento anual das contratações, existência de um calendário anual de compras, processo de trabalho formalmente instituído relacionado ao PAC, plano de comunicação interno e ações de capacitação específicas das equipes responsáveis.

Santos (2021) corrobora com as dificuldades pretéritas, pois os entraves de planejamento de processos de compras são percebidos em sua pesquisa: unidades demandantes encaminham seus processos de compras de maneira aleatória, ausência de códigos (códigos de materiais - catmat) nos pedidos de materiais, bem como falta de descrição técnica detalhada; demandas fora da realidade orçamentária da instituição, ausência de calendário para aquisições, recursos humanos insuficiente no setor, ausência de manual de procedimentos.

Em tese, as instituições deveriam se planejar por meio dos normativos e leis que se seguem sobre aquisição de bens e serviços, contudo, falta planejamento eficaz, que acaba gerando desordenamento e atraso nos processos de compras.

Paralelamente, Nunes (2021) perpassa pelos mesmos problemas citados ao se elaborar um plano de aquisições/contratações, defende como forma de fortalecer processos de aquisições, a criação de um cronograma de prazos para o processo licitatório, a fim de se evitar retrabalhos e perda de prazos; elenca a criação de manuais de procedimentos operacionais visando orientação sobre contratações simplificadas; acredita no desenvolvimento de fluxogramas, como forma de facilitar exibição gráfica de procedimentos, dentre outros meios.

Logo, a devida estruturação do processo visa gerar clareza aos agentes que executam e padronizam meios para alcançar maior eficiência e consolidação na modelagem processual de aquisições. Gerar maior compreensão e padronização é uma forma de simplificar processos complexos, para dar maior agilidade na execução das atividades e ações organizacionais.

Portanto, visar boas práticas de planejamento torna-se um objetivo premente de gerenciamento nas IES, visto que, para Manhães (2021), práticas frequentes já elencadas nos estudos anteriores, mostram-se como atividades repetitivas presentes nas instituições: falta de capacitação de servidores, falta de pessoal no setor de licitações, falta de atuação da equipe de apoio, falta de sistemas interno de gerenciamento de contratações. Em contrapartida, em meio aos entraves, muitas vezes a eficiência alcançada pelo setor está diretamente ligada ao comprometimento dos servidores envolvidos no processo de aquisições, que apesar dos obstáculos, imprimem condutas visando satisfazer as compras necessárias ao órgão.

4 DIAGNÓSTICO

A perspectiva do observador/pesquisador dessa presente pesquisa, fez a necessidade de definir dificuldades vivenciadas no dia a dia da atividade laborativa. É notório que falta mão de obra efetiva nos institutos federais e IES, conforme estudos como Sordi (2019), Lacerda e Andrade (2020), Bedin, Fontes e Braatz (2020), entre outros, demonstram que a falta de servidores atrapalha a boa execução das atividades. O que corrobora para que os órgãos públicos busquem a capacidade de se reinventar no novo panorama que administração pública representa no seio social: entregar resultados e satisfação ao público-usuário.

Por isso que, necessariamente, quando os estudos citam capacidade insuficiente de pessoal, os pesquisadores tendem a propor novas ferramentas/formas de aumentar a eficiência para contornar a mão de obra limitante. O Advento do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) proporcionou o necessário suporte para agilizar à gestão de processos, visto que houve uma transição dos meios físicos (papel) para os meios digitais, com a sistematização de documentos, processos e assinaturas.

Contudo, o suporte tecnológico pode não resultar em ganho de eficiência quando há uma carência de agentes em setores estratégicos da instituição. O posicionamento de Calasans Júnior (2021) corrobora ao afirmar que só ter um agente responsável pelo certame licitatório torna mais suscetível a sofrer pressões externas para beneficiar certos fornecedores, bem como torna

suscetível da mesma maneira à erros internos, falta de atenção, constantes transições internas de processo para correções, etc. Logo, ter pouco servidores em um setor estratégico de compras, aumenta as chances de comprometer as fases licitatórias do processo.

Sucessivamente, para De Souza, Da Silva Sousa e Neto (2022) e Almeida, Sacramento e Raupp (2021), o panorama de consecutivos cortes orçamentários demonstra incertezas sobre o cenário de dificuldades que as universidades federais toleram, visto que, considerado o período de 2013 e 2019, os recursos para investimentos e custeio sofreram reduções. Também cabe considerar os reflexos das incertezas que a crise sanitária da pandemia, *Covid-19*, ocasiona ao contexto de gestão das IES, faz com que se torne ainda mais desafiador gerir tais instituições com graus adequados de investimentos, manutenção e continuidade de projetos.

Tabela 1 – Dotações orçamentárias das Universidades Federais no período 2013-2020

| Ano | Investimento | Custeio | Total | Variação |
|------|------------------|-------------------|-------------------|----------|
| 2013 | 5.142.070.000,00 | 11.228.800.000,00 | 16.370.872.013,00 | 100,00% |
| 2014 | 4.790.400.000,00 | 10.979.260.000,00 | 15.769.662.014,00 | 96,33% |
| 2015 | 4.180.010.000,00 | 10.756.320.000,00 | 14.936.332.015,00 | 91,24% |
| 2016 | 2.671.040.000,00 | 9.852.320.000,00 | 12.523.362.016,00 | 76,50% |
| 2017 | 1.627.720.000,00 | 8.951.250.000,00 | 10.578.972.017,00 | 64,62% |
| 2018 | 915.990.000,00 | 8.754.500.000,00 | 9.670.492.018,00 | 59,07% |
| 2019 | 853.981.000,00 | 8.588.820.000,00 | 9.442.803.019,00 | 57,68% |
| 2020 | 883.760.000,00 | 8.170.680.000,00 | 9.054.442.020,00 | 55,31% |

Fonte: De Souza, Da Silva Sousa e Neto (2022) e Sacramento *et. al.* (2021).

Mediante as restrições orçamentárias contínuas (tabela 1), exige-se maior eficiência para lidar com a gestão dos gastos públicos nas IES. Há que se ter maior cuidado na condução das compras governamentais, tendo em vista o contingenciamento de gastos e a readequação do orçamento para atender as demandas administrativas e estudantis.

Figura 1 - Total de empenho, Total Liquidado e Total pagos por ano de Lançamento – UFCG

| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--|--|--|--|--|
| Total Empenho R\$ 807.469.555,49 | Total Empenho R\$ 836.852.626,51 | Total Empenho R\$ 795.427.981,09 | Total Empenho R\$ 803.896.847,00 | Total Empenho R\$ 823.965.407,81 | Total Empenho R\$ 793.953.833,06 |
| Total Liquidado |
| Total Pagos R\$ 690.884.847,13 | Total Pagos R\$ 700.801.500,15 | Total Pagos R\$ 688.871.127,55 | Total Pagos R\$ 708.546.895,17 | Total Pagos R\$ 738.441.179,10 | Total Pagos R\$ 316.438.617,95 |

Fonte: Execução orçamentária - UFCG, 2018-2023.

A figura 1 complementa os estudos ao mostrar a realidade específica da execução orçamentária da UFCG entre os períodos de 2018-2023. Percebe-se que o total empenhado se manteve relativamente estável no decorrer dos anos mostrados. Contudo, ao se observar o tabela 2, mostra uma queda sucessiva e acentuada nos investimentos da UFCG no decorrer dos anos 2018-2023, cabe ressaltar que 2023 ainda se encontra com o orçamento em execução.

Tabela 2 – Execução Orçamentária – Investimentos

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| Equipamentos e material permanente | R\$ 21.147,749,07 | R\$ 30.975.251,04 | R\$ 7.487.307,77 | R\$ 6.408.573,85 | R\$ 9.016.410,18 | R\$ 408.480,10 |
| Obras e instalações | R\$ 976.688,20 | R\$ 8.413.297,43 | R\$ 1.544.993,32 | R\$ 2.016.887,90 | R\$ 7.610.697,49 | - |
| Serviços TIC | R\$ 33.877,00 | R\$ 10.972,95 | R\$ 22.999,00 | R\$ 121.948,00 | R\$ 217.315,88 | - |

Fonte: Execução orçamentária - UFCG, 2018-2023.

Nesse sentido, gerir os recursos de maneira a manter a condução das atividades em ambientes restritivos se faz necessário para que políticas estudantis não sejam prejudicadas por fatores externos. E que, assim, as IES continuem a conduzir e contratar materiais, obras, serviços, e pessoal necessários ao seu funcionamento.

5 BOAS PRÁTICAS NAS CONTRATAÇÕES SEGUNDO ESTUDOS

Esta seção tem a função de descrever medidas e discussões necessárias ao aprimoramento do processo licitatório segundo práticas e experiências desenvolvidas nas organizações públicas e propor norteamentos que auxiliem os indivíduos a prescrever e desenvolver processos de compras com maior segurança e confiabilidade.

5.1 PLANEJAMENTO, ASPECTOS DE GOVERNANÇA E CAPITAL HUMANOS NA

GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS

O estabelecimento de uma agenda de compras públicas perpassa pelo direcionamento dos múltiplos fluxos entre atores políticos. Os tomadores de decisão possuem entendimento que a necessária contratação de bens e serviços na administração pública deve ser precedida de procedimento licitatório, conforme dispõe a Constituição Federal no art. 37, inciso XXI. Há ressalvas, a contratação direta é uma medida excepcional prevista apenas nas hipóteses admitidas em lei, inclusive o Tribunal de Contas da União (TCU) tem entendimento firmado no sentido de ainda que seja possível a dispensa de licitação, é necessário seguir e se basear no escopo que não distorça os trâmites e procedimentos de regular processo licitatório. A necessidade de maior flexibilidade na lei de contratações ocasiona desafios na definição de agendas que problematizem a atual efetividade do processo de compras.

Nesse sentido, Costa e Terra (2019) e Santana (2015) ponderam que aspectos da governança advêm nas contratações públicas, que não se limitam somente a operacionalizar sistemas e compras, mas também requerem o ajustamento de processos internos, aspectos normativos, bem como o relacionamento entre administração e *stakeholders* (partes interessadas, agentes envolvidos). A fim de firmar estruturas que garantam o fluxo de informações entre os diversos sujeitos interessados no processo licitatório, direcionando processos de trabalho e estruturas administrativas no monitoramento de aquisição de bens e serviços conforme a lei.

Costa e terra (2019) citam o TCU para demonstrar, que em seu relatório de número TC-017.599/2014-8a, a governança nos órgãos da administração pública federal se mostra incapacitiva no que tange à estratégia, definição de papéis e responsabilidades nos processos de compras públicas. A gestão de risco também se demonstrou falha em todas as organizações que foram auditadas pelo TCU elencadas nesse relatório. Logo, o órgão de controle definiu a governança das aquisições como frágeis, situação que não se avançou para níveis mais estáveis de governança, como demonstrado no Acórdão nº 588/2018 do TCU, em que 58% das organizações se encontravam em estágio inicial nos índices de gestão de governança e somente 3% possuíam condição aprimorada para governança.

Dessa maneira, há a dificuldade de se traduzir o conceito da governança em

práticas colaborativas de ação que aprimorem a operacionalização das compras públicas. Nesse liame, Fernandes (2015, p. 5) ainda destaca que o:

papel estratégico que as compras públicas tendem a assumir implica em adotar formatos de organização que combinem centralização e descentralização em múltiplos e diversificados arranjos, apoiados na utilização intensiva das tecnologias de comunicação eletrônica.

Para, dessa forma, implicar formas de gestão que priorizem o desenvolvimento de ações e práticas que não endureçam o processo de compras públicas, visto que os instrumentos de governança conduzem à mera confecção de documentos obrigacionais nos atos daqueles que não compreendem aplicabilidade das ferramentas de gestão. Cabe citar os desafios que as entidades enfrentam para absorver as mudanças necessárias com advento de inovações e técnicas na área, visto que os órgãos dispõem de quantidades pequenas de servidores especializados no processo de compras, ao passo que esse pouco número de servidores possui pouco tempo hábil para implementar as mudanças nos procedimentos internos e repassá-las aos demais servidores da instituição, como cita Silveira (2020).

5.2 CONTEXTO DE ADEQUAÇÕES FAVORÁVEIS ÀS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O preenchimento assertivo do documento de oficialização da demanda na fase inicial do processo de compras conduz a uma maior integração entre as áreas responsáveis pela seleção do fornecedor e pela fase externa do processo. Ou seja, trazer maior clareza do objeto conduz a um planejamento mais adequado das formas de se contratar com prudência e oferece maior suporte no desenvolvimento de documentos posteriores a fase inicial de abertura do processo, Costa e Terra (2019) descrevem esses apontamentos necessários no panorama das contratações públicas.

Os autores expõe, também, para a necessidade de criação de órgãos que centralizem as compras, garantindo ações de inteligência em que se balizem planejamento, execução e controle das compras públicas. Nesse interim, executar de maneira a não provocar rigidez das estruturas, em detrimento exclusivamente da economicidade de compras, visto que a centralização de compras contribui para

ganhos de melhoria de escala nos preços, porém, podem engessar a estrutura e a logística do processo de contratações por envolver diversos órgãos e unidades de compras.

Os autores seguem relatando a necessidade de se padronizar documentos, posto que investir em capacitação e padronização de instrumentos podem contribuir para ampliar a eficiência. Concomitante, para ter uma gestão mais atuante e próxima de práticas do mercado privado, exige-se um envolvimento da alta gestão no caráter estratégico das compras públicas, a fim de enfatizar a melhoria contínua e a produção de informações gerenciais.

Semelhante a essas observações, o governo, por meios da Advocacia Geral da União (AGU), desenvolveu o Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação (2023), que tem como objetivo fornecer de maneira clara e direta diretrizes para os setores responsáveis pela instrução dos processos de compras. O propósito é que haja otimização do tempo com modelos padronizados.

Nos estudos de Fiuza (2020), há no Brasil uma proporção maior de compras pequenas, em consequência de poucas compras grandes, por isso que se entende que a proposta de uma coordenação de aquisições seria mais benéfica por meio de um comando centralizado e harmônico em direção as três esferas administrativas. A proposta do autor engloba um escopo de inovação a qual propõe novas maneiras de refletir o processo de compras no ambiente de avanços tecnológicos atuais.

Nessa seara, o autor cita que os benefícios de uma coordenação de compras permitiriam ao estado gerenciar melhor os objetivos de desenvolvimento regional, gerando ganhos de escala, promovendo dinamismo econômico nas várias regiões do país, maior efetividade em estados de emergência pública e facilidade de incorporar novas tecnologias em operações coordenadas de compras públicas.

Como evidencia Fernandes (2019), a implantação do sistema de registro de preços (procedimento licitatório) apoiou a centralização das contratações nos estados de Sergipe, Pernambuco, Pará e Ceará, associado a medidas de controle de custos e despesas. Os dirigentes visaram obter com essa medida vantagem na concentração de compras para obtenção de preços melhores e agilização de prazos.

Contudo, o autor mostra que estudos contemplam, por meio de experiências empíricas, movimentos de gestão que mesclam centralização e descentralização de compras em diferentes graus e formatos de maturidade organizacional, para se obter maior geração de valor ao ciclo de suprimentos das compras públicas. Difunde-se

iniciativas de atuação colaborativa em torno do compartilhamento das compras, apoiadas em delegação de atividades e rotinas, amparadas por sistemas de informação; contrapondo, assim, o modelo tradicional dos departamentos de compras.

Consequente, a continuidade dos estudos de Fernandes (2019) mostra que, na avaliação de diversos trabalhos do gênero pesquisados, deve haver o fortalecimento institucional da área de licitações nos órgãos e instâncias governamentais, incorporando as tendências e inovações acadêmicas produzidas por servidores ligados diretamente à área técnica ou gerencial da gestão de compras.

5.3 BOAS PRÁTICAS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – CONSCIENTIZAÇÃO, SUGESTÕES E DIVULGAÇÃO

A propositura da confecção de processo licitatório requer atenção para as fases do procedimento. De Sousa Gonçalves e Figueiredo (2023) recomendam como fator de consecução das licitações, separar as requisições/demandas por grupo de materiais, a fim de diminuir os prazos necessários em pesquisas de preços, com incremento das requisições em grupos de materiais. A quantidade de itens é fator determinante que pode aumentar ou diminuir o prazo do certame. Maior padronização também implica em menor quantidade de impugnações/recursos ao edital, visando fluxo tempestivo de contratações e celeridade na disponibilidade dos itens aos interessados.

Deve-se também considerar a qualidade do gasto público em ambientes restritivos de orçamento. Dirigir esforços para alocar recursos limitados em ações que beneficie interesses abrangentes representa um desafio das compras públicas atuais, visto que a decisão de gastos públicos engloba conhecimentos sistêmicos e interesses partidários, a fim de formar decisões de gastos tecno-políticas que contemplem debates amplos e ações objetivas. A qualidade do gasto é reconhecida pela necessidade de monitorar e controlar a execução orçamentária - Robinson (2015); Pires e Motta (2015); Oliveira e Motta Júnior (2023). Priorizar gastos é essencial para guiar recursos escassos em direção a contratações que englobem graus ambientais e metodológicos efetivos.

Oliveira e Motta Júnior (2023) dissertam que a qualidade dos gastos públicos

e a contenção de gastos contribuem para a sustentação operacional dos órgãos e o controle de despesas, visto que a supervisão de diversas demandas acadêmicas como contratação de cursos, capacitação e treinamento, verba de deslocamento, aquisição de bens, serviços e materiais de consumo, prontificam a gestão dos gastos pelos órgãos de controle e supervisionamento. Logo, tais medidas paralelamente visam sustentar a qualidade dos gastos em processos licitatórios, cabendo salientar que o controle dos gastos não tencione afetar a capacidade da entidade de manter e equipar seus espaços administrativos, nem afetar o fornecimento de materiais de consumo necessários às atividades.

Os ditames da nova lei de licitações e contratações públicas (Lei nº 14.133/21) exige a modernização dos procedimentos para atender ao novo arcabouço dos processos meios e fins, com intuito de atingir as melhores práticas nacionais e internacionais. Cargnin e Malcomes (2023), visando o aprimoramento do sistema de compras públicas no Rio Grande do Sul (RS), citam a contratação de uma consultoria para desenvolver subsídios que amparem a nova lei de licitações, com vistas a modernização do processo de compras, em que há a previsão de transferência do conhecimento gerado por meio de um acordo de cooperação internacional com a parceria do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) aos servidores, como forma de melhorar a gestão pública no estado do RS.

Tender a essas boas práticas de contratações, para os autores, visa refletir melhorias voltadas ao mapeamento de processos e identificação de retrabalhos, ao se alinhar o entendimento entre os envolvidos na elaboração de propostas, fluxos e procedimentos. A implementação de consultorias especializadas ou acordos externos de cooperação possibilita ganhos de velocidade e segurança na condução das atividades de planejamento e maior expertise nas áreas fins.

Ademais, com a perspectiva de ações tendentes a boas práticas de aquisições, Macedo e Bernardino (2023) elencam as centrais de compras como uma vantagem competitiva na condução de processos licitatórios. Centralizar aquisições destina-se a ganhos com economias de escala e partilha de custos entre os diversos órgãos através de protocolos de cooperação firmados. Os diversos campus universitários podem se aglutinar para planejar, padronizar, definir, controlar e gerir processos aquisitivos visando poder de negociação e diluição de custos entre os participantes, estendendo maior economicidade e eficiência nos processos e

contratos aquisitivos. Otimizar essas centrais se perfaz num processo constante de melhorar a assertividade na condução e finalização de processos.

Além disso, Macedo e Bernardino (2023) enredam que a cúpula organizacional deve ter um maior envolvimento na concepção de programas de melhorias e comunicação perene com os setores estratégicos envolvidos no processo de compras, de modo a permitir aprofundar questões práticas e fluxos de trabalho. Outra sugestão é buscar distintas entidades que se destaquem pelas suas práticas organizacionais, principalmente no que se refere a processos negociais, que auxiliem na redução de custos, tendo em vista orçamentos-exercício cada vez mais restritivos.

A gestão da inovação também concretiza práticas de mapeamento de processos com intuito de trazer maior agilidade no atendimento das demandas do processo de compras. Estudar propostas e soluções oportuniza ter contato com soluções de mercado já presentes ou que possam ser adaptadas ao contexto do setor público. O intuito para De Albuquerque (2023) com esses apontamentos é evitar desperdício de dinheiro público com contratações pontuais, impulsivas, sem que tenha sido realizado um diagnóstico preciso da situação. Dentre esses avanços, Laboratórios de Inovação, voltados para espaços de aprendizagem e de experimentação, surgem na busca de modelos que reflitam melhores resultados, para enfrentamento dos desafios atuais no setor público.

Aspectos sedimentadores de normas ambientais também permeiam o universo das contratações públicas. Os critérios de habilitação/exclusão devem ser devidamente considerados quanto a empresas que descumprem leis ambientais, que não levam em conta qualificações de empresas licitantes e profissionais relacionadas aos aspectos ambientais. Giamberardino (2023) evidencia em seus estudos o baixo uso de critérios ambientais nas licitações em comparação com os estudos de países da União Europeia. Conclui que a imprecisão e a falta de clareza limitam resultados na formulação de critérios ambientais específicos, o que se torna um empecilho às contratações sustentáveis. Recomenda-se a necessidade de estabelecer requisitos ambientais nos editais de licitação, de maneira a clarificar padrões ambientais a serem aplicados. Portanto, faz necessário o desenvolvimento de políticas e práticas que regulem e estimulem o uso de parâmetros ambientais na gestão pública das contratações.

Um fator de intervenção trazido por Ferreira (2023) é reforçar a fase de

planejamento das contratações públicas, visto que as deficiências nesse estágio resultam em maiores riscos para o processo de aquisições. Estabelecer o desenvolvimento de estágios claros e atenção ao princípio da segregação de funções são medidas de gestão que buscam readequar o panorama das fases que antecede a etapa externa da contratação.

Equipes intersetoriais, para Souza e Nunes (2023), também desempenham importante papel ao reunir competências diversas, a fim de efetivar programa de contratações relacionados à área do objeto, de maneira a buscar sinergias para superar limitações de ordem técnica e humana. O aperfeiçoamento dos instrumentos de contratação aufere a capacidade do ente constituir, por meio da junção intersetorial de conhecimentos, pessoas qualificadas para o objeto da contratação. No caso licitatório, há a essencialidade do setor demandante se envolver na confecção dos artefatos que subsidiam a contratação. A interlocução entre os diferentes segmentos envolvidos na contratação deve ser ativa, para se evitar erros e retrabalhos.

Mediante a tais fatores indicativos de melhoria nas contratações, é mister que não se faltam instrumentos legais, contudo ainda se carece de maior divulgação, reconhecimento e qualificação para os empregar. O que se pretende com as compras públicas é induzir gastos privados efetivos, de maneira que os contratos deixem de ser formalidades comerciais e induzam esforços de cocriação. Como guia das mudanças necessárias, faz-se integrante desenvolver planejamento consistente, liderança em gestão de pessoas, adequada instrução processual, abertura ao mercado e à comunidade científica, dentre novas vertentes de contratação. Tais esforços são capitulados em Compras Públicas para Inovação no Brasil – novas possibilidades legais (2022).

Faz-se necessário a implementação das mudanças precedentes, visto que, para Da Silva e De Aguiar (2023), o governo federal precisa lidar constantemente com situações que demandam ações imediatas, além de pressões políticas que pode ocasionar descontinuidade no planejamento em curso, gerando ineficácia nas ações e necessidades de retrabalhos. Nesse sentido, o desarranjo institucional perturba a forma como os servidores recebem e absorvem diretrizes estratégicas nas suas respectivas áreas de atuação. Por isso que faz necessário buscar sinergias na formulação de planos e sua efetiva implementação prática, principalmente, quando se trata do ambiente de licitações, nos quais demandam processos

complexos e por vezes multidisciplinares, por envolver diversas áreas.

Os autores continuam rebuscando a necessidade de fortalecer o diálogo institucional, visto que gestões com baixa caracterização dialógica, refletem diretamente na forma negativa de legitimação das expectativas, pois há baixo grau de compartilhamento. A escassa oportunidade de capacitação e a fragilidade na comunicação corroboram para gerar obstáculos a boa gestão. A busca por melhores resultados, nesse sentido, requer conhecimentos diversificados tanto para planejamentos subsequentes quanto para atuação em processos de compras multifacetados. Mutuamente, há a necessidade de discutir e aplicar temas sensíveis como indicadores de gestão, orçamento e gestão de custos.

Aspectos de análise, corretivo e de controle, também são necessários para a consecução dos processos licitatórios, os estudos de Cordova et al. (2023) observam que de 63 Universidades Federais pesquisadas, apenas 5 Universidades (8%) possuem unidades formalizadas de Controladoria. As Controladorias atuam subsidiando a tomada de decisão governamental e propiciam avanços constantes na qualidade do gasto público, considerando custos, desempenho e cumprimento de objetivos. Com isso percebe-se o grau incipiente da implantação de Controladorias nos IES, por isso que reforçar a sistematização do papel fomentador e direcionador das Controladorias visa beneficiar processos complexos de aquisições, com auxílio no mapeamento das atividades e nas avaliações de riscos envolvidos.

Nesse íterim, para Silva, Vilela Junior e Segundo (2023), o desenvolvimento de diretrizes e práticas para a ciência, tecnologia e inovação não se deve limitar apenas a formular ou a implementar a execução de tarefas, sendo necessário engajamento para inovação e estudos voltados ao melhoramento contínuo. Na pesquisa científica e tecnológica, além de formação qualificada de recursos humanos propensos a estimular maneiras de se repensar a vertente das aquisições, faz-se necessário o uso efetivo da gestão e dos recursos para potencializar a geração de riqueza e de renda.

Ferreira, Antunes e Alves (2023) enfatizam a qualidade como preponderante nos novos modelos educacionais. As múltiplas inovações pedagógicas e atualização continuada de competências por meio da licenciamentos, avaliações, certificações e realização de atividades práticas favorecem um ambiente fértil. Nesse percurso, a necessidade de se garantir a qualidade na formação profissional vai ao encontro da promoção de compras públicas com maior grau de assertividade nos investimentos

em recursos humanos. A qualidade das instituições e dos profissionais é reconhecida pela capacidade de se adequar às novas demandas profissionais e educacionais, nesse ambiente, há capacidade de diferenciação acarretada pelo crescimento de instituições privadas junto com a expansão de instituições públicas.

A articulação entre agentes públicos e privados, para Triches (2023), pode servir como alternativa para ultrapassar os problemas com compras institucionais. Pela parte das Universidades, destaca-se a negociação de preços por parte dos gestores, enquanto pelo lado dos fornecedores, destacam-se desafios logísticos e a necessidade de diálogo permanente visando aproximar mercado privado e a gestão das Universidades, a fim de formar uma boa relação e facilitar a resolução de problemas e dificuldades.

A gestão de compras também pode ser beneficiada pela elaboração conjunta do planejamento de compras entre os setores de licitação e os núcleos de manutenção e técnicos responsáveis pelo cuidado e instalação de bens. Para Teodoro, Nunes, Búrigo (2023) ampara a possibilidade de peças em prontidão, com a busca da padronização, do planejamento preventivo e do domínio tecnológico por parte dos técnicos, o que arcaria com um custo menor na manutenção de equipamentos adequados aos parâmetros e alinhados às tarefas.

Julião (2023) relata que o desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação munem ações propagadoras que atenuam a distância física e promovem maior concorrência e dinamização do mercado. A utilização de plataformas eletrônicas permite suportar ampla gama de procedimentos, de serviços, de aquisições e de empreitadas, com o objetivo de acelerar o processo de ampliação da eficiência com uso de instrumentos da computação. Alargar a base de fornecedores é umas das empreitadas que trazem maior amplitude aos processos de compras e conseqüente qualidade na disponibilidade da melhor oferta.

Em termos descritivos, Julião (2023) assevera que no intuito de aquisições mais eficientes, em que existam órgãos centrais de compras, o uso de procedimento eletrônico pode contribuir para centralizar funções onerosas de aquisições e obter economias de escala nas aquisições, além de oportunizar ampla racionalidade e revisão de processos. A facilidade de manipular a informação conduz em maior acessibilidade na construção de análises comparativas de compras. E a ampla divulgação conduz a menor incidência de corrupção, constatado em estudos da OCDE, nos quais a abertura do procedimento, da adjudicação e do resultado

eletrônicos dificultam práticas de adulteração.

A interoperacionalidade dos sistemas de compras também se desenvolve para promover a padronização das plataformas eletrônicas, visando boas práticas e a necessidade de maior formação profissional, com intuito de se buscar a uniformização das plataformas. Julião (2023) relata que a busca pelo procedimento de compra eletrônica se mostra mais célere, econômica e eficaz, além de ajudar a promover o controle social dos recursos públicos. A formação da base de dados constituem agrupamento de informações direcionadas à gestão da informação nas compras, e , assim, geram lisura sobre os dados buscados e as contratações realizadas.

Nas argumentações de Santos, Martins e Freitas (2023), a maior parte dos contratos públicos são constatados dentro de uma cultura que limita pelas regras, que é resistente aos riscos e contrário às mudanças. Por isso que contornar o ensejo por meio de parcerias entre setor público e privado tem a capacidade de aumentar a interação entre equipes de compras e fornecedores, permitindo relacionamentos mais integrativos e a geração de confiança mútuas para as partes interessadas. A busca deve centrar em desenvolver estratégias e respostas inovadores às limitações, ao contrário de rupturas e desconexões entre o fornecimento e a compra.

Nesse sentido, nas discussões dos autores ressaltadas no estudo, relatam que desenvolver resiliência na rede de suprimentos da administração pública perpassa pelo constante aprimoramento de aglutinar informações compartilhadas na cadeia de suprimentos público/privada, buscando precisão na comunicação e consequente antecipação a eventos; além de ser necessário desenvolver/aumentar graus de reciprocidade, confiança, transparência e comprometimento. Entrementes, formam interações densas e múltiplas entre os atores que facilitam o processo de aquisições governamentais e contribuem para a continuidade dos serviços públicos.

Santos (2023) propõe o desenvolvimento de um sistema de auditoria de compras governamentais que busca valores de contrato fora do limite de suas modalidades e números incomuns no quantitativo da contratação. Tal iniciativa denominada Sistema de Auditoria de Licitações – SAL é compreendido como um programa de computador que utiliza robôs para acessar dados licitatórios e os combinar para buscar anomalias exibidas por meio de relatórios contendo a descrição do processo de compras. Essa medida facilita a fiscalização e a transparência dos processos de compras públicas pro agregar informações de

licitação com o uso da linguagem de programação.

Alves (2023) reitera que a introdução de uma linguagem mais simples, com design mais acessível, mune acordos, contratos, minutas de editais e outros documentos para modelações que simplifiquem a linguagem nos documentos oficiais, fazendo-os mais acessíveis, para facilitar a aplicação pelos servidores e o entendimento facilitado do usuário. Ajustar processo de comunicação e dos arranjos é buscar maneiras descomplicadas de inovar na administração pública. Nesse sentido, assegurar o cumprimento da função institucional nas compras públicas é uma maneira de articular o ente para uma linguagem mais acessível e simplificada dos processos.

Em reforço a todas ideias e diretrizes perpassadas, o novo arcabouço legal de contratações, a Lei nº 14.133/2021, dispõe que a alta administração do órgão ou entidade tem o dever de assegurar a governança das contratações com implemento de processos e estruturas, visando atenuar riscos e conduzindo os processos licitatórios e contratos aos objetivos neles estabelecidos. O importante processo de desenvolvimento, expansão e reconhecimento da nova lei de licitações reforça a força vinculante aprimorada de novos conteúdos às contratações públicas.

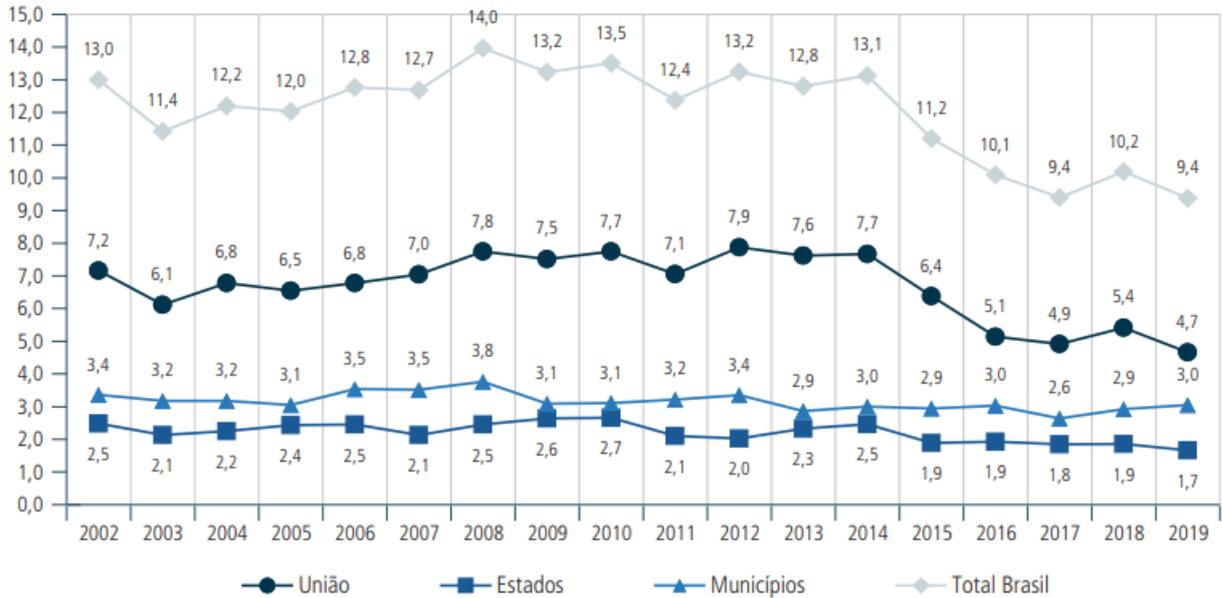
5.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS NACIONAIS E GLOBAIS NAS COMPRAS PÚBLICAS

Conforme o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, em seu relatório global de compras públicas sustentáveis (2017), as compras representam em média 12% do Produto Interno Bruto (PIB) nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e até 30% do PIB em muitos países em desenvolvimento. Fato que ocasiona um grau impulsionador na economia global de aquisições públicas e que imprimem vertentes de crescimento e cooperação, com vistas a aprimorar as compras públicas.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada, IPEA (2021), no período de 2002 a 2012, a participação da Petrobras no mercado de compras da União, passou de R\$ 147 bilhões para 349,95 bilhões, mais que duplicou em uma década. No ano de 2021, as contratações públicas representaram 12% do PIB do Brasil. De Sousa Gonçalves e Figueiredo (2023) corroboram com os dados elencados ao dissertar que no Brasil, no ano de 2021, foram homologadas para o

poder executivo compras no valor total de R\$ 154 bilhões, sendo desta parte R\$ 41 bilhões representados por microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPP).

Figura 2 - Compras governamentais do Brasil, entes (2002-2019)



Fonte: Cadernos Brasil na OCDE – Compras Públicas (2021).

A figura 2 ilustra a evolução das compras governamentais nas três esferas do governo, nos últimos anos percebe-se a perda de força e contenção de gastos das compras públicas, principalmente em função do maior controle de gastos e sucessivas crises mundiais e internas no qual o país ainda persiste. O acelerado avanço na reforma completa da Lei nº 8.666/93, com a introdução da lei nº 14.133/2021, visa renovar o foco em resultados e estimular maior inovação por parte dos decisores e gestores.

Tais adventos corroborada pelas necessidades levantadas com o relatório *Economic Survey of Brazil* de 2018 e as recomendações da OCDE feitas ao Brasil, em 2017 e 2019, nos quais são transparecidas a necessidade de constituir regras que estimulem a concorrência entre fornecedores. Também é necessário melhorar normas sobre centralização e coordenação de compras públicas, revisar leis de contratações para aprimorar os mecanismos como forma de combater a precariedade dos certames, capacitar e profissionalizar os agentes como forma de buscar melhores práticas, Cadernos Brasil na OCDE – Compras Públicas (2021).

Dados que validam o processo de avanços que vem ocorrendo para práticas de inovação no Governo Federal que se atrelam ao estudo realizado pela

Confederação Nacional das Indústrias (CNI), presentes na pesquisa de Silva, Vilela Junior e Segundo (2023), em que demonstrou que a maioria dos estados vem seguindo, mesmo que de maneira lenta, a reestruturação do arcabouço legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, com vistas à criação de uma base jurídica que estimule a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação como ferramentas de desenvolvimento socioeconômico. Com isso, a instituição legal do arcabouço nos estados contribui para viabilizar corretos e assertivos investimentos nas áreas de interesse da pesquisa correlatada.

Nos estudos de Julião (2023), 99% das empresas da União Europeia (UE) são formadas por micro, pequenas e médias empresas, sendo responsáveis por 2 em cada 3 empregos no setor privado e por valores superiores a metade do valor total gerado pelas empresas na UE. O mercado europeu de contratos públicos representa cerca de um quinto do produto interno bruto (PIB) da UE.

Esses dados, portanto, contextualizam o poder indutivo de compras das nações na seara dos serviços públicos. Sua importância influencia na capacidade de criação e desenvolvimento de valor sob economias de países emergentes e desenvolvidos.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico de uma pesquisa caracteriza e contribui para sistematizar o conhecimento na maneira de registrar a natureza das coisas e o comportamento das pessoas. Para Gil (2008), a necessidade de se obter conhecimentos mais seguros fez do saber científico um dos componentes intelectuais mais importantes do mundo contemporâneo, o qual é capaz “de descrever série de fenômenos; que são comprováveis por meio da observação e da experimentação”.

Por isso que nesta seção se apresenta os procedimentos metodológicos usados para se obter os fins pretendidos, por meio da demonstração das etapas e instrumentos necessários que serão empregados para coletar os dados, analisar e contextualizar para a formação do produto final.

6.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O processo científico dessa pesquisa se caracteriza por uma abordagem centrada nos materiais presentes em: leis, regulamentos, decretos, artigos de periódicos, teses e dissertações, anais de congressos e livros para formar a construção do respectivo estudo, servindo-se das ideias elencadas e discutidas nos respectivos capítulos. Para tanto, algumas especificidades, divisões, procedimentos e métodos, fazem-se necessários, a fim de estruturar e entender como se dá a consecução do presente estudo. O Quadro 4 elenca características da pesquisa em suas respectivas divisões da abordagem metodológica.

Quadro 4 - Divisão da pesquisa

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---|
| Quanto ao método Empregado | Indutivo | “Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos” Gil (2008, p. 2)” |
| Nível de pesquisa | Exploratória | Permite maior proximidade e "familiaridade com o problema e assim consegue construir as hipóteses". Gil (2002, p.40). |
| Quanto ao procedimento técnico | Estudo de caso | “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Yin (2015, p. 17). |
| Quanto à natureza | Pesquisa aplicada | “Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” Gerhardt e Silveira.(2009, p. 35). |

| | | |
|--------------------|--|--|
| Quanto a abordagem | Quantitativa | “quantitativo é mais facilmente ordenável, sobretudo mensurável, é preferido pelo método científico”. (Demo (2001, p. 17) |
| Quanto ao meio | Pesquisa bibliográfica e Pesquisa documental | Desenvolvida com base em material de livros e artigos científicos, ou seja, baseada em material já elaborado, Gil (1991). Já a documental recorre a fontes diversas: cartas, revistas, fotografias, relatórios de empresas, documentos oficiais, etc, Fonseca (2002). |

Fonte: elaboração própria.

Portanto, essa pesquisa analisa os aspectos de planejamento e recursos das contratações amparados em estudos e normativos, a fim de subsidiar a análise da estrutura dessas temáticas na organização de compras da UFCG. Perfaz-se na utilização de levantamento documental e bibliográfico, por meio de um estudo de caso com natureza exploratória, abordagem quantitativa e método indutivo para se chegar a uma investigação prática sobre aquisição de bens e serviços na UFCG.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A UFCG é constituída por sete campus localizados nas cidades de Campina Grande, Cuité, Sousa, Patos, Cajazeiras, Pombal e Sumé. Ela é estruturada ao todo em 11 centro de ensino que ofertam cursos de ensino superior: 77 graduações, 35 mestrados e 12 doutorados e de educação básica: infantil, médio e técnico.

Figura 3 – Distribuição geográfica - UFCG



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024, UFCG.

Dentre alguns de seus objetivos se destacam a importância de desenvolver e difundir o ensino, de modo teórico e prático, visando a formação de pessoas capacitadas por meio de padrões elevados de qualidade. Outros visam fazer da instituição com o conhecimento produzido, uma propagadora de políticas públicas com vistas a superação da desigualdade. Assim, os norteamos que ambientam e dão caráter a instituição constituem importantes balizes para a formação de profissionais comprometidos com o ambiente social e com os desafios crescentes da educação no país.

6.3 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

Os delineamentos do estudo de caso contribuem para o presente constructo, ao permitir uma visão apurada de dada realidade, a fim de gerar subsídios para novas observações ou aprofundamento sobre determinada temática de fatos cujas as causas se deseja conhecer, a fim de permitir maior proximidade com o tema e gerar conhecimentos práticos dirigidos à solução-problema.

Com vistas à estratégia metodológica e a estrutura do presente trabalho, o produto final da presente pesquisa será concebido de maneira a elaborar uma cartilha que sintetize e atribua percursos ao processo de contratação. Para tanto, considerará o planejamento institucional, a pesquisa documental e de estudos, e a aplicação de questionários para formar o entendimento de como o planejamento se coaduna às aquisições e ao orçamento disponível.

O tipo de questão que norteia a pesquisa auxilia na busca de soluções para contornar o problema da falta de integração do planejamento no órgão, auxiliando a identificar entraves e dificuldades nas aquisições, a fim de gerar a criação de ferramentas e caminhos para otimizar processos de compras.

6.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população ou universo constitui o conjunto de todas as pessoas que congregam pelo menos uma característica em comum e das quais se podem fazer inferências para o objeto de estudo visado. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2003) também afirmam que universo ou população constitui um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, logo, tem-se o objetivo de buscar o universo segundo algum critério de representatividade que satisfaça os anseios da pesquisa.

Cada centro de ensino da UFCG busca planejar suas compras, serviços e aquisições, por meio dos seus setores de compras, e um dos instrumentos utilizados para organizar e determinar suas contratações é o PCA. Nesse sentido, instrumentos de coleta de dados serão estendidos aos atores envolvidos diretamente no processo licitatório de cada centro de ensino, a fim de buscar dados que sedimentem o objeto em estudo, além de propor caminhos que facilitem ou desburocratizem esse percurso.

6.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Uma análise relevante considera o tratamento dos dados como um processo que consolida a busca de um instrumento que responda aos questionamentos estudados, principalmente quando existe a possibilidade de que

ao longo das observações, descubra-se pontos não previstos que sejam relevantes no percurso do pesquisador.

Nesse sentido, Yin (2015) elucida diversas fontes de dados que podem ajudar o pesquisador a perscrutar o problema - a observação do participante, documentos disponibilizados pelas instituições e questionários, são algumas das fontes para entender a situação buscada, que se traduz na dificuldade do planejamento das IES quanto ao processo de aquisição de bens e serviços.

A fim de subsidiar as análises e resultados da pesquisa, a coleta de dados será feita por meio de um questionário estruturado, composto por questões fechadas, dirigido aos responsáveis pelos setores de compras de cada centro de ensino da UFCG.

A ferramenta a ser utilizada para coleta dos dados será o questionário de Dourado (2020), o qual foi baseado na pesquisa de Fenili (2016), e foi aplicado na Câmara dos Deputados, referente ao processo de compras e contratações públicas. O questionário se divide em I - inovação em processos de aquisições contratações, com 18 questões fechadas e II – desempenho em relação ao processo de compras e contratações, com 13 questões fechadas. É uma ferramenta estruturada, formado por questões baseadas na escala de resposta Likert de 10 pontos (quanto mais próximo do fator 10, mais propenso estará a concordar com a questão e quanto mais próximo do fator 0, mais discordante estará em relação a questão).

Paralelamente, também será feita uma análise do PDI e do PLS da UFCG, exercício 2020-2024, a fim de entender como todos esses dados e documentos se integram para poder conceber facilidades ao percurso contratual licitatório. Logo, a pesquisa será abordada pelo método quantitativo, buscando uma abordagem objetivo e realista do fenômeno das aquisições públicas.

6.6 INSTRUMENTO DE COLETA

A mensuração de medidas eficazes perpassa pela necessidade de aferir desempenhos e pela busca de ações gerenciais necessárias. definição de novos caminhos ou a reinvenção de maneiras diferentes de se executar rotinas e espectros do serviço, concebendo-se de maneira a tornar mais eficaz o serviço

público. Realizada uma adaptação dos contextos, a pesquisa de Dourado (2020) se concretiza para a realidade do presente estudo nos Quadros 5 e 6 abaixo, a fim de alinhar os instrumentos em suas relações com as escalas de inovação e desempenho na UFCG.

| Quadro 5 - Questionário inovação | |
|---|---|
| Dourado (2020) | Item adaptado |
| 1 Houve melhorias em regulamentos internos sobre governança das compras e contratações. | Existem regulamentos internos sobre governança de compras e contratações públicas e houve aperfeiçoamento sobre os mesmos |
| 2 Houve a criação de sistemas informatizados de apoio à implantação do Plano Anual de Contratações. | MANTIDO |
| 3 Houve a criação de sistemas informatizados de apoio à implantação do Plano de Logística Sustentável. | MANTIDO |
| 4 Houve a definição de regras de governança com vistas à execução dos instrumentos de governança implantados (PAC) | Houve a definição de regras de governança com vistas à execução dos instrumentos de governança implantados (PCA). |
| 5 Os solicitantes/Supridores de materiais e serviços passaram a conhecer melhor as etapas do processo de compras. | Os requisitantes/demandantes de materiais e serviços passaram a conhecer melhor as etapas do processo de compras. |
| 6 Passou-se a elaborar Estudos Técnicos | Houve melhorias na elaboração de Estudos |
| Preliminares. | Técnicos Preliminares |
| 7 Os solicitantes/supridores passaram a realizar o planejamento das necessidades de suas unidades/departamentos de forma satisfatória. | Os requisitantes/demandantes... |
| 8 Os solicitantes/supridores passaram a levantar requisitos de sustentabilidade de relacionados a suas demandas de forma satisfatória. | Os requisitantes/demandantes... |
| 9 A área de compras passou a acompanhar o processo de forma mais eficaz. | MANTIDO |
| 10 Os prestadores passaram a realizar análise dos Estudos Técnicos Preliminares de forma satisfatória. | O Setor de licitação passou a realizar análise dos Estudos Técnicos Preliminares de forma satisfatória. |
| Os prestadores passaram a realizar o planejamento das necessidades de compras e aquisições da Câmara dos Deputados de forma satisfatória. | EXCLUÍDO – devido à questão semelhante aplicada (questão sete). |
| 11 Relatórios gerenciais são entregues tempestivamente. | Facilitou a elaboração de relatórios gerenciais sobre processo de compras e contratações |
| 12 Houve adoção de critérios de sustentabilidade. | MANTIDO |
| 13 As compras e as contratações passaram a ser finalizadas tempestivamente. | MANTIDO |
| 14 Os materiais adquiridos atendem melhor as necessidades do órgão. | MANTIDO |
| 15 Os serviços contratados atendem melhor as necessidades do órgão. | MANTIDO |
| 16 Passou-se a auferir maior economia de escala em razão do planejamento das demandas. | MANTIDO |

| | |
|---|---------|
| 17 Passou-se a conferir maior transparência ao processo de aquisição / contratação. | MANTIDO |
| 18 Facilitou a produção de informações gerenciais. | MANTIDO |

Baseado nos constructos de Dourado (2020).

| Quadro 6 - Questionário desempenho | |
|--|---|
| Dourado (2020) | Item adaptado |
| 19 As compras e contratações são atendidas dentro do prazo. | MANTIDO |
| 20 O planejamento do processo de aquisição / contratação é transparente à organização, aos órgãos de controle e à sociedade. | MANTIDO |
| 21 O planejamento das compras e contratações é subsídio à Proposta de Lei Orçamentária | MANTIDO |
| 22 Há execução planejada do orçamento ao longo do exercício. | MANTIDO |
| 23 Houve uso mais eficaz dos recursos orçamentários. | MANTIDO |
| 24 Há distribuição planejada da força de trabalho ao longo do exercício. | MANTIDO |
| 25 Houve redução do número de compras repetidas do mesmo objeto ao longo do exercício. | MANTIDO |
| 26 Há alinhamento entre o planejamento das demandas de compras e contratações e as metas da organização. | MANTIDO |
| 27 Houve aperfeiçoamento das especificações de materiais e serviços | MANTIDO |
| 28 Os processos de compras e contratações preveem critérios de sustentabilidade. | MANTIDO |
| 29 Os materiais adquiridos atendem a critérios de sustentabilidade. | MANTIDO |
| 30 Os serviços contratados atendem a critérios de sustentabilidade. | MANTIDO |
| 31 As compras e contratações atendem às metas do PLS. | As compras e contratações atendem as metas do Plano de logística Sustentável. |
| As compras e contratações são atendidas dentro do prazo. | EXCLUÍDO – devido a existir questão semelhante |

Baseado nos constructos de Dourado (2020).

Cabe destacar que Fenili (2016) validou a aplicação dos instrumentos quanto aos aspectos de clareza de linguagem, pertinência, e relevância prática, diretamente com os servidores da Câmara dos Deputados, por meio de técnicas estatísticas. Dessa forma, considerou-se as escalas como relevantes naquela realidade. Nesse sentido, posteriormente, Dourado (2020) adaptou os itens para o contexto da pesquisa dele, como pode ser visto nos Quadros 5 e 6, submeteu a validação da escala adaptada ao critério de três juízes, doutores em administração

e psicologia, a maior parte do instrumento adaptado foi abonado, os demais itens em desacordo se adequaram para atender aspectos de clareza e sugestões de mudança de linguagem.

Já adaptação do instrumento de coleta desta presente pesquisa foi confeccionado para um teste prévio e aplicado a três servidores do Centro de Ensino – CCJS, no mês de novembro de 2022, a fim de analisar a viabilidade da ferramenta, clareza e possíveis erros de digitação. Os servidores identificaram erros gramaticais de escrita, bem como uma questão repetida do questionário de desempenho sobre compras públicas, ela foi excluída e explicada sobre o fato no ponto 6.6. Posteriormente, o questionário foi submetido a Comissão de Ética do CCJS, por meio da Plataforma Brasil, no qual ficou sob análise entre os meses de janeiro, fevereiro, março e aprovado em meados de abril.

6.7 REPRESENTAÇÃO CONCEITUAL

O propósito da presente pesquisa é verificar a aproximação entre planejamento, orçamento e aquisição de bens e serviços na UFCG, por meio da inovação prática em gestão de compras atreladas ao desempenho processual das compras e contratações. Nesse sentido, Fenili (2016) expõe que a concepção do modelo conceitual se parte do entendimento de que o percurso de compras e contratações públicas se concebe em um serviço público prestado à organização pública que o conduz, sendo, portanto, passível de representação,

Uma visão do modelo proposta do questionário inovação (quadro 5) sobre compras permite o amparo nas construções de Gallouj (2007) e Fenili (2016), os quais se amparam no entendimento da inovação como uma mudança nas características das contratações que podem ser dar por evolução, surgimento, desaparecimento, dissociação, variação, estruturas, aprimoramento. Sendo, para Dourado (2020), a inovação não mais compreendida como um resultado, mas sim um processo que combina características e competências que afetam positivamente os serviços.

Já o questionário sobre desempenho no processo de compras (quadro 6), trechos em Fenili (2016), ampara-se nas propriedades do serviço em si, em que o nível de realização otimiza o atendimento a seus clientes internos; identificando a qualidade do produto e dos serviços adquiridos, buscando a celeridade e

transparência do procedimento e economia de preços.

6.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos estatísticos permitem que se identifique de um estudo as características de uma população e a capacidade de se obter dados de um determinado assunto. Isto é, trata de organizar um estudo com base na coleta, descrição, resumo, análise e interpretação dos dados da pesquisa.

Para tanto, mediante a aplicação dos questionários e posterior tabulação, foram aplicados testes descritivos: média, mediana, desvio padrão, frequência e percentuais.

Mediante a isso, a análise dos dados utilizando-se da estatística univariada e multivariada, na qual será possível demonstrar simultaneamente associação ou dissociação de mais duas variáveis, bem como semelhanças e diferenças entre elas. Concomitante, serão utilizados testes estatísticos de Kruskal-Wallis, a fim de verificar se as hipóteses dos testes fornecem evidências de que os dados não são acidentais.

| Quadro 7 – Métodos estatísticos | |
|---|---|
| Análise de variância univariada | Um conjunto de variáveis retrata qualitativamente peças diferentes e não existe conexão entre elas. De Freitas, Santos e Thornton (2005). |
| Análise de variância multivariada (<i>multivariate analysis of variance – MANOVA</i>) | Uma série de dados apresenta variáveis que são reciprocamente correlacionadas, pressupondo a multinormalidade. De Freitas, Santos e Thornton (2005). |
| Teste de Kruskal-Wallis | É um teste de livre distribuição não-paramétrico, isto é, a distribuição teórica populacional dos dados não precisa ser apreciada pelas médias ou variâncias amostrais para sua correta aplicação. Bianconi (2008). |

Fonte: elaboração própria.

Por meio da análise dos dados, partindo dos resultados estatísticos acima e da experiência prática com vistas a chegar ao desenho teórico das necessidades práticas elencadas no instrumento de coleta, o produto final dessa pesquisa será concebido de maneira a elaborar uma cartilha que sintetize e atribua percursos ao processo de contratação.

7 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta uma compreensão a respeito das análises estatísticas a respeito de dois questionários aplicados ao processo de compras da UFCG - o questionário sobre inovação em compras públicas e o questionário sobre o desempenho no processo de compras e contratações

7.1 QUESTIONÁRIOS

O questionário foi explicitado e submetido à análise dos setores de compras dos Centros de ensino para os servidores que conduzem, apoiam e requisitam processos de contratações na UFCG. A análise descritiva e estatística processada no software Jamovi (2022), com a aplicação do pacote R – R core team (2021), Fox & Weisberg (2020) e Jarek (2012), consiste nos dados observados abaixo e nos próximos testes que se seguem, referente a 30 sujeitos que responderam a presente pesquisa entre as datas 04 de abril e 20 de abril de 2023.

A primeira pergunta indagou sobre o sexo dos respondentes, o qual se segue na tabela 2.

Tabela 3 – Gênero

| GÊNERO | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Feminino | 11 | 36.7 % | 36.7 % |
| Masculino | 19 | 63.3 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dos 30 indivíduos da tabela 3, dezenove são do sexo masculino e onze são do sexo feminino.

Tabela 4 - Idade

| IDADE (ANOS) | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| 36-45 | 15 | 50.0 % | 50.0 % |
| 18-25 | 1 | 3.3 % | 53.3 % |
| 26-35 | 9 | 30.0 % | 83.3 % |
| 46-55 | 3 | 10.0 % | 93.3 % |

Tabela 4 - Idade

| IDADE (ANOS) | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| 56+ | 2 | 6.7 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Entre as idades na tabela 4, predomina indivíduos entre trinta e seis a quarenta e cinco anos, sendo quinze respondentes nesse grupo.

Tabela 5 - Escolaridade

| ESCOLARIDADE | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Mestrado | 11 | 36.7 % | 36.7 % |
| especialização | 12 | 40.0 % | 76.7 % |
| graduação | 6 | 20.0 % | 96.7 % |
| ensino médio | 1 | 3.3 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na tabela 5, há predomínio de indivíduos com especialização e mestrado, totalizando vinte e três respondentes.

Tabela 6 - Tempo de Serviço Público

| TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO (ANOS) | Contagens | % do Total | % acumulada |
|--|------------------|-------------------|--------------------|
| 8-11 | 7 | 23.3 % | 23.3 % |
| 1-3 | 7 | 23.3 % | 46.7 % |
| 4-7 | 5 | 16.7 % | 63.3 % |
| 12-15 | 5 | 16.7 % | 80.0 % |
| 15+ | 6 | 20.0 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na tabela 6, há uma distribuição equilibrada entre os tempos de serviço, variando entre 1 ano a 15 anos ou mais de atuação dos servidores.

Tabela 7 - Papel Exercido no Processo de Compras Contratação

| PAPEL EXERCIDO NO PROCESSO DE COMPRAS CONTRATAÇÃO | Contagens | % do Total | % acumulada |
|--|------------------|-------------------|--------------------|
| solicitante/demandante | 9 | 30.0 % | 30.0 % |
| apoio/suporte | 8 | 26.7 % | 56.7 % |

Tabela 7 - Papel Exercido no Processo de Compras Contratação

| PAPEL EXERCIDO NO PROCESSO DE COMPRAS CONTRATAÇÃO | Contagens | % do Total | % acumulada |
|--|------------------|-------------------|--------------------|
| setor de licitação | 13 | 43.3 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na tabela 7, os servidores do setor de licitação predominam sobre os demais, com treze respondentes desse setor.

Tabela 8 - Tempo de Atuação no Processo de Compras/Contratação

| TEMPO DE ATUAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS/CONTRATAÇÃO (ANOS) | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|------------------|-------------------|--------------------|
| 4-7 | 10 | 33.3 % | 33.3 % |
| 1-3 | 11 | 36.7 % | 70.0 % |
| 12-15 | 3 | 10.0 % | 80.0 % |
| 8-11 | 4 | 13.3 % | 93.3 % |
| 15+ | 2 | 6.7 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na tabela 8, o tempo de atuação no processo de contratações predomina com servidores entre um a sete anos de atuação.

Tabela 9 - Centro De Lotação na UFCG

| CENTRO DE LOTAÇÃO NA UFCG | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|------------------|-------------------|--------------------|
| Centro de desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) | 5 | 16.7 % | 16.7 % |
| Centro de Ciências jurídicas e Sociais (CCJS) | 5 | 16.7 % | 33.3 % |
| Centro de Formação de Professores (CFP) | 2 | 6.7 % | 40.0 % |
| Centro de Humanidades (CH) | 1 | 3.3 % | 43.3 % |
| Centro de Educação e Saúde (CES) | 4 | 13.3 % | 56.7 % |
| Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar (CCTA) | 4 | 13.3 % | 70.0 % |
| Secretaria de Planejamento e Orçamento - SEPLAN | 1 | 3.3 % | 73.3 % |
| Campus Campina Grande | 1 | 3.3 % | 76.7 % |
| Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR) | 2 | 6.7 % | 83.3 % |
| Pró-Reitoria de Gestão Administrativa-Financeira (PRGAF) | 5 | 16.7 % | 100.0 % |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os dados predominantes na análise descritiva acima corresponde a 19 homens (63,3%), 15 dos respondentes (50%) possuem entre 36 a 45 anos, 18 dos respondentes (60%) possuem entre 8 a 15 anos de serviço público, 23 sujeitos (70%) possuem tempo de atuação entre 1 a 7 anos em processos de compras, 23 sujeitos (76,7%) possuem pós graduação, razão que corrobora para a necessidade/incentivo de capacitação dos atores que atuam diretamente e indiretamente no processo licitatório, ao que conduz em sujeitos que buscaram o aprimoramento laboral. A tabela 9 demonstra a distribuição de servidores pelos centros de educação da UFCG. Consequente, a análise descritiva das perguntas conferem os dados da Tabela 10 descritos abaixo.

Tabela 10 – Perguntas

| | N | Média | Mediana | Desvio-padrão | Shapiro-Wilk | |
|-----|----|-------|---------|---------------|--------------|--------|
| | | | | | W | p |
| P1 | 30 | 5.40 | 5.50 | 2.82 | 0.893 | 0.006 |
| P2 | 30 | 5.27 | 5.00 | 3.48 | 0.863 | 0.001 |
| P3 | 30 | 4.23 | 3.50 | 3.10 | 0.844 | < .001 |
| P4 | 30 | 4.90 | 5.00 | 3.03 | 0.897 | 0.007 |
| P5 | 30 | 5.70 | 6.50 | 2.73 | 0.899 | 0.008 |
| P6 | 30 | 6.70 | 7.50 | 2.60 | 0.902 | 0.010 |
| P7 | 30 | 5.50 | 6.00 | 2.60 | 0.863 | 0.001 |
| P8 | 30 | 4.37 | 5.50 | 2.62 | 0.855 | < .001 |
| P9 | 30 | 7.07 | 8.00 | 2.24 | 0.903 | 0.010 |
| P10 | 30 | 7.03 | 7.50 | 2.22 | 0.924 | 0.034 |
| P11 | 30 | 6.57 | 7.00 | 2.19 | 0.892 | 0.005 |
| P12 | 30 | 5.70 | 6.00 | 2.69 | 0.927 | 0.041 |
| P13 | 30 | 5.63 | 6.00 | 2.41 | 0.965 | 0.424 |
| P14 | 30 | 6.73 | 7.00 | 2.10 | 0.934 | 0.063 |
| P15 | 30 | 7.03 | 7.00 | 1.87 | 0.942 | 0.104 |
| P16 | 30 | 6.30 | 8.00 | 2.63 | 0.856 | < .001 |
| P17 | 30 | 7.87 | 8.00 | 1.57 | 0.922 | 0.031 |
| P18 | 30 | 6.80 | 7.00 | 2.30 | 0.906 | 0.012 |
| P19 | 30 | 6.07 | 6.00 | 1.98 | 0.938 | 0.078 |
| P20 | 30 | 8.43 | 9.00 | 1.65 | 0.831 | < .001 |
| P21 | 30 | 7.00 | 8.00 | 2.55 | 0.886 | 0.004 |
| P22 | 30 | 6.00 | 6.00 | 2.49 | 0.943 | 0.110 |
| P23 | 30 | 6.20 | 6.50 | 2.58 | 0.885 | 0.004 |
| P24 | 30 | 5.73 | 6.00 | 2.38 | 0.961 | 0.328 |
| P25 | 30 | 6.67 | 7.50 | 2.84 | 0.895 | 0.006 |
| P26 | 30 | 6.33 | 7.00 | 2.43 | 0.926 | 0.039 |
| P27 | 30 | 7.00 | 7.00 | 2.52 | 0.866 | 0.001 |
| P28 | 30 | 6.97 | 7.00 | 2.63 | 0.885 | 0.004 |
| P29 | 30 | 6.73 | 7.00 | 2.16 | 0.939 | 0.087 |
| P30 | 30 | 6.73 | 7.00 | 2.23 | 0.946 | 0.135 |
| P31 | 30 | 6.07 | 6.00 | 2.38 | 0.941 | 0.097 |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os resultados do questionário sobre inovação (inovação aqui compreendida como um processo que combina características e competências que afetam positivamente o serviço) em compras públicas (perguntas 1 a 18), da tabela 10, se mostraram favoráveis/satisfatórios predominantemente quanto à mediana dos itens (entendida como uma medida de melhor representação do ponto médio para situações que o números de valores discrepantes possam distorcer a média de maneira relevante). Como medidas favoráveis destacam-se a clareza nas etapas do processo de compras, melhorias no planejamento das necessidades e na elaboração e análise do estudo técnico preliminar (ETP), planejamento, economias de escala, maior envolvimento da área de compras, facilidade na confecção de relatórios e informações gerenciais, critérios de sustentabilidade, compras sem atrasos, melhor transparência no processo. Considerar um valor de $p < 0,05$ na tabela 10 para distribuições não normais de dados no teste Shapiro-Wilk.

O questionário sobre o desempenho no processo de compras e contratações (perguntas 19 a 31), da tabela 10, sustenta que todas as medidas apresentaram medianas satisfatórias. Entende-se desempenho no processo de compras como a realização otimizada das propriedades do serviço de maneira a atender os clientes internos. Entre as medidas se sobressai a observação da transparência nos processos de contratação, bem como os processos de licitação respeitam a lei orçamentária do exercício com uso mais eficaz dos recursos orçamentários, também há uma distribuição da força de trabalho ao longo do exercício benéfica, há um melhor planejamento para se evitar compras repetidas de mesmo objeto no exercício, havendo alinhamento do planejamento entre a demanda das contratações com as metas organizacionais e sustentáveis.

7.2 UTILIZAÇÃO DA MANOVA - QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

No presente tópico e nos próximos pontos, foram analisados o questionário sobre inovação em compras públicas e desempenho em compras públicas de maneira independente, realizando-se a manova para cada questionário, bem como o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis de maneira única para cada questionário, pelo motivo de representarem duas ferramentas distintas ligadas pelo eixo das compras públicas.

Um dos preceitos seguidos nos testes estatísticos refere-se a testes em que se tem várias perguntas para responder, ditando que se deve buscar responder essas perguntas com a menor variedade de testes possíveis, por isso que a estatística multivariada (manova) mostra, de maneira geral, se existe ou não uma diferença estatisticamente significativa entre o seus três ou mais grupos para todas as suas variáveis dependentes quando analisadas em conjunto, por isso que esta análise se sobrepõe à análise univariada (anova), que avalia diferentes grupos em uma única variável dependente. Posto isso, questionário sobre inovação em compras públicas (perguntas 1 a 18) se desenvolve sobre as seguintes análises e grupos abaixo.

Tabela 11 – Testes multivariados – questionário 1 - Traço de Pillai - grupos

| | Valor | F | gl1 | gl2 | P |
|---|-------|-------|-----|-----|-------|
| Gênero | 1.26 | 1.04 | 36 | 22 | 0.469 |
| Idade | 2.42 | 0.937 | 72 | 44 | 0.603 |
| Escolaridade | 2.10 | 1.43 | 54 | 33 | 0.137 |
| Tempo de serviço público | 2.67 | 1.23 | 72 | 44 | 0.232 |
| Tempo de atuação no processo de compras/contratação | 2.69 | 1.25 | 72 | 44 | 0.215 |
| Papel exercido no processo de compras/contratação | 1.29 | 1.11 | 36 | 22 | 0.402 |
| Centro de lotação na UFCG | 6.08 | 0.941 | 182 | 195 | 0.661 |

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Desenvolvendo a análise multivariada a partir do Traço de Pillai, que é mais utilizado quando não se cumpre alguns pressupostos como homogeneidade ou distribuição normal das covariâncias, sendo, portanto, mais tolerante. A homogeneidade das covariâncias é tida como uma variância unificada das variáveis independentes e a variância é uma medida de dispersão que tem o valor central como base para mostrar o tão quanto o valor do conjunto difere do ponto central.

Da tabela 11, percebe-se que o valor de $p > 0,05$, fator que leva a interpretar que as 18 variáveis quando observadas em conjunto não se diferem de maneira significativa entre os grupos Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo de Serviço Público, Tempo de atuação no processo de compras/contratação, Papel exercido no processo de compras/contratação e Centro de lotação na UFCG sobre a inovação em compras públicas.

7.3 UTILIZAÇÃO DA MANOVA - QUESTIONÁRIO SOBRE O DESEMPENHO NO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES

O questionário sobre o Desempenho no Processo de Compras e Contratações (perguntas 19 a 31) se desenvolve sobre as seguintes análises e grupos abaixo.

Tabela 12 – Testes multivariados – questionário 2 - Traço de Pillai - grupos

| | Valor | F | gl1 | gl2 | P |
|---|-------|-------|-----|-----|-------|
| Gênero | 0.693 | 0.652 | 26 | 32 | 0.866 |
| Idade | 1.52 | 0.751 | 52 | 64 | 0.856 |
| Escolaridade | 1.69 | 1.58 | 39 | 48 | 0.065 |
| Tempo de serviço público | 2.21 | 1.52 | 52 | 64 | 0.055 |
| Tempo de atuação no processo de compras/contratação | 1.57 | 0.795 | 52 | 64 | 0.802 |
| Papel exercido no processo de compras/contratação | 0.770 | 0.771 | 26 | 32 | 0.750 |
| Centro de lotação na UFCG | 6.08 | 0.941 | 182 | 195 | 0.661 |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Da tabela 12, percebe-se que o valor de $p > 0,05$, fator que leva a interpretar que as 13 variáveis quando observadas em conjunto não se diferem de maneira significativa entre os grupos Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo de Serviço Público, Tempo de atuação no processo de compras/contratação, Papel exercido no processo de compras/contratação e Centro de lotação na UFCG sobre o desempenho do processo de compras e contratação.

7.4 UTILIZAÇÃO DO MÉTODO NÃO PARAMÉTRICO - KRUSKAL WALLIS - QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

O fato do primeiro questionário não possuir distribuição normal na maiorias de suas variáveis quantitativas (tabela 9, o Shapiro Wilk é utilizado para identificar distribuições normais de dados em que p precisa ser maior que 0,05 para considerar a distribuição normal) leva ao uso do teste Kruskal-Wallis como correspondente da Anova para distribuições não normais de dados. Posto isso, questionário sobre

inovação em compras públicas (perguntas 1 a 18) sustenta os seguintes dados abaixo no teste Kruskal Wallis quanto aos grupos abaixo.

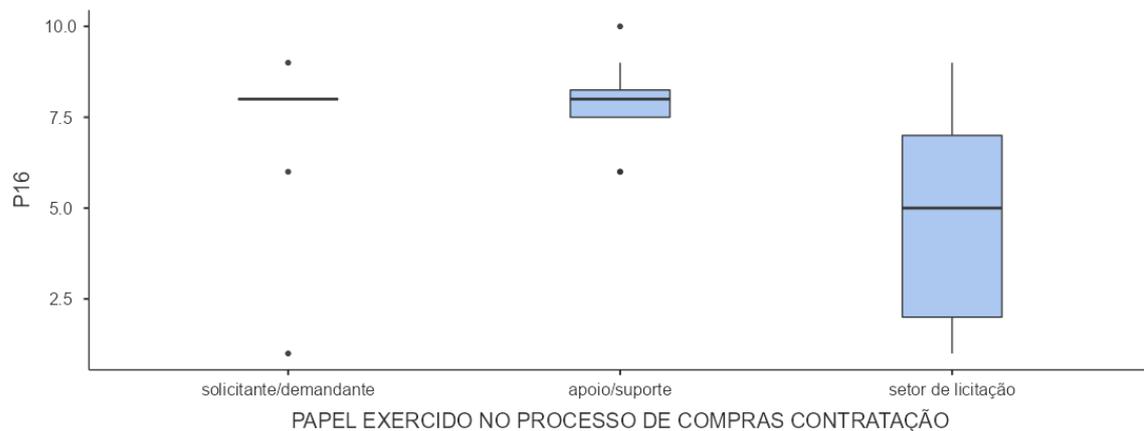
Tabela 13 – Kruskal-wallis – questionário 1 - grupos

| | Gênero | | | Idade | | | Escolaridade | | | Tempo de serviço público | | | Tempo de atuação no processo de compras/contratação | | | Papel exercido no processo de compras/contratação | | | Centro de lotação na UFCG | | |
|-----|----------|----|-------|----------|----|-------|--------------|----|-------|--------------------------|----|-------|---|----|-------|---|----|-------|---------------------------|----|-------|
| | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p |
| P1 | 0.456 | 2 | 0.796 | 7.22 | 4 | 0.125 | 2.64 | 3 | 0.450 | 8.236 | 4 | 0.083 | 4.15 | 4 | 0.386 | 1.851 | 2 | 0.396 | 14.66 | 14 | 0.402 |
| P2 | 1.523 | 2 | 0.467 | 6.18 | 4 | 0.186 | 2.24 | 3 | 0.524 | 3.882 | 4 | 0.422 | 6.01 | 4 | 0.198 | 1.686 | 2 | 0.430 | 16.06 | 14 | 0.310 |
| P3 | 1.300 | 2 | 0.522 | 5.85 | 4 | 0.210 | 1.77 | 3 | 0.622 | 6.515 | 4 | 0.164 | 6.56 | 4 | 0.161 | 1.415 | 2 | 0.493 | 14.80 | 14 | 0.392 |
| P4 | 1.741 | 2 | 0.419 | 5.24 | 4 | 0.263 | 2.85 | 3 | 0.416 | 5.251 | 4 | 0.262 | 6.54 | 4 | 0.162 | 3.586 | 2 | 0.166 | 14.28 | 14 | 0.429 |
| P5 | 0.153 | 2 | 0.926 | 2.21 | 4 | 0.697 | 2.05 | 3 | 0.562 | 6.292 | 4 | 0.178 | 4.86 | 4 | 0.302 | 4.550 | 2 | 0.103 | 15.35 | 14 | 0.355 |
| P6 | 1.381 | 2 | 0.501 | 3.09 | 4 | 0.543 | 2.95 | 3 | 0.399 | 0.293 | 4 | 0.990 | 3.27 | 4 | 0.514 | 4.601 | 2 | 0.100 | 14.29 | 14 | 0.428 |
| P7 | 1.561 | 2 | 0.458 | 2.52 | 4 | 0.641 | 3.52 | 3 | 0.318 | 1.598 | 4 | 0.809 | 6.58 | 4 | 0.160 | 3.362 | 2 | 0.186 | 14.51 | 14 | 0.413 |
| P8 | 0.882 | 2 | 0.644 | 3.33 | 4 | 0.504 | 3.74 | 3 | 0.291 | 6.942 | 4 | 0.139 | 8.40 | 4 | 0.078 | 4.280 | 2 | 0.118 | 12.40 | 14 | 0.574 |
| P9 | 0.911 | 2 | 0.634 | 4.04 | 4 | 0.400 | 6.33 | 3 | 0.096 | 4.093 | 4 | 0.394 | 6.27 | 4 | 0.180 | 1.013 | 2 | 0.603 | 14.77 | 14 | 0.394 |
| P10 | 0.623 | 2 | 0.733 | 7.92 | 4 | 0.095 | 5.50 | 3 | 0.139 | 6.284 | 4 | 0.179 | 3.43 | 4 | 0.488 | 0.292 | 2 | 0.864 | 14.26 | 14 | 0.431 |
| P11 | 0.502 | 2 | 0.778 | 4.17 | 4 | 0.383 | 4.43 | 3 | 0.218 | 4.722 | 4 | 0.317 | 8.56 | 4 | 0.073 | 2.517 | 2 | 0.284 | 10.12 | 14 | 0.754 |
| P12 | 0.284 | 2 | 0.868 | 7.28 | 4 | 0.122 | 7.80 | 3 | 0.050 | 5.532 | 4 | 0.237 | 6.49 | 4 | 0.165 | 1.718 | 2 | 0.424 | 13.30 | 14 | 0.503 |
| P13 | 0.613 | 2 | 0.736 | 6.38 | 4 | 0.172 | 5.41 | 3 | 0.144 | 2.212 | 4 | 0.697 | 2.22 | 4 | 0.696 | 3.307 | 2 | 0.191 | 13.35 | 14 | 0.499 |
| P14 | 0.213 | 2 | 0.899 | 6.03 | 4 | 0.197 | 5.58 | 3 | 0.134 | 3.826 | 4 | 0.430 | 3.33 | 4 | 0.504 | 2.234 | 2 | 0.327 | 11.18 | 14 | 0.672 |
| P15 | 0.598 | 2 | 0.741 | 5.19 | 4 | 0.268 | 5.61 | 3 | 0.132 | 3.085 | 4 | 0.544 | 3.12 | 4 | 0.537 | 1.999 | 2 | 0.368 | 12.07 | 14 | 0.600 |
| P16 | 0.540 | 2 | 0.763 | 3.22 | 4 | 0.522 | 4.72 | 3 | 0.194 | 4.985 | 4 | 0.289 | 4.37 | 4 | 0.358 | 8.236 | 2 | 0.016 | 8.75 | 14 | 0.847 |
| P17 | 1.192 | 2 | 0.551 | 1.08 | 4 | 0.897 | 3.07 | 3 | 0.380 | 2.243 | 4 | 0.691 | 9.35 | 4 | 0.053 | 1.403 | 2 | 0.496 | 10.42 | 14 | 0.731 |
| P18 | 0.946 | 2 | 0.623 | 2.54 | 4 | 0.637 | 11.69 | 3 | 0.009 | 3.831 | 4 | 0.429 | 7.52 | 4 | 0.111 | 4.713 | 2 | 0.095 | 9.96 | 14 | 0.765 |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na tabela 13, p é maior que 0,05, logo não existe uma diferença estatisticamente significativa na maior parte dos grupos Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo de Serviço Público, Tempo de atuação no processo de compras/contratação, Papel exercido no processo de compras/contratação e Centro de lotação na UFCG sobre a inovação em compras públicas. Há uma ressalva, em p12 e p18 quanto ao grupo Escolaridade, os resultados se apresentaram menores ou iguais a 0,05 em razão do único respondente do ensino médio ter tido uma avaliação negativa sobre as proposições, portanto, não se apresenta como determinante na análise dos 30 indivíduos em p12 e p18. Em contrapartida p16 (gráfico 1) quando avaliada em relação ao grupo papel exercido no processo de compras/contratação apresentou diferenças.

Gráfico 1 – Box plot – p16



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Percebe-se no gráfico 1 que o setor de licitação teve uma posição neutra na escala likert em comparação aos demais grupos que tiveram posições positivas em relação a p16: “passou-se a auferir maior economia de escala em razão do planejamento das demandas”. Provavelmente, o setor de licitação está mais inteirado do percurso licitatório e possui maior *expertise* do que aqueles grupos que só estão envolvidos na parte inicial do planejamento ou dos que o assessoram. Nisso, pode ser que haja uma visão mais realista das demandas requisitadas e dos gastos envolvidos.

7.5 UTILIZAÇÃO DO KRUSKAL-WALLIS - QUESTIONÁRIO SOBRE O DESEMPENHO NO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES

O fato do segundo questionário não possuir distribuição normal na maiorias de suas variáveis quantitativas (tabela 9) leva ao uso do teste Kruskal -Wallis. Posto isso, o questionário sobre o Desempenho no Processo de Compras e Contratações (perguntas 19 a 31) sustenta os seguintes dados abaixo no teste quanto aos grupos:

Tabela 14 – Kruskal-wallis – questionário 2 - grupos

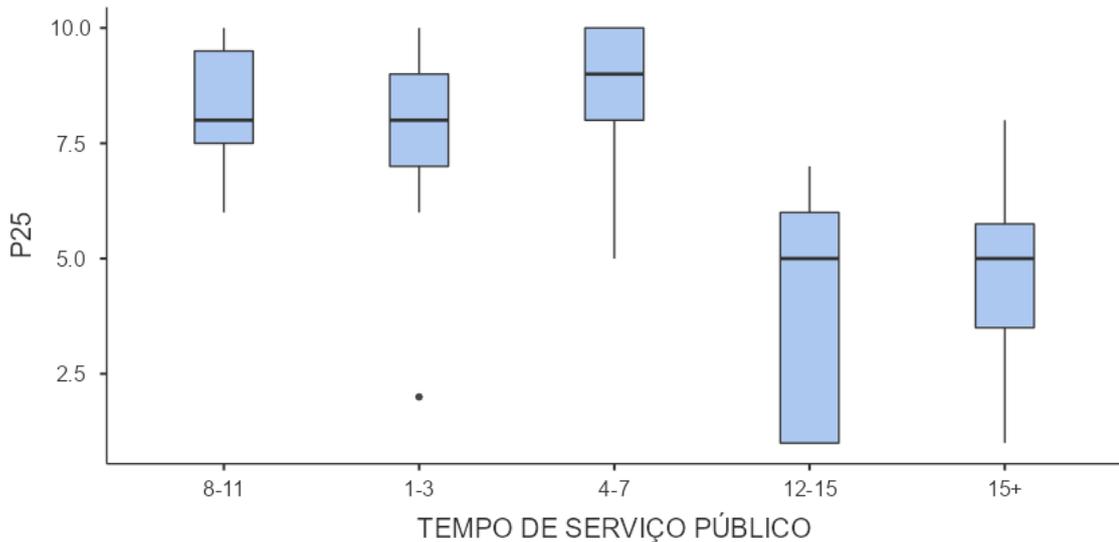
| | Gênero | | | Idade | | | Escolaridade | | | Tempo de serviço público | | | Tempo de atuação no processo de compras/contratação | | | Papel exercido no processo de compras/contratação | | | Centro de lotação na UFCG | | |
|-----|----------|----|-------|----------|----|-------|--------------|----|-------|--------------------------|----|-------|---|----|-------|---|----|-------|---------------------------|----|-------|
| | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p | χ^2 | gl | p |
| P19 | 0.0551 | 2 | 0.973 | 3.53 | 4 | 0.474 | 4.05 | 3 | 0.256 | 5.194 | 4 | 0.268 | 0.493 | 4 | 0.974 | 2.360 | 2 | 0.307 | 12.2 | 14 | 0.588 |
| P20 | 24.603 | 2 | 0.292 | 4.53 | 4 | 0.339 | 1.63 | 3 | 0.653 | 3.922 | 4 | 0.417 | 3.770 | 4 | 0.438 | 4.615 | 2 | 0.100 | 11.8 | 14 | 0.623 |
| P21 | 0.4346 | 2 | 0.805 | 2.57 | 4 | 0.633 | 5.14 | 3 | 0.162 | 0.674 | 4 | 0.955 | 2.014 | 4 | 0.733 | 1.377 | 2 | 0.502 | 11.3 | 14 | 0.663 |
| P22 | 0.9277 | 2 | 0.629 | 1.22 | 4 | 0.875 | 5.48 | 3 | 0.140 | 2.952 | 4 | 0.566 | 0.727 | 4 | 0.948 | 6.861 | 2 | 0.032 | 13.9 | 14 | 0.461 |
| P23 | 11.920 | 2 | 0.551 | 3.87 | 4 | 0.423 | 6.55 | 3 | 0.088 | 1.860 | 4 | 0.761 | 1.898 | 4 | 0.755 | 7.511 | 2 | 0.023 | 12.4 | 14 | 0.572 |
| P24 | 0.0569 | 2 | 0.972 | 3.38 | 4 | 0.497 | 6.59 | 3 | 0.086 | 2.701 | 4 | 0.609 | 3.352 | 4 | 0.501 | 4.701 | 2 | 0.095 | 14.5 | 14 | 0.415 |
| P25 | 22.580 | 2 | 0.323 | 4.09 | 4 | 0.393 | 3.10 | 3 | 0.376 | 12.736 | 4 | 0.013 | 3.836 | 4 | 0.429 | 4.020 | 2 | 0.134 | 12.7 | 14 | 0.548 |
| P26 | 0.2062 | 2 | 0.902 | 2.84 | 4 | 0.586 | 6.37 | 3 | 0.095 | 0.750 | 4 | 0.945 | 2.354 | 4 | 0.671 | 3.778 | 2 | 0.151 | 14.9 | 14 | 0.386 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--------|---|-------|------|---|-------|------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|-------|------|----|-------|
| P27 | 0.7831 | 2 | 0.676 | 4.42 | 4 | 0.352 | 3.12 | 3 | 0.373 | 3.556 | 4 | 0.469 | 4.966 | 4 | 0.291 | 1.580 | 2 | 0.454 | 14.9 | 14 | 0.388 |
| P28 | 0.7894 | 2 | 0.674 | 5.08 | 4 | 0.279 | 3.72 | 3 | 0.293 | 4.749 | 4 | 0.314 | 6.147 | 4 | 0.188 | 2.574 | 2 | 0.276 | 10.5 | 14 | 0.724 |
| P29 | 0.6476 | 2 | 0.723 | 6.23 | 4 | 0.183 | 5.46 | 3 | 0.141 | 3.524 | 4 | 0.474 | 5.780 | 4 | 0.216 | 2.260 | 2 | 0.323 | 13.8 | 14 | 0.461 |
| P30 | 12.110 | 2 | 0.546 | 5.19 | 4 | 0.268 | 4.94 | 3 | 0.177 | 2.441 | 4 | 0.655 | 6.338 | 4 | 0.175 | 1.049 | 2 | 0.592 | 11.9 | 14 | 0.616 |
| P31 | 0.7584 | 2 | 0.684 | 3.48 | 4 | 0.481 | 3.03 | 3 | 0.387 | 4.565 | 4 | 0.335 | 6.743 | 4 | 0.150 | 0.912 | 2 | 0.634 | 12.4 | 14 | 0.577 |

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na tabela 14, p é maior que 0,05, logo não existe uma diferença estatisticamente significativa na maior parte dos grupos Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo de Serviço Público, Tempo de atuação no processo de compras/contratação, Papel exercido no processo de compras/contratação e Centro de lotação na UFCG sobre a desempenho no processo de compras e contratação. Com exceção de p25 que apresentou diferenças com relação ao tempo de serviço público, bem como p22 e p23 que apresentou diferenças no papel exercido no processo de compras e contratação, como pode ser observado abaixo.

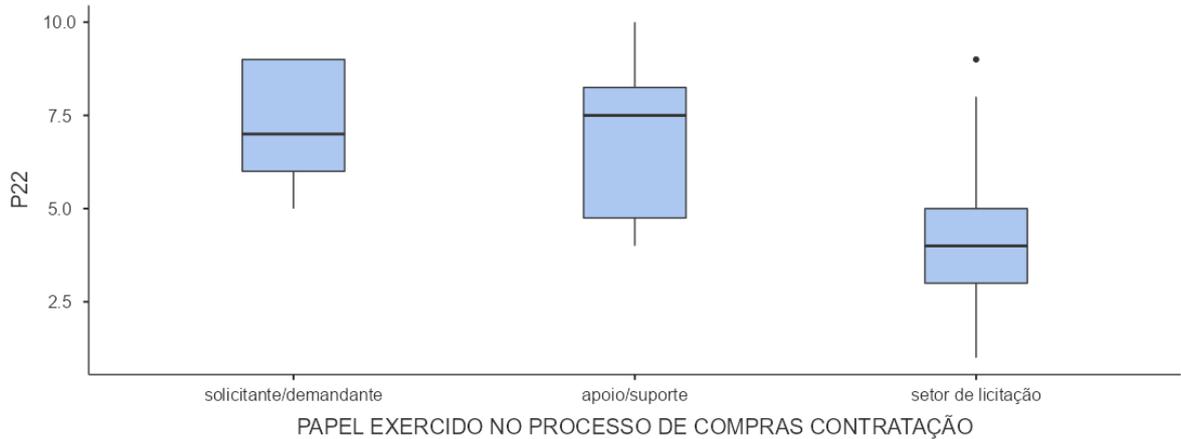
Gráfico 2 – Box plot – p25



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em referência ao gráfico 2, indivíduos com tempo de serviço público de 12 anos ou mais tiveram posições neutras a respeito de p25: “se houve redução do número de compras repetidas do mesmo objeto ao longo do exercício”. Provavelmente, a maior experiência que se adquire com o tempo de serviço público levem-nos a entender melhor a dinâmica do processo de compras e dos objetos contratados, sejam esses objetos repetidos ou não.

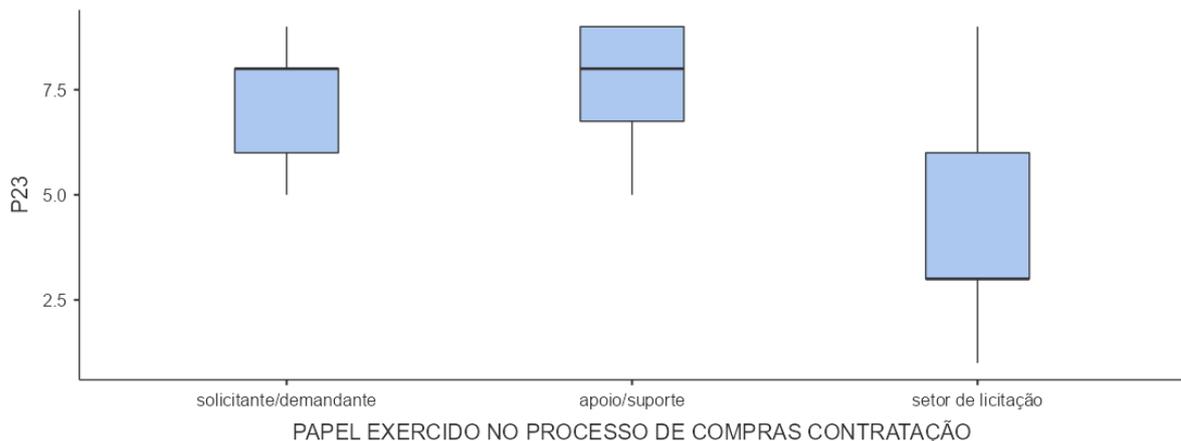
Gráfico 3 – Box plot – p22



Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Gráfico 3, os indivíduos foram indagados a respeito de p22: “há execução planejada do orçamento ao longo do exercício”. Os fatos observados demonstram o setor de licitação com visões negativas/neutras quando comparado aos demais indivíduos que participam da dinâmica de contratações. Pode-se especular que como o setor de licitação conduz e tem maior conhecimento das contratações, ele percebe inconsistências entre o orçamento e a execução das contratações.

Gráfico 4 – Box plot – p23



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Setor de licitação, do gráfico 4, também teve uma visão predominantemente desfavorável quanto ao seguinte preceito p23: “houve uso mais eficaz dos recursos orçamentário, visto se diferir dos demais grupamentos.” Esse resultado corrobora com a indagação de p22. Portanto, há possibilidade de melhorar o planejamento orçamentário nas contratações.

7.6 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Mediante as análises descritivas e estatísticas expostas, concebe-se visões favoráveis quanto a inovação e desempenho no processo compras públicas. Os dois questionários, ora presentes, apoiam-se em visões predominantemente positivas no que concerne às mudanças favoráveis na evolução das contratações públicas, em que os métodos e os aprimoramentos estruturantes se desenvolvem por meio das qualidades organizacionais que sustentam o arcabouço de contratações na UFCG, (ou seja, promovem inovação e avanços).

Da mesma forma, o desempenho no processo de contratações vincula-se a uma maior presteza das compras públicas, considerando-se a transparência do procedimento, aliados a uma busca por maiores economias de preços nas contratações. Tal visão é compartilhada pelos atores envolvidos no processo de compras e contratações, ratificando o favorecimento do desempenho de contratações para a execução das propriedades do serviço em si na UFCG.

Embora em algumas questões demonstrem que grupos divergem quanto as análises estatísticas demonstradas acima. Ainda assim, a visão global dos questionários possuem pontos propícios para noções de planejamentos dos setores nas contratações de suas necessidades, que respeitam e seguem a execução dos planos de compras e que atendem as necessidades materiais e dos serviços de maneira a suprir as demandas organizacionais.

8 ALCANCE DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

Este tópico se propõe a analisar a consonância, a relação e a aderência do planejamento das contratações aos instrumentos de organização e planos internos da UFCG, bem como a integração do orçamento na aplicação das contratações.

8.1 CONSONÂNCIA ENTRE O PDI, PLS E AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO E CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

O alinhamento do planejamento do órgão acerca-se da necessidade de se

desenvolver formas de contratar mediante ações que viabilizem as compras e serviços nas IES. A missão institucional consiste em garantir que a política pedagógica assegure a pesquisa, o ensino e a extensão nas instituições.

Para tanto, nesta seção, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Logística Sustentável se desenvolvem para traçar ações estratégicas no escopo de atuação do desenvolvimento e da logística, considerando que planos, metas e diretrizes são alcançados por meio de políticas que colaborem para o desenvolvimento de práticas viáveis e sustentáveis nos planos de atuação dos respectivos centros e unidades acadêmicas, bem como proponha ampliação de nuances colaborativas intra e extra organizacionais.

8.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2020-2024 – UFCG

As ações institucionais constituem importante avanço na seara de divulgação e de transparência da gestão pública. A contínua consonância evolutiva das ações estratégicas adequam o campo de desenvolvimento institucional da UFCG para status que sinalizam o compromisso da alta gestão com parâmetros qualitativos de ensino, pesquisa e extensão.

Nesse caminho, serve-se do capital humano institucional na consecução de metas e ações estratégicas que visem melhorar o fortalecimento e a revisão, ampliar parcerias nacionais e internacionais no eixo temático de políticas voltadas à pesquisa e à inovação. Práticas acadêmicas flexíveis, interconexas e transversais se integram à conteúdos e conhecimentos correlatos da gestão focada no desenvolvimento endógeno, traçados no próprio conhecimento intraorganizacional para fortalecer o caminhar institucional.

Para consentir em tais medidas, há a necessidade de rever o conjunto de metas, indicadores e ações anualmente como forma de acompanhar a respectiva execução das medidas, procedimentos e obras nele propostas. A transformação desses elementos favorece ganhos de maior robustez institucional estratégica.

Referente às medidas que se atrelam à gestão de compras, as metas previstas no PDI pretendem institucionalizar uma matriz de distribuição orçamentária, nos quais os recursos orçamentários serão destinados aos centros acadêmicos anualmente por meio da matriz de outros Custeios e Capital (OCC), para permitir alinhamento entre o orçamento disponível e sua respectiva aplicação,

como por exemplo servindo para amparar o Plano de Contratações Anual (PCA).

Cabe ressaltar que o segundo monitoramento feito no PDI (2023), o estabelecimento da matriz de distribuição orçamentária, presente no eixo dinâmica processual, ainda não foi alcançado. Faz-se presente também ações para capacitar corpo técnico-administrativo (parcialmente alcançado), implementar um sistema de indicadores institucionais (alcançado), desenvolver um sistema de gestão integrada da informação (alcançado), dentre outras medidas. O sistema de gestão integrada da informação foi desenvolvido, do eixo de dinâmica processual do PDI (monitoramento, 2023), medida que facilita a interpretação da questão do questionário desempenho de compras - p20: em que houve uma taxa de transparência acima da média para a UFCG quanto ao planejamento do processo de compras e contratações.

Dessa forma, a gestão da UFCG focada no desenvolvimento endógeno, em que busca manejo da gestão no próprio seio intraorganizacional atrela-se às observações presentes nos questionários sobre inovação no desempenho das compras públicas. Particularmente, no que concerne aos questionamentos p7: em que o planejamento das necessidades da unidades/departamentos são atendidos de forma satisfatória, p18: em que a forma aplicada do planejamento facilita a produção de informações gerenciais para o processo de contratações e principalmente p26: em que as metas organizacionais se alinham ao planejamento das compras e contratações.

8.2 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) - 2020-2024 – UFCG

Além de estar alinhado ao PDI, o Plano de Logística Sustentável (PLS) diagnosticou que, na UFCG, apenas 38% da comunidade acadêmica verifica a atuação do seu centro ou órgão na utilização de bens e materiais de menor impacto ambiental, situação que se volta para indagações sobre o uso das contratações públicas com níveis suficientes de logística e critérios sustentáveis. Para materiais de consumo como papéis, itens de limpeza, lâmpadas e materiais de consumo diversos – observam-se insuficientes parâmetros de qualidade e sustentabilidade nas aquisições, usos excessivos de materiais, dificuldades orçamentárias para aquisições e a falta de acondicionamento correta.

Destacam-se a preferência por compras compartilhadas (órgãos se reúnem

para compras conjuntas); necessidade, conscientização e divulgação de mais estratégias de mitigação dos impactos ambientais; exigência por maior integração de servidores no ambiente de trabalho, bem como incentivo para capacitações voltadas para os novos modelos de compras sustentáveis.

A percepção da comunidade acadêmica, indagada por meio de consulta pública e dos planos locais dos centros de ensino, mostra-se desfavorável à infraestrutura de acessibilidade e iluminação, tal fato expõe um caminho a ser perseguido em futuras licitações voltadas para estruturar os espaços físicos e melhorar a incidência da luz nesses espaços.

As metas e indicadores para compras se voltam no PLS para revisar processos de aquisição de papel A4, produtos de limpeza, itens de higiene considerando critérios sustentáveis; estabelecer capacitação e integração para os servidores; criação de um comitê de gestão estratégica; estabelecer um calendário anual para as compras compartilhadas, dentre outras medidas necessárias ao desenvolvimento sustentável institucional.

Paralelamente, as questões p12, p28, p29 e p30 dos questionários desempenho e inovação em compras públicas preveem níveis satisfatórios no uso de critérios sustentáveis no planejamento e na execução dos processos licitatórios. Assim, o PLS, como instrumento estratégico, influencia nos critérios e na qualidade do adquirento de bens e serviços para a UFCG.

Dessa maneira, a Secretaria de Planejamento (Seplan) é responsável tanto por manter um sistema de monitoramento para metas, objetivos e indicadores presentes no PDI quanto no PLS. Esses planos refletem o caráter contínuo e flexível dos avanços institucionais necessários a uma cultura organizacional que preze pela eficiência e o atingimento de objetivos com critérios sustentáveis nos vários centros da UFCG. O relatório de monitoramento do PDI (2023) faz referência ao índice do alcance de metas do PLS, do eixo de dinâmica processual, a última atualização do documento demonstra que está em fase inicial da elaboração do primeiro monitoramento do PLS (2020-2024).

8.3 A RELAÇÃO ENTRE O PDI, O PLS E O PLANEJAMENTO DAS COMPRAS E CONTRATAÇÕES NA UFCG

A análise desses instrumentos colaboram para a percepção de que existe um

caminho a ser trilhado na relação entre aquisição de bens e serviços em consonância ao PDI e ao PLS da UFCG. Os pontos de aprimoramento nas futuras contratações elencados nessas ferramentas corroboram com as dificuldades enfrentadas nos estudos de Severo (2021) e Manhães (2021), em que a baixa qualificação e a falta de servidores para o setor de contratações obstam ao condução de uma gestão que fortaleça as melhores práticas de prestação e aquisição.

A análise independente de p1, p2, p4, dos questionários inovação e desempenho em compras, sustentam que há uma necessidade de melhorar a governança das compras públicas. Nesse percurso, há espaço para se aprimorar o ambiente organizacional com medidas orientadas a estruturação e integração dos setores de compras como áreas estratégicas. Cabe salientar que p20 foi satisfatório à transparência da organização UFCG quanto aos órgãos de controle e à sociedade.

Nessa senda, as ferramentas tratam da necessidade constante de se monitorar os objetivos na parte que cabe à gestão das contratações públicas. Os normativos mais recentes sobre contratações sustentam um arcabouço legal que vem se construindo para idealizar maneiras de se desburocratizar processos físicos por digitais, simplificar documentos e garantir maior acompanhamento pelos órgãos de controle internos e externos, para dirimir eventuais dúvidas e erros e trazer maior transparência. O PDI e o PLS representam importantes ferramentas para sensibilizar o diálogo institucional a medidas que preconizam diagnóstico, acompanhamento e melhorias contínuas de gestão.

8.4 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO COMO MEDIDA ESTRATÉGICA NA UFCG E SUA APLICAÇÃO NO PCA

A matriz Orçamento de Outros Custeios e Capital (OCC) serve como parâmetro de distribuição para que a cada centro de ensino seja destinado seu orçamento. Entre os objetivos traçados na UFCG, está o de perseguir a institucionalização da matriz OCC, fato que visa fortalecer o planejamento institucional para permitir maior autonomia dos centros fora de sede sobre os gastos orçamentários de suas necessidades.

Nesse sentido, o fortalecimento do planejamento atrelado ao orçamento

capacita a profissionalização da UFCG tendo em vista a da melhor gestão de seus recursos, visando a descentralização orçamentária dos centros para melhorar as atividades, particularidades e a cultura local de cada centro de ensino. Cabe destacar que a instituição da matriz orçamentária, segundo o último monitoramento (2023), ainda é uma meta prevista no PDI que a UFCG busca implantar.

O Plano Contratações Anual (PCA) possui um campo destinado a indicar o orçamento disponível para cada grupo de bens, itens ou serviços que se pretendem contratar, assim, atrelar o orçamento às contratações, diz respeito a uma maior acurácia do que realmente pretende-se contratar. Justamente, para contornar os problemas que Leonez (2021) cita ao relatar a forma como o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) vem sendo utilizado como mero instrumento normativo, ao contrário de ser uma ferramenta gerencial de contratações e aquisições.

Dessa forma, há uma construção relacional entre o tratamento para precisar as contratações da UFCG sobre a aplicação do orçamento. Sucede-se a necessidade de maior precisão e definição nas distribuições orçamentárias, visto que p4, do questionário sobre desempenho de compras, é aferida como neutra pelos respondentes, em que trata de regras de governança com vistas à execução dos instrumentos implantados (PCA). Logo, cabe maior atenção ao PCA como instrumento de execução e controle financeiro das contratações.

Contudo, a instituição detém controle das necessidades orçamentárias dos demais Centros de Ensino, quando analisadas p21 e p22, dos questionário desempenho de compras, elas corroboram para a consecução planejada do orçamento e da sua execução ao longo do exercício financeiro.

9.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reafirmar postulados das contratações públicas se faz essencial como medida estratégica nos ditames da gestão de compras, há necessidade de maior enfoque aos setores que conduzem as compras públicas. Um grande impulsionador de economia do país se mostra na atenção que se é dada para essa área estratégica como incentivadora do desenvolvimento nas diversas economias do globo.

Portanto, fortalecer a área de compras da administração pública segue como

fundamento da própria estruturação dos órgãos e entidades visando melhorar a prestação de serviços à sociedade; a estrutura de governança da aquisição de bens e serviços proporciona o atingimento dos fins públicos a que se destina a Administração Pública. Munir, desenvolver e interligar a gestão de compras conduz a medidas direcionadas ao desenvolvimento das áreas fins do Estado. A educação, nesse sentido, sintetiza a busca pela melhora dos indicadores educacionais e o desenvolvimento da ciência no país com os artefatos preparatórios das áreas administrativas que visem e facilitem essa busca.

As demandas organizacionais na UFCG vem se estruturando para atender o planejamento das contratações, com auxílio de planos de compras e a gestão informacional voltadas para a orientação de materiais e serviços necessários às contratações. As análises e buscas empreendidas corroboram para pontos propícios na gestão de contratações, há orçamentos a serem integrados e melhores descentralizados, mas os mecanismos que atualmente possui alicerçam as balizes para condutas arguciosas no percurso contratual nas compras públicas.

Apesar das contribuições deste estudo, há que se considerar as limitações desta pesquisa, englobando apenas os atores diretamente envolvidos nas compras públicas da UFCG; os dados bibliográficos buscados também constituem fator limitante na medida que as compras públicas representam uma vasta literatura de estudos e as observações do pesquisador abarcam uma pequena parte deste universo. O tempo de pesquisa também obsta como um fator limitante nas buscas e direcionamentos do pesquisador como forma de filtrar o conteúdo que pode enriquecer o trabalho.

Para tanto, sugere-se aprofundamento sobre a percepção das compras públicas tanto com a comunidade acadêmica quanto com o alto escalão da UFCG, a fim de ter maior sedimentação de condução e das práticas nas compras públicas. Estudos similares também podem ser executados em outras instituições com o fim de entender o que pode ser aplicado ou não no âmbito da UFCG. Também se faz necessário buscar na literatura revisões bibliométricas em diferentes bases de dados, a fim de enriquecer os estudos. Porém, cabe salientar, que os propósitos desta pesquisa serviram para os fins propostos, lembrando que esta pesquisa não se encerra em si mesma, podendo servir de suprimento para estudos futuros.

Assim, o direcionamento de compras efetivas requer maior conhecimento dos manuais, regulamentos e leis disponíveis, a fim de conduzir o processo com maior

assertividade. Para tanto, complementarmente, recomenda-se a leitura instrutiva dos seguintes normativos abaixo:

- Cadernos Brasil na OCDE – Compras Públicas, IPEA (2021);
- Guia Nacional de Contratações Sustentáveis , AGU (2022);
- Compras Públicas para Inovação no Brasil - Novas possibilidades legais, IPEA (2022);
- Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação, AGU (2023).

Esses instrumentos representam medidas que visam atribuir confiabilidade e trazer um arcabouço legal de medidas necessárias às boas práticas nas contratações. Para construção dos respectivos processos licitatórios, sugere-se a análise detalhada dos guias acima como função norteadora para a confecção dos atos preparatórios do certame, bem como na cartilha que sintetiza ponderações sobre o percurso contratual de compras (Apêndice B).

REFERÊNCIAS

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/gncs_082022.pdf. Acesso em 03 de mar. de 2023.

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Manual de Licitações e Contratações Administrativas**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/arquivos/ManualdeLicitacoeseContratacoesAdministrativaspdf.pdf>. Acesso em 03 de mar. de 2023.

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/instrumento-de-padronizacao-dos-procedimentos.pdf>. Acesso em: 23 de jun. 2023.

ALVES, Maria Deusilene Teixeira. **Caso com nota de ensino: com a data máxima venia, vocês conseguem me compreender?**. Tese de Doutorado. 2023.

ALBUQUERQUE, A.C.C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALMEIDA, D.; SACRAMENTO, A.; RAUPP, F. **Os Desafios das Universidades Federais Diante dos Constantes Cortes Orçamentários**. Salvador: EAUFBA, 2021.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976. 114 p. (Coleção Administração e Gerencia; 17).

BIANCONI, André et al. Transformação de dados e implicações da utilização do teste de Kruskal-Wallis em pesquisas agroecológicas. **Pesticidas: Revista de Ecotoxicologia e Meio Ambiente**, v. 18, 2008.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BAMBIRRA et al. A estratégia de incorporação dos critérios de compras públicas sustentáveis em uma universidade federal. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 4, p. 172-195, 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019. **Diário Oficial da União**, seção 1. Brasília, DF, 11 de janeiro de 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/59109742/do1e-2019-01-11-instrucao-normativa-n-1-de-10-de-janeiro-de-2019-59109733. Acesso em: 07 de setembro de 2021.

BRASIL. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 10 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 10 set. 2021

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm. Acesso em: 10 set. 2021

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 10 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010.** Dispõe sobre procedimento orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm. Acesso em: 27 de out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 28 out. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior. Brasília, 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 30 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de licitações e contratos administrativos. Brasília, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 13 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Regulamenta e dispõe sobre o plano de contratações Anual e instituir o sistema de planejamento e gerenciamento de contratações. Brasília, 2022. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.947-de-25-de-janeiro-de-2022-376059032>. Acesso em: 13 mar. 2022.

BATISTA, A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde.** Rev.

Adm. Pública – Rio de Janeiro 42(4):681-99, jul/ago. 2008.

BREMENKAMP, Thiago Gegenheimer. **Teletrabalho e Programa de Gestão: a contribuição da Controladoria-Geral da União para a Administração pública.** Espírito Santo. 2021. Disponível em: https://sappg.ufes.br/tese_drupal/tese_16144_dissertacao_thiago_g._bremenkamp_-_final.pdf. Acesso em: 03 de março de 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de gerência pública.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição Brasileira.** Disponível em: http://bresserpereira.org.br/papers/1995/98.ReformaAparelhoEstado_Constituicao.pdf. Acesso em: 27 de agosto de 2021.

BEDIN, E. P.; FONTES, A. R. M.; BRAATZ, D. **Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo, v.22, n.2, p. 232-249, abr/jun. 2020.

CALASANS JUNIOR, José. **Manual da Licitação: combase na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CARGNIN, Antonio Paulo; MACOLMES, Irma Carina Brum. Acordo de cooperação internacional: projeto modernização e inovação em gestão pública no estado do RS. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 20, 2023.

CORDOVA, B. C. .; AUGUSTIN, F. C. .; JENKINS, L. E. C. .; SANTOS, E. A. dos. Macrofunções do controle interno: um estudo nas instituições de Ensino Superior Federal. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 603–624, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i1.1538. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1538>. Acesso em: 12 feb. 2023.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade.** 2019.

DA SILVA, Alessandra Pereira; DE AGUIAR, Adriana Cavalcanti. Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 1, p. e200871pt-e200871pt, 2023.

DE ALBUQUERQUE, Daniela Aparecida et al. Problema ou oportunidade: uma proposta de metodologia de mapeamento de desafios do laboratório de inovação do governo do estado de Santa Catarina–Nidus. **Brazilian Journal of Development**, v.

9, n. 1, p. 2218-2236, 2023.

DE SOUSA GONÇALVES, Marivaldo; FIGUEIREDO, Paulo S. **Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico**. FGV EASP, Cadernos de Gestão Pública e Cidadania, Vol. 28. 2023.

DE FREITAS, A. R.; SANTOS, P. M.; THORNTON, B. Análise multivariada da variância versus análise univariada: uma aplicação em forrageiras. In: **Embrapa Pecuária Sudeste-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ZOOTECNIA, 42., 2005, Goiânia. A Produção animal e o foco no agronegócio: anais. Goiânia: SBZ, 2005., 2005.

DE SOUZA, Cláudio Said Barros; DA SILVA SOUSA, Jean Carlos; NETO, Alexandre Rabêlo. Planejamento Estratégico nas Universidades Federais do Nordeste Brasileiro: Uma Análise em Contexto de Cortes Orçamentários. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI**, Enapag 2022.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papyrus, 2001.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas. 2005.

DOURADO, Fabiane Aragão Martins. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir dos valores organizacionais e do instrumentos de governança recomendados pelo Tribunal de Contas da União**. 2020.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 24, p. 357-378, 2019.

FADUN, O. S. Risk management and risk management failure: lessons for business enterprises. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 2, 225-239, 2013.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. Universidade de Brasília. 2016.

FERREIRA, José Roberto Chagas. **Governança das aquisições: a implementação de um plano de gestão de riscos em uma seção de licitações do Exército Brasileiro**. 2023.

FERREIRA, D. R.; ANTUNES, M. N.; ALVES, T. L. do N. Eixos das políticas e reformas universitárias na América Latina e seus novos modelos: uma análise das obras de Cláudio Rama. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 445–464, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n1-033. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/55904>. Acesso em: 15 fev. 2023.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **A centralização das compras na administração federal: lições da história**. Brasília: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 48/148, 2015.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio et al. **Revisão do arranjo das compras públicas a partir de um contexto de crise**, 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, E. DA S. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 424-457, 27 out. 2017.

FOX, J., & WEISBERG, S. (2020). **car: Companion to Applied Regression**. [R package]. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=car>. Acesso em: 01 mai. 2023.

GARRISON, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C., Padilla, D. N. R., Morales, J. D. (2007). **Contabilidade administrativa** (Vol.10). McGraw-Hill.

GERHARDT, T. E.; Silveira, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1º Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GALLOUJ, F. Economia da Inovação: um Balanço dos Debates Recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (orgs.) **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIAMBERARDINO, Guilherme Gonçalves et al. Conceptual framework of environmental criteria of public procurements for federal roadwork. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 843-856, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. In: Anais. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3. 2006.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOVERNO FEDERAL (Brasil). **Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações**. Brasília: Governo Federal, 6 ago. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/sistema-de-planejamento-e-gerenciamento-de-contratacoes>. Acesso em: 6 set. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Cadernos Brasil na OCDE – Compras Públicas**. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/>

images/stories/PDFs/210707_cb_ocde_compras_publicas.pdf. Acesso em 01 de fev. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Compras Públicas para Inovação no Brasil – Novas possibilidades legais**. 2022. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11623/16/Compras_publicas_para_inovacao_no_Brasil.pdf. Acesso em 05 de fev. 2023.

JAREK, S. (2012). **mvnormtest: Normality test for multivariate variables**. [R package]. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=mvnormtest>. Acesso em 01 mai. 2023.

JULIÃO, Carla Silva. **A eficiência do procedimento eletrônico nas contratações públicas: análise da participação das pequenas e médias empresas**. 2023. Dissertação de Mestrado.

KANAANE, R; Severino, F. R. **Ética em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Atlas S.A. 2006.

KAYSER, A. M., da SILVA, M. A., & BRAGA, R. N. F. Política educacional e planejamento institucional: aproximações inventáveis. **Revista Diálogos & Saberes**. 2018.

LACERDA, G.; ANDRADE, D. **Ação Empreendedora no Setor Público: A criação do Setor de “Pós-Compra” em Uma Universidade Pública do Sul de Minas Gerais**. XI EGEPE Online, Belo Horizonte, junho, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/dL0Ptv>. Acesso em: 04 de setembro de 2021.

LEONEZ, A. **O plano anual de contratações e os desafios na sua operacionalização**. Repositório UFSC, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/MrTEo>. Acesso em: 02 de fev. de 2022.

LOBÃO, J. C. S. **A influência do contexto organizacional no desempenho das compras públicas da UFBA**. 2015. 96 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

LIMA, B. Q. L. O uso do poder de compra é uma política eficaz de desenvolvimento sustentável. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MANHÃES, Ana Carolina Pereira Monteiro et al. Análise Estratégica do Setor de Licitações de uma Instituição Pública de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Valore**, v. 6, p. 20-40, 2021.

MARUYAMA, Úrsula et al. Governança ambiental: transparência e efetividade de práticas sustentáveis em IES. **Liinc em Revista**, v. 18, n. 1, p. e5922-e5922, 2022.

MACEDO, Filipe; BERNARDINO, Susana. Otimização de custos nos processos aquisitivos? Uma análise às ipss do alto minho. **Cooperativismo e economia**

social, n. 44, p. 201-229, 2023.

MACHADO JUNIOR, J. Teixeira. **Teoria e prática de orçamento municipal**. 1962.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução a Administração**. 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

MEYER JR, V. **Considerações sobre o planejamento universitário: mito e realidade**. Universidade: Organização, planejamento e gestão. Santa Catarina: NUPEAU, UFSC, 1988.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa n.10, de 12 de novembro de 2012**. Plano de Gestão de Logística Sustentável. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/aceso-a-informacao/logistica-sustentavel/plano-de-gestao-logistica-sustentavel/InstruoNormativa102012.pdf>. Acesso em: 11 de mar. de 2023.

MOTTA, F. **Planejamento nas licitações: copiar a União quase nunca é a solução**. Repositório UFSC, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/CwCHT> Acesso em: 03 de fev. 2022.

NUNES, Caio Abner Brito. **Estruturação de processos: contribuições ao entendimento do fluxo de aquisições simplificado do departamento de logística de uma IES pública**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. Ed. 33. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
REZENDE; D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OLIVEIRA, C. E. C. de; MOTA JÚNIOR, A. de M. Compras na universidade pública: qualidade do gasto ou corrida de obstáculos?. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], p. e71738, p. 1–21, 2023. DOI: 10.5902/2318133871738. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/71738>. Acesso em: 26 jan. 2023.

PIRES, Valdemir; MOTTA, Alexandre Ribeiro. **Qualidade do gasto público: do conceito polissêmico ao conceito tecnicamente alicerçado por uma agenda de pesquisa multidisciplinar**. CONGRESO INTERNACIONAL EN GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, 6., 2015. Anais ... Madrid: Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, 2015. Disponível em: <https://www.gigapp.org/index.php/component/jresearch/publication/show/1822>. Acesso em 26 jan. 2023.

ROBINSON, Marc. Revisões de despesa na OCDE. In: BOUERI, Rogério; ROCHA, Fabiana; RODOPOULOS, Fabiana (org.). **Avaliação da qualidade do gasto público e mensuração da eficiência**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015, p. 107-160.

R Core Team (2021). **R: A Language and environment for statistical computing – computer software (versão 4.1)**. Disponível em: <https://cran.r-project.org>. Acesso em: 01 mai. 2023.

THE JAMOVİ PROJECT (2022). **Jamovi (versão 2.3.21)**. Disponível em: <https://www.jamovi.org>. Acesso em: 01 mai. 2023.

SANTOS, Iris Ribeiro dos. **Análise de licitações federais através do sistema de auditoria de licitações - SAL**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas de Produtos) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Salvador, 2023.

SANTOS, L. F. M. dos; MARTINS, R. S.; FREITAS, J. S. Configurações explicativas do desenvolvimento da resiliência nas redes de suprimentos da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 57, n. 1, p. e2022–0209, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220220209. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/88771>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SOUZA, João Gabriel Sobierajski de; NUNES, Rogério da Silva. **Agricultura familiar em restaurantes universitários: uma avaliação da política pública**. 2023.

SACRAMENTO, A, et al. Cortes no orçamento das universidades federais: quais os possíveis impactos? *Estadão*. Blog Gestão, Política e Sociedade. 2021.

SANTOS, Joice Ribeiro dos. **Ação do DMAIC para o desenvolvimento de um Manual de Procedimento Operacional de Planejamento (MPOP): um estudo sobre a gestão de compras em uma IFES**. 2022. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2021.

SEVERO, Alisson da Rosa. **Planejamento prévio das licitações nas unidades do Exército Brasileiro**. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública), Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2021.

SILVA, L. R. da; VILELA JUNIOR, D. C.; SEGUNDO, G. S. A. . A Importância da Atualização do Arcabouço Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação nos Estados Brasileiros, com Enfoque no Estado do Amazonas. **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 89–107, 2023. DOI: 10.9771/cp.v16i1.48802. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/48802>. Acesso em: 13 fev. 2023.

SOUZA, Flavio Sergio Rezende Nunes de; CUNHA, Armando Santos Moreira da. A Relação entre Planejamento Estratégico e Orçamento: o caso das Organizações da Marinha do Brasil. **Coleção Meira Mattos**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 32, p. 131 - 142, maio/ago. 2014.

SORDI, G. F. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul como Instrumento de Gestão**. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em rede Nacional - PROFIAP) - Universidade Federal da Grande Dourados. Mato Grosso do Sul, 2019.

SIEDSCHLAG, D.; MARINHO, S. V. **Alinhamento Estratégico em uma Universidade Comunitária**: Compreendendo os fatos que influenciam na implementação de estratégias. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n 41, São Paulo, Anais... São Paulo, ANPAD, 2017.

SILVA, P.M.; CARVALHO, W. W. d. C.; FURTADO, R. P. M.; CARVALHO, F. A. Planejamento Orçamentário: As práticas da Universidade Federal de Lavras. CAPES, Cadernos. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 4, pp. 209 - 227 Edição Especial, 2012.

TEODORO, Diogo; NUNES, Rogério da Silva; Búrigo, Carla Cristina. **Avaliação do processo de gestão de um núcleo de manutenção em uma universidade pública brasileira**. 2023.

TRICHES, Rozane Marcia et al. INICIATIVAS DE COMPRAS PÚBLICAS DE PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA OS RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS. **Revista Grifos**, v. 32, n. 59, p. 01-21, 2023.

UFABC. Pró-Reitoria de Administração, 2020. Disponível em: <http://proad.ufabc.edu.br/>. Acesso em: 20 de jan. de 2023.

UNEP, **Global Review of Sustainable Public Procurement**, 2017. Disponível em: <https://www.unenvironment.org/resources/report/2017-global-review-sustainable-public-procurement>. Acesso em: 17 de jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Colegiado Pleno do Conselho Universitário. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2020-2024**. Resolução nº 04/2020, 12 de agosto de 2020. Campina Grande, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Monitoramento: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFCG, 2020-2024**. Campina Grande. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Execução orçamentária, 2018-2023**. Campina Grande. 2023. Disponível em : <https://prgaf.ufcg.edu.br/painel-bi-execucao.html>. Acesso em: 22 de jul. 2023.

VIANA, Arizio de. **Orçamento e administração financeira**. 2. Ed, vol II. Fundação Getúlio Vargas, 1963, p.27.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ZYLBERSZTAJN, D; SZTAJN, R. **Direito e economia**: análise econômica do direito e das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS

TERMO DE CONSENTIMENTO E INSTRUÇÕES

Orientação Geral Prezado(a) Servidor/Colaborador,

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa “UM ESTUDO SOBRE A INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)”. O objetivo do estudo é identificar como se dá a relação entre as práticas de Plano Anual de Compras e Contratações e o desempenho do processo de compras e contratações, vinculado ao orçamento.

Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento das questões disponibilizadas, o questionário se baseia nos estudos de Fenili (2016) e Dourado (2020). O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração, os participantes não serão identificados. O preenchimento do formulário demora em média 7 minutos e você poderá desistir a qualquer tempo. Os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa, e os resultados servirão para subsidiar melhorias no processo de compras e contratações, respeitados todos os preceitos éticos de pesquisa.

Esta pesquisa faz parte de um estudo de responsabilidade do aluno Luis Felipe de Moraes, aluno regular do mestrado PROFIAP, UFCG/CCJS, email: luisfdm94@gmail.com

Agradeço desde já sua colaboração!

Cordialmente, Luis Felipe de Moraes.

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS.

Sexo: --- masculino ---

feminino Idade:

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 anos ou mais

Tempo de serviço no setor público:

1 a 3 anos

4 a 7 anos

8 a 11 anos

12 a 15 anos

15 anos ou mais

Papel exercido no processo de compra/contratação

-- solicitante/demandante ---setor de licitação ---- apoio/suporte

Tempo de atuação no processo de compras/contratação:

1 a 3 anos

4 a 7 anos

8 a 11 anos

12 a 15 anos

15 anos ou mais

Escolaridade:

---ensino fundamental

---ensino médio

---graduação

---especialização

---mestrando

---doutorado

Centro de lotação (UFCG):

Centro de Formação de Professores (CFP)

Centro de Ciências jurídicas e Sociais (CCJS)

Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar (CCTA)

Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR)

Centro de desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CSDA)

Centro de Educação e Saúde (CES)

Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)

Centro de Ciência e Tecnologia (CCT)

Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI)

Centro de Humanidades (CH)

Centro de tecnologia e Recursos Naturais (CTRN)

Outro:

APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

1 INTRODUÇÃO

O produto técnico tecnológico (PTT) que se segue é objeto da dissertação apresentado ao mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS). O PTT se desenvolve na área da administração pública, relacionados a perspectivas no planejamento, orçamento e aquisição de bens e serviços. A melhoria dos processos administrativos de compras públicas se aperfeiçoam na seara de cada órgão visando atender as necessidades e peculiaridades de cada caso. Processos licitatórios se perfazem muitas vezes em instrumentos complexos de confecção, pairam dúvidas acerca da etapa inicial sobre o percurso necessário a ser discutido e implementado, bem como sobre referências para aperfeiçoar os modelos já existentes.

Nesse íterim, vem à lume a seguinte indagação: Quais etapas do planejamento e das experiências práticas são necessários percorrer para processos licitatórios exitosos?

2 TIPO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Apresentação de material instrutivo: Cartilha de planejamento e contratações integrada às qualidades práticas.

3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

O planejamento das contratações apresenta-se como uma situação que requer cuidado na concepção de processos; dificuldades e complexidades são frequentes, tendo em vista a definição do objeto visado para contratação. O nível de maturidade em governança das contratações não contribui com os processos de trabalho constituídos, falta maior integração interna e planos de comunicação, assim como a necessidade de capacitações específicas para as equipes responsáveis. Os órgãos carecem de instrumentos internos e padronizados que levem a contratações simplificadas. Com a introdução de novos normativos, os entes são levados a

atualizar seus padrões documentais para novos formatos que sigam renovadas normas e leis.

4 OBJETIVOS DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O presente PTT foi construído com o intuito de edificar um caminho seguro para o desenvolvimento de processos licitatórios e ferramentas adjacentes que facilitem o trabalho dos envolvidos. Esse material didático foi concebido para conter, com linguagem simples, as fases necessárias para que os atores envolvidos nos processos de compras sejam direcionados a pesquisas de conteúdo complementar para aprofundar/aperfeiçoar a gestão das contratações públicas.

5 PROCEDIMENTO UTILIZADO

O estudo foi realizado após ampla análise de documentos e pesquisa bibliográfica. A coleta dos documentos ocorreu no âmbito da UFCG, a fim de analisar como o ente identifica, desenvolve e aperfeiçoa seus instrumentos de contratação através do PDI e do PLS, bem como questionário sobre desempenho e inovação no processo de compras. A pesquisa bibliográfica angariou informações de fontes que tratavam das fases pertinentes para a construção da respectiva cartilha. Dentre as fontes pesquisadas, destacam-se a coleta em dissertações de IES. Diante dos dados levantados, possibilitou conjugar os conhecimentos obtidos no PTT respectivo.

6 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

A cartilha pode ser utilizada como suporte complementar às divisões internas e órgãos que a buscam como instrumento de rotina, as quais sintetizam fases norteadores sobre implantação/aperfeiçoamento de processos de aquisições e serviços, como forma de gerar maior compreensão de ações organizacionais voltadas as licitações. Logo, a presente cartilha visa reunir *benchmarking* complementares a construção de seus processos de compras.

7 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

A estrutura usada para confeccionar este PTT utilizou formatos tradicionais de pesquisa. O campo ora buscado acompanhou métodos já conhecidos, com o colhimento de documentos, estudos correlatos e questionário, a fim de averiguar o conteúdo com métodos habituais de pesquisa.

8 ADERÊNCIA AOS TRAÇOS E PROJETOS DE PESQUISA

Este trabalho vincula-se à conjuntura da gestão pública, tendo em vista que o trabalho foi realizado no contexto de uma instituição federal de ensino. Contudo, serve às necessidades também de instituições privadas que possuam situações semelhantes de aplicação.

A aderência desse estudo ao programa PROFIAP visa corresponder a disponibilização de instrumentos, modelos ou metodologias que sirvam para promover melhorias na administração pública.

9 OPORTUNIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

A presente ferramenta técnica implica como relevante em termos adequados para ser utilizado pela instituição estudada, bem como por qualquer outra instituição de interesse.

10 IMPACTOS

A cartilha consiste na possibilidade de influenciar os gestores a gerar maior clareza na implantação ou melhoria dos seus processos de aquisições com influência nos aspectos sociais, econômicos e comportamentais. Os processos licitatórios, a depender da forma como se conduzem, podem se servirem desta cartilha para adaptarem sua cultura de gestão. Outras organizações podem ser positivamente impactadas nesses aspectos ao passo que replicarem essas práticas.

11 REPLICABILIDADE

A metodologia adotada e retratada pode ser reproduzida em outras organizações a depender do contexto que elas estão inseridas, caso necessário, adaptar para se

adequar à situação buscada.

12 EXTENSÃO TERRITORIAL

As formas retratadas nessa cartilha podem ser replicáveis a qualquer ente, órgão, repartição, sendo necessárias as pertinentes adaptações dependendo da realidade e da cultura local de cada instituição.

13 COMPLEXIDADE

Por se servir de vários modelos teóricos, a construção desse PTT demonstra complexidade média, pois aglutinou esse molde a conhecimentos pré-definidos (apêndice) que foram adaptados para atender as recomendações necessárias desse estudo, respeitando-se os normativos, leis e literatura enfoque.

14 PERSPECTIVAS INOVADORAS

Atua como material que desenvolve conhecimentos sobre planejamento de compras e contratações e agrega etapas recomendadas para sua aplicação nos órgãos.

15 CAMPO DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

Tem aplicação sobre os atores envolvidos diretamente e indiretamente nos processos licitatórios tendo em vista o melhoramento dos fluxos processuais para gerar maior efetividade nas contratações que beneficiam a sociedade de maneira indireta, por meio da consecução dos serviços e bens presentes na IES.

16 LIGAÇÃO COM O PDI e PLS DA UFCG

Esse PTT encontra amparo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em conformidade ao eixo 6 – readequação e modernização de fluxos operacionais, processuais e de aquisição. Já no Plano de Logística Sustentável, o amparo se refere ao eixo 6 – compras e contratações sustentáveis, em que a UFCG realiza compras com critérios sustentáveis.

17 APOIO FINANCEIRO

Esta ferramenta foi desenvolvida sem a necessidade de recursos financeiros que o estimulassem.

18 CADASTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Não há inscrição de propriedade intelectual associada a essa cartilha.

19 ESTÁGIO DO PTT

O PTT se encontra na apresentação cartilha, podendo ser livremente distribuída. Para a finalidade de sua proposta, está finalizada. Porém, para servir aos interesses organizacionais, pode ser complementado e incrementado com novos modelos e imagens que satisfaçam a junção de novos caminhos.

20 REPASSE DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

O repasse desse conhecimento se efetuará com a disponibilização da cartilha aos grupos de interesse.

21 OPERAÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO

Basicamente, a implementação do conhecimento se dá pela disponibilização desse material, cabendo, dependendo do caso, a cada gestor tornar maleável seu uso para a serventia da organização, visto se tratar de uma série que elenca etapas a serem percorridas no planejamento das contratações.

22 DETALHAMENTO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O produto é esboçado na seção seguinte.

PREFÁCIO

Esta cartilha foi elaborada com a intenção de apoiar gestores e atores envolvidos na facilitação das etapas necessárias para o desenvolvimento do planejamento no ambiente de contratações. Foi desenvolvida baseada nas seguintes fontes:

- Adaptado do modelo documental de Bremenkamp (2021);
- Manual de Licitações e Contratações Administrativas, AGU (2014);
- Nova Lei de Licitações e Contratos 14.133 (2021)
- Cadernos Brasil na OCDE – Compras Públicas, IPEA (2021);
- Guia Nacional de Contratações Sustentáveis , AGU (2022);
- Compras Públicas para Inovação no Brasil - Novas possibilidades legais, IPEA (2022);
- Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação, AGU (2023).

PLANEJAR UM PROCESSO DE GESTÃO DE COMPRAS

A fase preparatória deve ser conduzida em consonância aos dispositivos legais que regem a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC - Lei 14.133/21); O princípio do planejamento se tornou basilar na NLLC, o que evidencia preocupação de boas práticas administrativas que levem à eficiência e à economicidade dos processos; É pertinente considerar na fase de planejamento atualização do inventário de bens e materiais, análise do mercado fornecedor e da cadeia de suprimentos, análise do custo total, reavaliação das políticas de aquisições e contratações, análise da relevância dos itens, dever de exigir apenas o essencial em cada processo.

OBTER APOIO DA ALTA GESTÃO

É fundamental que a alta gestão incentive a implantação de processos e estruturas a fim de atenuar os riscos e fortalecer os controles internos de aquisições para o órgão. É recomendada consulta à Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas

MONTAR GRUPOS DE TRABALHO

A complexidade dos processos licitatórios exige pluralidade de indivíduos atuando em conjunto visando atenuar os riscos das contratações. Importante destacar que a composição da equipe de planejamento das contratações, quando formada, deve refletir membros com conhecimento técnico e usualmente conhecedores do objeto.

FAZER UM DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

Entender os recursos materiais e humanos que a entidade possui se torna uma demanda essencial de reconhecimento da força de trabalho.

REALIZAR BENCHMARKING

No sítio compras governamentais é possível pesquisar de outros órgãos: editais, termos de referência, pesquisas de preços e atas > www.compras.gov.br;
Verificar se o objeto da contratação é um item padronizado disponível no catálogo

Eletrônico de padronização > <https://www.gov.br/pncp/pt-br/catalogo-eletronico-de-padronizacao/itens-padronizados>.

ESTABELEECER PRESSUPOSTOS INICIAIS

Listar as tarefas e os tempos necessários para cada etapa licitatória, respeitando prazos tempestivos, bem como manter a padronização de modelos para se evitar alterações injustificadas ou desnecessárias. Também indicar os possíveis impactos ambientais gerados.

ESTABELEECER UM RESPONSÁVEL PELO PROCESSO

A lei 14.133/21 trouxe a figura do Agente de Contratações que deve apoiar os setores técnicos e demandantes na consecução dos processos; monitorando, tomando decisões, detalhar normativos e apoiando a gestão.

DEFINIR COM TRANSPARÊNCIA PAPEIS

A equipe de apoio auxilia nos atos preparatórios e na execução da licitação, assim como também se precisa do demandante e corpo técnico envolvido no processo, para a boa consecução do certame. Lembrar que descrições incompletas/insuficientes/imprecisas prejudicam a sinergia desses atores.

DISTRIBUIR O ORÇAMENTO

A precisão dos recursos orçamentários se faz essencial para que a realização de despesas licitatórias com previsão orçamentária para supri-la nos processos, em respeito a lei 14.133/21, Constituição Federal e Decreto-Lei nº 200/67.

DEFINIR INDICADORES

As métricas de contratações podem ser estabelecidas por meio de indicadores que sejam facilmente coletáveis, relevantes e adequados ao contexto organizacional. O Plano de Contratações, por exemplo, pode ser mensurado entre o que foi planejado e o que foi executado no ano.

DESENVOLVER O NORMATIVOS

Estabelecer normativos internos de condução do processo de compras considerando que é vedado a aplicação da antiga lei (8.666/93) em conjunto com a NLLC.

ADOTAR UM SISTEMA INFORMATIZADO PARA ACOMPANHAMENTO

Buscar amparo na existência de contratações que guardem relação ou afinidade com a atual contratação, bem como utilizar quadro informativos de contratações anteriores nos sistemas do governo.

PLANEJAR MATERIAL INSTRUCIONAL

A gestão e os atores envolvidos no processo de contratações devem se inteirar do teor do Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação, AGU (2023), assim como utilizar os modelos documentais de compras disponíveis em > <https://www.gov.br/agu/ptbr/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoescontratos/14133>

.

Produto técnico/tecnológico: características relevantes**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO**

Um estudo sobre o nível de integração entre planejamento, orçamento e aquisição de bens e serviços na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

TÍTULO DO PTT

Cartilha do Planejamento da gestão do processo de compras públicas

PALAVRAS-CHAVE DO SEU PTT?

Gestão pública; Planejamento; Processos; Contratação

QUAL A ÁREA DO SEU PTT?

Administração Pública

QUAL O TIPO DE PRODUÇÃO DO SEU PTT?

Técnica

QUAL O SUBTIPO DO SEU PRODUTO TÉCNICO?

Serviços técnicos

NATUREZA DO PRODUTO TÉCNICO?

Material prático e instrucional desenvolvido em formato de cartilha

DURAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO

1 mês

NÚMERO DE PÁGINAS DO TEXTO DO PRODUTO TÉCNICO

3

DISPONIBILIDADE DO DOCUMENTO (PTT)

Irrestrita

INSTITUIÇÃO FINANCIADORA

Recursos próprios

CIDADE DO PROFIAP

Sousa – PB

PAÍS

Brasil

QUAL A FORMA DE DIVULGAÇÃO DO SEU PTT?

Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.

FINALIDADE DO SEU PTT

Desenvolver material didático tendo o objetivo de facilitar o processo de compras e contratações para os atores que desejam aprimorar e alinhar seu percurso processual licitatório.

Qual o nível de impacto do seu PTT?

Médio.

QUAL O TIPO DE DEMANDA DO SEU PTT?

Espontânea (identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT).

QUAL O IMPACTO DO OBJETIVO DO SEU PTT?

Solução de um problema previamente identificado

QUAL A ÁREA IMPACTADA PELO SEU PTT?

Conscientização

QUAL O TIPO DE IMPACTO DO SEU PTT NESTE MOMENTO?

Potencial (quando ainda não foi implementada/adotado pela instituição).

DESCREVA O TIPO DE IMPACTO DO SEU PTT

Conforme for utilizado, O PTT poderá aperfeiçoar a cultura de contratações públicas da entidade, à medida que leva os atores a um maior envolvimento no planejamento, influenciando suas atitudes e comportamentos.

SEU PTT É PASSÍVEL DE REPLICABILIDADE?

Sim, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizado facilmente por outro pesquisador.

QUAL A ABRANGÊNCIA TERRITORIAL DO SEU PTT?

Nacional, pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional.

QUAL O GRAU DE COMPLEXIDADE DO SEU PTT?

Média, quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes – laboratórios, empresas, etc. – para a solução de problemas.

QUAL O GRAU DE INOVAÇÃO DO SEU PTT?

Médio teor inovativo – inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos.

QUAL O SETOR DA SOCIEDADE BENEFICIADO POR SEU PTT?

Administração pública

HOUVE FOMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SEU PTT?

Não houve

HÁ REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL DO SEU PTT?

Não

QUAL O ESTÁGIO ATUAL DA TECNOLOGIA DO SEU PTT?

Finalizado ou implantando

HÁ TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO DO SEU PTT?

Sim

OS ITENS OU O PRINCIPAL ITEM DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO, DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OU DE ALGUM PLANEJAMENTO MAIOR DA

INSTITUIÇÃO PESQUISADA.

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em conformidade ao eixo 6 – readequação e modernização de fluxos operacionais, processuais e de aquisição.

https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%2004.2020%20-%20PDI_2020_2024_.pdf.

LINHA DE PESQUISA E PROJETO ESTRUTURANTE COM OS QUAIS SEU PTT ESTÁ ALINHADO

Política, planejamento e governança pública – Governo e gestão no setor público e Transformação e inovação organizacional.