

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PLANEJAMENTO E A ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS
nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de
Santa Maria (UFSM)**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ronaldo José Amorim

Santa Maria (RS), Brasil

2014

**O PLANEJAMENTO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS
nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa
Maria (UFSM)**

Ronaldo José Amorim

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa “Estratégia em Organizações”, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do Grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Trevisan

Santa Maria (RS), Brasil

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

José Amorim, Ronaldo

O PLANEJAMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM) / Ronaldo José Amorim.-2014.

189 p.; 30cm

Orientador: Marcelo Trevisan

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Contratação de Bens e Serviços 2. Planejamento
3. Gestão 4. Processos I. Trevisan, Marcelo II. Título.

© 2014

Todos os direitos autorais reservados a Ronaldo José Amorim. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Doze, n. 2010, Bairro da Luz, Santa Maria, RS. CEP: 97110-680

Fone (0xx)55 32225678; Fax (0xx) 32251144; E-mail: ufesme@ct.ufsm.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado**

**O PLANEJAMENTO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS
nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)**

elaborada por
Ronaldo José Amorim

como requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Marcelo Trevisan, Dr.
(Presidente/Orientador)

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)

Cenidalva Miranda de Sousa Teixeira, Dra. (UFMA)

Santa Maria, 04 de Dezembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Nossos primeiros agradecimentos vão para o CRIADOR, pela vida.

Exprimimos, também, nossa gratidão às seguintes instituições e pessoas:

À Universidade Federal do Maranhão e ao Sindicato dos Trabalhadores em Educação de 3º grau, no Estado do Maranhão, pela luta em favor da qualificação dos técnicos.

Aos Professores Doutores Milton Luiz Wittmann (orientador inicial) e Marcelo Trevisan (orientador final), pelas horas de ensinamentos e orientações.

Aos componentes da Banca Professor Doutor Pascoal José Marion Filho e Doutora Cenidalva Miranda de Sousa Teixeira, em especial, pela atenção e contribuição.

Ao Magnífico Reitor Natalino Salgado Filho e aos professores José Américo da Costa Barroqueiro, Raimunda Ramos Marinho, Gilnei Luiz, Flávia Scherer, Breno Augusto, Cláudia Maffini, Lúcia Madruga, Daniel Coronel, Fernando Lock, Alberto Schmidt, Luís Felipe, Vânia Flores, Schuch Júnior, pelo apoio incondicional.

Aos demais parceiros Luiz Cunha Dutra, Roni Storti de Barros, Soraya Vieira de Albuquerque e anônimos que me ajudaram nesta conquista.

A minha esposa Tânia Maria Serra Ribeiro Amorim, a minha filha Raphaella Crysthyna Serra Ribeiro Amorim e ao meu filho Raphael de Jesus Serra Ribeiro Amorim, pelo apoio e incentivo constantes.

Quanto mais estudamos os principais problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes.

(Fritjof Capra)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O PLANEJAMENTO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)

AUTOR: RONALDO JOSÉ AMORIM

ORIENTADOR: MARCELO TREVISAN

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 de dezembro de 2014

Este trabalho aborda os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento da solicitação pela Unidade de Gestão em duas Universidades Federais. O tema é discutido alicerçado nas visões de autores como Etzioni (1967), Barnard (1968), Tironi et al. (1991), Tofler (2003), Mintzberg (2004), Senge (2005), Matus (2006), Marchi e Wittmann (2008), Motta (2010), Baily et al. (2010), Morin (2011), Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), Morgan (2011), Juran (2011), Dias e Costa (2012), Drucker (2012), dentre outros. Os conceitos defendidos pelos autores permitem perceber novas possibilidades para a gestão do processo de contratação de bens e serviços nas organizações em tempos de mudanças. O objetivo da pesquisa consiste em analisar os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão, nas Universidades Federais do Maranhão (MA) e de Santa Maria (RS). Este estudo de caso tem caráter exploratório, descritivo, de natureza qualitativa. Foram realizadas 12 (doze) entrevistas que possibilitaram a coleta e a análise dos dados. Utilizou-se o método da análise do discurso dos entrevistados, para revelar problemas associados a planejamento, a estrutura organizacional, que interfere no planejamento do processo de contratação de bens e serviços. Os resultados revelam que as organizações pesquisadas mantêm estruturas organizacionais inadequadas. A unidade de planejamento central orienta a despesa dissociada da realidade da gestão das unidades setoriais.

Palavras chave: Contratação de Bens e Serviços. Planejamento. Gestão. Processos.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Graduate Program in Management
Federal University of Santa Maria

**THE PLANNING AND THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE
PROCESS OF RECRUITING OF GOODS AND SERVICES
in the Federal Universities of Maranhão (UFMA) and of Santa Maria (UFSM)**

AUTHOR: RONALDO JOSÉ AMORIM

ADVISOR: MARCELO TREVISAN

Defense place and date: Santa Maria-RS, December 04, 2014

This work approaches the restrictive factors that interfere in the optimization of the planning of the process of recruiting of goods and services between the sectorial demand and the service of the request for the Unit of Administration in two Federal Universities. The theme is discussed found in the authors' visions as Etzioni (1967), Barnard (1968), Tironi et al (1991), Tofler (2003), Mintzberg (2004), Senge (2005), Matus (2006), Marchi and Wittmann (2008), Motta (2010), Baily et al. (2010), Morin (2011), Tridapalli, Fernandes and Machado (2011), Morgan (2011), Juran (2011), Dias e Costa (2012), Drucker (2012), among others. The protected concepts for the authors allow to notice new possibilities for the administration of the process of recruiting of goods and services in our organizations in times of changes. The objective of the research consists of analyzing the restrictive factors that interfere in the optimization of the planning of the process of recruiting of goods and services between the sectorial demand and the service of this request for the Unit of Administration in the Federal Universities of Maranhão (MA) and Santa Maria (RS). This case study has character exploratory, descriptive, of qualitative nature. They were accomplished 12 (twelve) interviews that made possible the collection and the analysis of the data, the method of the analysis of the interviewees' speech was used to reveal problems associated to planning, the organizational structure, that interferes in the planning of the process of recruiting of goods and services. The results reveal that the researched organizations maintain inadequate organizational structures. The unit of central planning guides the dissociated expense of the reality of the administration of the sectorial units.

Keywords: Procurement of Goods and Services. Planning. Management. Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento da contratação de bens e serviços	31
Figura 2 – Pressuposto de Eficiência do Planejamento	33
Figura 3 – Pressuposto da legalidade no planejamento	35
Figura 4 – O planejamento do processo de contratação de bens e serviços	36
Figura 5 – Método da pesquisa.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente.....	43
Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa.....	56
Quadro 3 – Temático do planejamento	59
Quadro 4 – Temática da estrutura organizacional	63
Quadro 5 – Identificação dos Entrevistados	63

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	103
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	105
Apêndice C – Termo de Confidencialidade.....	106
Apêndice D – Processo de Contratação de Bens e Serviços.....	107
Apêndice E – Índice de Eficiência em Contratação de Bens e Serviços	109
Apêndice F – Índice de Eficácia em Contratação de Bens e Serviços.....	111
Apêndice G – Proposta de Regimento para a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – UFMA	113
Apêndice H – Proposta de Política de Sustentabilidade para a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças - UFMA	147
Apêndice I – Proposta de Política de Contratação de Bens e Serviços para Universidade Federal do Maranhão - UFMA	178

LISTA DE SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANDIFES	- Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASCOM	- Assessoria de Comunicação
ASEI	- Assessoria de Interiorização
ASPLAN	- Assessoria de Planejamento
BDTD	- Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CAFW	- Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CAL	- Centro de Artes e Letras
CATMAT	- Catálogo de Materiais
CCBS	- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	- Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
CCH	- Centro de Ciências Humanas
CCNE	- Ciências Naturais e Exatas
CCR	- Ciências Rurais
CCS	- Ciências da Saúde
CCSH	- Ciências Sociais e Humanas
CCSO	- Centro de Ciências Sociais
Cd	- Cádmi
CE	- Centro de Educação
CEFD	- Centro de Educação Física e Desportos
CESNORS	- Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul
CGU	- Controladoria Geral da União
CONAMA	- Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSAD	- Conselho Administrativo
CONSUN	- Conselho Universitário
CPL	- Comissão Permanente de Licitação
Cr(VI)	- Cromo Hexavalente
CT	- Centro de Tecnologia
CTF	- Cadastro Técnico Federal
DC	- Divisão de Contabilidade
DCO	- Divisão de Controle Orçamentário
DEMAPA	- Departamento de Material e Patrimônio
DI	- Declaração de Importação
DM	- Divisão de Material
DMPS	- Departamento de Material Patrimônio e Serviços
DOF	- Departamento de Orçamento e Finanças
DRP	- Divisão de Registros Patrimonial
DSG	- Divisão de Serviços Gerais
EBCT	- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EDUFMA	- Editora da Universidade Federal do Maranhão
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	- Exame Nacional do Ensino Médio
FGTS	- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
FUM	- Fundação Universidade do Maranhão
GABPROGF	- Gabinete da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças

GRAU - Gráfica Universitária
Hg - Mercúrio
IBAMA - Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA - Instituto de Pesquisa Aplicada
IRRF - Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS - Imposto Sobre Serviço
LI - Licenciamento de Importação
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MEC - Ministério da Educação
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego
NAE - Núcleo de Assuntos Estudantis
NBR - Norma Brasileira
NEAD - Núcleo de Educação à Distância
NEC - Núcleo de Eventos e Concursos
NIB - Núcleo Interno de Biblioteca
NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação
NTI - Número de Identificação do Trabalhador
OCS - Organização de Controle Social
Pb - Chumbo
PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PPPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PRH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PROEN - Pró-Reitoria de Ensino
PROEX - Pró-Reitoria de Extensão
PROGF - Pró-Reitoria de Gestão e Finanças
RADU - Rádio Universidade
REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SELIQ - Serviço de Liquidação
SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira
SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SICAF - Ministério da Educação
SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior
SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SOF - Secretaria de Orçamento e Finanças
STN - Secretaria do Tesouro Nacional
TCU - Tribunal de Contas da União
TI - Tecnologia da Informação
TV-UFMA - Televisão da Universidade Federal do Maranhão
UDESSM - Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins
UFMA - Universidade Federal do Maranhão
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Justificativa	25
1.2 Problemática da pesquisa	28
1.3 Objetivos	29
1.3.1 Objetivo geral	29
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 Estrutura da dissertação	30
2 PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	31
2.1 Pressupostos de eficiência do planejamento	32
2.1.1 Estrutura organizacional	33
2.1.2 Capacitação da equipe	33
2.1.3 Política de contratação de bens e serviços.....	34
2.2 Pressupostos da legalidade do planejamento	35
2.3 Planejamento do processo de contratação de bens e serviços	36
2.3.1 O papel da gestão.....	36
2.3.2 O papel da rotina.....	37
2.3.3 Processo de contratação de bens e serviços.....	38
2.3.3.1 O pedido	39
2.3.3.1.1 Termo de referência.....	40
2.3.3.1.2 Projeto básico	40
2.3.3.2 Especificação do objeto	41
2.3.3.3 Pesquisa de preço	42
2.3.3.4 A função de contratação de bens e serviços	42
2.3.3.5 Comissão Permanente de Licitação e Pregoeiros	43
2.3.3.6 Negociação	44
2.3.3.7.Recebimento do bem e/ou serviço.....	45
2.3.3.8 Gestão de contratos de bens e serviços.....	46
2.3.3.9 Fiscalização do contrato de bens e serviços	46
2.3.3.10 Garantia de bens e serviços	47
2.3.3.11 Indicadores na gestão de contratação de bens e serviços	48
2.4 O fornecedor de bens e serviços	48
2.5 A Visão do controle sobre a função de contratação de bens e serviços	49
3 METODOLOGIA	50
3.1 Delineamento da pesquisa	52
3.2 Unidades de análise	54
3.3 Sujeitos da pesquisa	56
3.4 Aspectos éticos	57
3.5 Procedimentos para a coleta dos dados	57
3.6 Procedimentos na análise dos dados	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
4.1 Planejamento da contratação de bens e serviços	65
4.2 Estrutura organizacional	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICES	101

1 INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas do século XX e o início do século XXI marcaram a vida das organizações públicas, através de sucessivas mudanças, como assinalam Sveiby (1998), Tofler (2003), Ferguson (2006) e Morin (2011). Segundo Ferguson (2006, p. 29, grifo do autor), “estamos vivendo na *mudança da mudança*, na época em que podemos nos alinhar intencionalmente com a natureza para uma rápida remodelação de nós mesmos e de nossas instituições em crise”. Para Morin (2011, p. 74), é o “[...] estado no qual se enfrentam as forças de morte e as forças de vida”. Sveiby (1998, p. 31) adverte que “estamos abandonando a maneira industrial de ver o mundo”. Para Tofler (2003, p. 16), “o mundo que está emergindo [...] exige ideias e analogias novas, novas classificações e novos conceitos”.

Os desafios vivenciados pelas organizações públicas, principalmente a partir do advento da globalização, têm fomentado a necessidade de revisão de políticas e reformulação de processos organizacionais como alternativa à adaptabilidade em cenário de rápidas mudanças. Nesse sentido, percebe-se que uma nova visão da função compra passa a ser cultivada, conforme se depreende das anotações, em especial, na área responsável pela referida função.

Para Rosa (2007, p. 164), “compras na empresa moderna procuram adaptar-se às novas tecnologias, perseguindo a melhoria continuada dos processos departamentais, pensando no todo sem separar em partes”. Segundo Baily et al. (2010, p. 16), “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica”. Para Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 22), “as compras podem trazer resultados e reflexos positivos em toda a organização”.

Na visão de Motta (2010, p. 160), “o sistema brasileiro de compras não contribui para a melhoria da eficiência¹ do gasto público federal”, pelo fato de sua legislação se preocupar excessivamente em evitar eventuais atos de corrupção. Conforme o autor, excesso ritualístico da burocracia, interpretações restritivas de seus dispositivos e imposição da cultura do medo afetam o desempenho dos profissionais responsáveis pela condução do procedimento de aquisição, ou seja, “não estão calcadas no resultado, mas no cumprimento estrito do rito legal” (MOTTA, 2010, p. 95).

¹ Segundo Maximiano (2010, p. 5), eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

As universidades federais vêm sendo reiteradas seguidamente, através da Controladoria Geral da União (CGU), a efetuar planejamento global dos serviços, bem como das compras, abstendo-se de realizar procedimentos licitatórios para aquisição de produtos ou contratação de serviços de natureza similar. Esse fato, a princípio, caracteriza fuga à modalidade de licitação aplicável e o respectivo fracionamento de despesa, à luz do disposto no art. 23 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

A importância do processo do planejamento na organização pode ser constatada pelas manifestações de Kotler (2009), Perrone (2006), Bateman e Scott (1998). Kotler (2009, p. 124) afirma que “planejamento passa a ser parte essencial da boa administração” e Perrone (2006, p. 124) destaca que “o futuro não é, necessariamente, esperado ser uma extrapolação do passado e tampouco ser um melhoramento deste”. Para Bateman e Scott (1998, p. 121-122), o planejamento “é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Na visão de Baily et al. (2010, p. 37), “todas as organizações precisam planejar para o futuro [...] é essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo [...] elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas”. Dessa forma, o Estado e as instituições públicas (os órgãos do Poder Executivo do Governo Federal, incluindo as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES) devem alavancar suas operações e entregar os resultados almejados pela sociedade, que cobra cada vez mais efetividade, eficácia², eficiência, transparência e lisura dos entes públicos, primando pelo atendimento dos interesses públicos, implicando em administrar o bem público com uso de instrumentos e ferramentas gerenciais modernas. Conforme orienta Pereira (2010, p. 8), “uma organização, para ter Planejamento condizente com o atual contexto dos negócios, necessariamente, precisa de pessoas curiosas. Pessoas que tenham a capacidade de não se contentar com o óbvio, a mesmice”.

Seguindo essa perspectiva, as universidades federais, em função do alinhamento político construído por seu gestor com autoridades políticas e administrativas, principalmente, na esfera federal do Ministério da Educação (MEC) e Bancada Parlamentar do Estado, (Executivo e Legislativo) e municipal (prefeito e vereadores), estão recebendo fortes investimentos, em decorrência da implementação pelo Governo Federal dos programas de investimentos na educação superior (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e

² Segundo Maximiano (2010, p. 5), eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Expansão das Universidades Federais – REUNI e Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM).

A Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) vêm fazendo significativos esforços, no sentido de interiorizar suas ações, em face da qualidade dos indicadores da educação estadual, fato este que assegura a entrada de recursos que contribuem para o processo de expansão, como também expõe as carências, em especial da UFMA, em relação a pessoal qualificado e disponibilidade de meios para fazer frente à demanda reprimida. Todo este esforço necessita de um suporte ágil e eficiente da área de gestão, de forma a aplicar os recursos e garantir os processos de implantação das ações dentro dos prazos e condições estabelecidas em contratos, convênios e acordos assinados pela Instituição.

1.1 Justificativa

Analisando o desempenho da função de direção da unidade responsável pelo processo de contratação de bens e serviços pelo período de 2003 a 2012, constata-se que a UFMA não dispõe de uma estrutura de gestão e processos. Nesse sentido, sua estrutura não possibilita aos operadores da contratação de bens e serviços e aos demais atores conhecerem suas respectivas responsabilidades, de forma a intervir durante o andamento do processo de forma proativa, corrigir eventuais falhas, planejar suas ações e acompanhar o andamento de suas demandas.

Ressalta-se que esta realidade já se encontra melhor estruturada na UFSM, onde há evidências da existência de prática exitosa de planejamento das contratações futuras de bens e serviços, a exemplo da agenda de encaminhamento de pedidos, embora não documentada pela academia que vem permitindo à IFES atender às demandas de suas unidades, sem o comprometimento dos princípios constitucionais, fato que seria importante aprender, documentar e socializar.

Embora a gestão das instituições pesquisadas não tenham se empenhado efetivamente em sanar a situação da falta de definição de papéis e responsabilidades das unidades responsáveis pelo processo de contratação de bens e serviços, esta situação é inconcebível e incompatível com os princípios da administração moderna, uma vez que compromete a busca da eficiência e da eficácia. “Não é admissível que cada profissional de compras conduza os processos sob seus cuidados em conformidade com o seu senso ou julgamento particular” (DIAS; COSTA, 2012, p.57). Matus (2006, p. 28) argumenta que “o homem, perante uma situação, debate-se entre dois extremos. Num deles, controla totalmente os resultados de sua

prática. Noutro, desafia ou submete-se a processos nos quais é arrastado por circunstâncias que não controla”.

O planejamento das contratações deve contemplar o conjunto das unidades da organização e as necessidades de aquisições de forma global e não apenas de forma individualizada, para que assim se evite o fracionamento da despesa. Para Xavier et al. (2006), a unidade requisitante deve participar ativamente do processo de planejamento da contratação de bens e serviços do interesse da sua unidade, “na definição do que, quanto, como e quando adquirir” (XAVIER et al. 2006, p. 23). Segundo Batista e Maldonado (2008, p. 686), “a gestão de suprimentos em instituições públicas, notadamente em instituições de pesquisas científicas, propicia o suprimento constante de materiais necessários para utilização nas pesquisas científicas”. Nesta ótica de pensar, compreende-se a relevância do ensinamento de Oliveira (2011, p. 5): “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos”.

O planejamento do exercício fiscal deve observar o princípio da anualidade do orçamento. Logo, não pode o agente público justificar o fracionamento da despesa com várias aquisições ou contratações no mesmo exercício. Partindo-se do pressuposto de que as necessidades atuais dos setores da UFMA foram objeto de previsão quando da construção da proposta de orçamento dessa Universidade. Constata-se que o setor de compras da referida Universidade é colocado frequentemente em situação de reatividade pelos requisitantes da contratação, em face da falta de planejamento, por não anteciparem a solicitação do suprimento da necessidade, ou por fazê-la de forma inconsistente.

Numerosas crises e problemas específicos de qualidade podem ser atribuídos à maneira pela qual a qualidade foi inicialmente planejada, “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira” (JURAN, 2011, p. 3). Para Bateman e Scott (1998, p. 122), “o planejamento provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes”.

O Tribunal de Contas da União (TCU) orienta, afirmando aos órgãos da Administração Pública Federal que o planejamento da contratação é fundamental para:

- 1) a contratação agregue valor ao órgão; 2) os riscos envolvidos sejam gerenciados;
- 3) a contratação esteja alinhada com os planejamentos do órgão governante superior ao qual o órgão esteja vinculado, do órgão e TI do órgão; 4) os recursos envolvidos sejam bem utilizados, não só os recursos financeiros, mas também os recursos humanos (BRASIL, 2012b, p. 21).

Nesse contexto, entende-se o comentário de Pereira Júnior (1995) ao Art. 21, § 4º da Lei nº 8.666/93, alertando aos gestores a necessidade do planejamento das aquisições com a devida antecedência, pois, entre a formalização e a conclusão do processo de compra, há a necessidade imperiosa da observância do rito ao devido processo legal, o que implica em um tempo razoável para a sua conclusão. Para Pereira Júnior (1995, p. 134), “a elevação dos prazos para licitar trazida pela nova lei exigirá da Administração [...] requisitar a licitação com pelo menos dois meses de antecedência em relação ao ponto de reposição ou de renovação”.

Esta mesma Lei exige das instituições públicas que realizam compras a necessidade de terem, em sua estrutura, uma comissão permanente de licitação composta de, no mínimo, 3 (três) servidores efetivos. Diante desta realidade, sem incentivos e apoio institucional condizentes com o grau de responsabilidade pela função desempenhada, não raro o servidor recusa assumir esta responsabilidade, ante os riscos e dissabores da função. Isto porque “o recrutamento frequentemente não leva em consideração a disposição dos servidores em trabalhar em tais áreas” (MOTTA, 2010, p. 96).

Batista e Maldonado (2008, p. 683), analisando o papel do comprador público, nas aquisições de bens e serviços para as instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S), constatam que “melhoria dos processos passa pelo uso sistemático da informação como base, influenciando diretamente a capacidade de se atingir os objetivos pretendidos, tornando-se necessário que se tenha a participação de todos os interessados no processo”.

Percebe-se, assim, que a evolução do setor de compra governamental deve ser repensada. Para Pimenta (1998, p. 8), “os órgãos públicos latino-americanos deverão obrigatoriamente desenvolver este setor de forma a torná-lo compatível com o próprio processo de evolução do Estado e o seu novo perfil de organização do trabalho”.

No âmbito da Administração Pública Federal, merece considerar a recomendação formulada pela Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF) sobre a necessidade de valorização dos servidores que trabalham na área de compras e correlatas, inclusive com sugestão de políticas e os benefícios que essas políticas proporcionarão (BRASIL, 2008, p. 46-48). Segundo Ferguson (2006, p. 27), “um novo paradigma envolve um princípio que sempre existiu, mas do qual não nos apercebíamos”, por isso “é necessária uma profunda mudança de percepção e de pensamento para garantir a nossa sobrevivência” (CAPRA, 2006, p. 24), como também afirma Senge (2005, p. 23): “enquanto reconcebemos as estruturas manifestas de nossas organizações, precisamos também reconceber as estruturas internas de nossos modelos mentais”.

Para Machiavelli (1983, p. 23), “os homens trilham quase sempre estradas já percorridas”. Nesse sentido, “não conseguimos pensar de outro modo, olhar a partir de outros ângulos, sair do quadrado ao qual estamos confinados, ampliar a consciência” (MARIOTTI, 2010a, p. 39). “A resistência às mudanças tem raízes na ignorância e no medo do desconhecido. As mudanças precisam ser encaradas como oportunidades pelas pessoas – e então não haverá medo” (DRUCKER, 2002a, p. 196), pois, “enquanto membros ou usuários de organizações públicas, precisamos considerar com mais cuidado as teorias implícitas que sustentamos” (DENHARDT, 2012, p. 12).

Todo ano, até o dia 31 de agosto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a colaboração dos outros Ministérios, Autarquias, Fundações e Empresas Estatais, prepara uma proposta de orçamento para ser encaminhada pela Presidência da República ao Congresso Nacional (BRASIL, 2012a). O “planejamento e o orçamento integrados ressaltam a imperiosa necessidade de que os fins e os meios orçamentários sejam tratados de uma forma equilibrada” (CORE, 2001, p. 6). Na concepção de Kaplan (2004, p. 13, grifo do autor), “os aprimoramentos nos *processos operacionais* quase sempre geram resultados a curto prazo por meio de reduções de custos e melhorias de qualidade”.

Schikmann (2010, p. 16) afirma que as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”. Nesse contexto, impõe-se relevante o controle social, o que, segundo Borges (2011, p. 159), “é, na verdade, um contraponto, um fator de equilíbrio do poder exercido por seus representantes” e respalda a sociedade brasileira a não aceitar de seus gestores públicos que atuem de forma a obter apenas a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem a necessidades legítimas. Assim segundo Lück (2009, p. 13), “não se concebe qualquer processo de gestão sem planejamento”.

Diante do que foi exposto, o presente estudo se justifica pela possibilidade de contribuir com a melhoria do processo de contratação de bens e serviços, nas Universidades Federais de Santa Maria e do Maranhão. Esse estudo está delineado, a partir da definição do problema de pesquisa.

1.2 Problemática da pesquisa

A UFMA vive um contexto de mudanças, todavia as novas demandas expõem de forma aguda deficiências dos gestores designados para atuarem na área de gestão. Falta a

muitos desses gestores a visão de que “a revolução [...] não está em futuro distante. Está em nosso futuro imediato e, sob muitos aspectos, em nosso presente dinâmico” (FERGUSON, 2006, p. 38).

O processo de alternância do gestor principal da Instituição, em decorrência de processo eletivo, quase sempre desencadeia mudança na estrutura organizacional da Instituição Federal de Ensino Superior – IFES. Essa estrutura “é frequentemente utilizada como instrumento político” (MORGAN, 2011, p. 169). “O poder pode ser visto como elemento dotado de energia, por isso possui o atributo de moldar e transformar organizações.” (FLEURY, 1996, p. 35).

O momento da construção da matriz orçamentária (proposta orçamentária) da IFES, ocasião em que os destinos da Instituição estão sendo planejados para o futuro, deveria ser compartilhado com toda a comunidade universitária.

Também são preocupantes as dificuldades gerenciais observadas em relação aos pesquisadores da Instituição. Esses pesquisadores habilitam seus projetos de pesquisas junto às Instituições de fomento e quando estes são aprovados, eles (os pesquisadores) se veem diante de dificuldades para operacionalizar a execução dos recursos orçamentário-financeiros. Às vezes, por desconhecimento dos procedimentos, em relação ao uso dos recursos, os pesquisadores perdem os recursos recebidos e a IFES é obrigada a devolver esses recursos à Instituição de fomento, o que inclui comprometer a qualidade da execução dos seus projetos, por desconhecimento de detalhes.

Diante dessa realidade, questiona-se: *Quais são os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os fatores restritivos relacionados ao planejamento e a estrutura organizacional que interferem na otimização do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão, nas Universidades Federais do Maranhão (MA) e de Santa Maria (RS).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão, nas Universidades Federais do Maranhão (MA) e de Santa Maria (RS).
- b) Analisar os fatores restritivos identificados.
- c) Descrever as atividades e o fluxo do processo de planejamento da contratação de bens e serviços das instituições em estudo, de acordo com fundamentação legal.
- d) Descrever as funções dos setores e atores envolvidos diretamente na contratação de bens e serviços.
- e) Elaborar diretrizes com vistas ao planejamento da contratação de bens e serviços, a partir das seguintes definições: das atribuições da Pró-Reitoria, Departamentos e Divisões e dos perfis de pessoas e cargos.
- f) propor normalização e regulamentação dos instrumentos de contratação de bens e serviços.

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco seções: 1. Introdução, 2. Planejamento da contratação de bens e serviços, 3. Metodologia, 4. Resultados e discussão e 5. Considerações Finais. Na seção Introdução, apresenta-se e justifica-se o tema, a problemática da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e como está estruturada a pesquisa. Na seção Planejamento da contratação de bens e serviços, o tema é estudado sob o prisma dos pressupostos da eficiência, da legalidade, planejamento do processo de contratação de bens e serviços, da participação do fornecedor e o papel da função controle, momento em apresenta-se o referencial teórico. Na seção Metodologia apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados no percurso da pesquisa. Na seção Resultados e discussão, discutem-se os achados científicos da pesquisa a luz da literatura referenciada. Na seção Considerações Finais, constata-se que a dissociação da função planejamento da função gestão, e a estrutura inadequada das organizações, comprometem a eficiência do planejamento da contratação de bens e serviços.

Este é um trabalho que não se fecha em si mesmo, mas pode possibilitar investigações futuras sobre aspectos ainda não bem compreendidos.

2 PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

As organizações públicas brasileiras não são afetas à prática do planejamento, condicionando seu desempenho, tendo em vista que essas organizações estão subjugadas a injunções políticas e mudanças das pessoas que ocupam cargos estratégicos, táticos e operacionais, restringindo a melhora da eficiência dessas organizações. É nesse contexto que as universidades federais, enquanto órgão público, estão inseridas. Contudo, essas instituições devem atender “à crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos que tem resultado, no âmbito do governo federal, em iniciativas voltadas para o controle das despesas com compras e contratações” (BRASIL, 2002a, p. 3). Esse fato impõe repensar a prática do planejamento do processo de contratação de bens e serviços, no contexto da gestão de materiais e serviços, sob o prisma dos princípios da eficiência e legalidade para alcance dos resultados.

O processo de globalização e/ou mundialização assinalado por Le Goff (2004) e Bernard (2004), a partir da década de 70, a crise do petróleo de 1973 e 1974, segundo Hobsbawn (1995), exigiram dos setores de compra a adoção de providências urgentes, no sentido de reestabelecer o suprimento das organizações. Nesse contexto, a gestão de suprimento revelou-se estratégica para as organizações, como enfatizam Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009), Baily et al. (2010) e Dias e Costa (2012), carecendo de um profissional com novo perfil, capaz de adaptar-se às novas tecnologias, melhoria contínua dos processos organizacionais e transformar resultados em vantagens competitivas para a organização como se evidenciará neste trabalho.

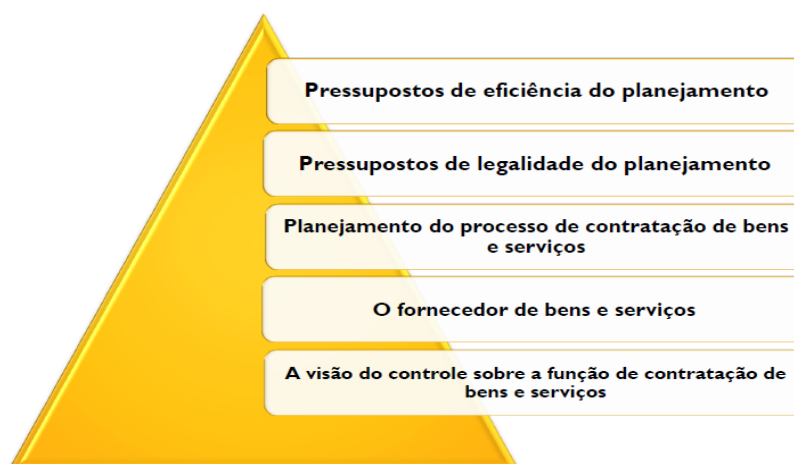


Figura 1 – Planejamento da contratação de bens e serviços³

³ Figura desenvolvida a partir do referencial teórico construído pelo autor.

Fonte: Autoria própria

O planejamento da contratação de bens e serviços (Figura 1) será discutido nas próximas subseções, a partir dos pressupostos da eficiência do planejamento, da legalidade do planejamento, do processo de contratação de bens e serviços, do papel do fornecedor e da visão do controle sobre a função de contratação de bens e serviços.

2.1 Pressupostos de eficiência do planejamento

A eficiência do planejamento é percebida quando se analisam constatações da corte de contas. Depara-se com evidências flagrantes da falta de planejamento da gestão das contratações de bens e serviços que poderiam ser corrigidas a tempo com soluções simples, como prever a Lei nº 4320/64, Art. 6º, todas as receitas e despesas constarão da Lei de Orçamento pelos seus totais, vedadas quaisquer deduções. (MACHADO JR.; REIS, 2008, p. 61).

O planejamento das atividades é a segurança do rumo a ser seguido, durante o curso da ação, porém não se pode deixar de pensar no viés político, conforme se pode compreender a partir das concepções dos autores. Segundo Mintzberg (2004, p. 159), “o planejamento [...] pode de fato alimentar certos tipos de atividade política”. Na visão de Matus (2006, p.134, p. 62), “a planificação tradicional omite esse capítulo e formula seus planos num vazio de contexto situacional que ignora o político como oposto ao técnico”.

O planejamento das compras pode proporcionar à organização resultados e benefícios bastante interessantes; “o departamento de compras deixará de ser um ‘apagador de incêndio’ e reduzirá as compras emergenciais” (MONTE ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2009, p. 33), permitindo vantagens competitivas à organização, pois, segundo Dias e Costa (2012, p. 21, grifo do autor), “*compras emergenciais* ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais”.

Nesse contexto, discutem-se o pressuposto da eficiência do planejamento (Figura 2), nas subseções seguintes, fundamentado no tripé, estrutura organizacional, necessidade de capacitação da equipe de trabalho e necessidade de definição de uma política de compras, como pressupostos de eficiência do planejamento.

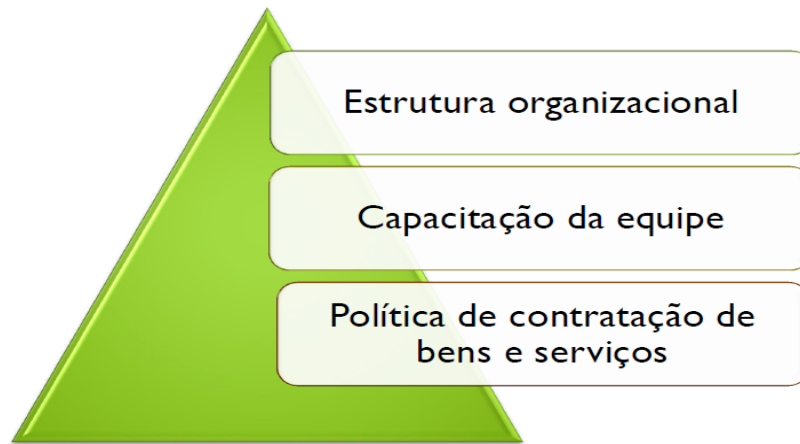


Figura 2 – Pressuposto de Eficiência do Planejamento⁴
 Fonte: Autoria própria

2.1.1 Estrutura organizacional

As universidades públicas federais gozam do privilégio da autonomia administrativa, condição que permite ao dirigente máximo, eleito periodicamente através de consulta popular à comunidade universitária, adequar a estrutura organizacional, para enfrentar os desafios consagrados no ato da consulta. Observa-se que as mudanças acontecem na prática, porém não são documentadas, criando incertezas para alguns e apropriação de informações por outros.

O detentor do poder na organização pode conduzir mudanças organizacionais; “pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais” (FLEURY, 1996, p. 35). Na visão de Hall (2004, p. 47), “as organizações contêm níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se”.

2.1.2 Capacitação da equipe

As organizações públicas enfrentarão certamente mais turbulências no futuro e a capacitação da equipe de trabalho, preferencialmente planejada, será fundamental para antecipar e enfrentar os processos de mudança organizacional. Para Gaetani (1998, p. 3), “no Brasil, há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação aos campos de conhecimento afeitos à administração pública”.

⁴ Figura desenvolvida a partir do referencial teórico construído pelo autor.

Segundo Mintzberg (2012, p. 52), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo, aprendendo-os”. Para que organizações se beneficiem de vantagens competitivas, elas necessitam de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática” (BAILY, 2010, p. 424).

2.1.3 Política de contratação de bens e serviços

A política de compras é uma norma operacional, relacionada a procedimentos a serem observados por todos os atores internos, durante a execução da contratação de bens e/ou serviços. Essa política visa contribuir com a transparência do processo de contratação e difundir o conhecimento da legislação vigente, pois “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011, p. 403).

A política de compras, segundo Monte Alto; Pinheiro e Alves (2009, p. 33), “orienta o relacionamento interno (com o cliente interno) e externo (com fornecedores) dos responsáveis pela aquisição de materiais e serviços em geral”. Na concepção de Oakland (1994, p. 93), “deveria ser [...] Uma das primeiras coisas a ser comunicada a qualquer fornecedor externo”.

O amparo legal para a expedição da política de compras está prevista no Art. 115º da Lei nº 8.666/93 que regulamenta o Art. 37, Inciso XXI, da Constituição Federal (BRASIL, 1993). Esse Artigo institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, conforme interpretação da legislação que assegura: “órgãos, entidades e unidades administrativas com funções executivas estão autorizadas a expedir normas procedimentais que operacionalizem as licitações” (PEREIRA JÚNIOR, 1995, p. 633); “faculta aos órgãos da Administração a expedição de normas procedimentais e operacionais a serem praticadas no decurso das fases interna e externa da licitação” (MOTTA, 2002, p. 556); “faculta a expedição de normas peculiares, por órgãos da Administração (instruções, ordens de serviços etc.), adaptadas às suas atribuições específicas, relativas a licitações e contratos de serviços, compras e alienações” (MUKAI, 1998, p. 151).

Feitas estas considerações sobre a eficiência do planejamento, na próxima seção, evidencia-se o pressuposto de legalidade que orienta a atividade de planejamento na Administração Pública.

2.2 Pressupostos da legalidade do planejamento

O pressuposto da legalidade do planejamento (Figura 3) encontra-se subscrita na legislação federal. A ação governamental obedecerá ao planejamento, em cada órgão da Administração Federal. Decreto-Lei nº 200/67, de 25/2/1967, Art. 7, Art. 10, §§ 2º “os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam se concentrarem no planejamento” (BRASIL, 1967).



Figura 3 – Pressuposto da legalidade no planejamento⁵
 Fonte: Autoria própria

Com advento da Lei nº 101, de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a exigência de planejamento das ações da gestão foi reforçada, conforme enfatizam Pares e Valle (2006, p. 238): “é vital, para a nova fase do planejamento, ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal”.

O planejamento da contratação de bens e serviços, assunto da próxima seção, está sustentado nas Leis 8.666/93, 8.883/94 e 10520/2002 que enfatizam, de forma clara e direta, a necessidade do planejamento da contratação de bens e serviços (BRASIL, 1993, 1994, 2002b). Contudo o que se observa na prática do dia a dia da UFMA, enquanto órgão público, é a falta de planejamento, conforme menciona Rosane Schikmann (2010), em seu estudo sobre gestão de pessoas.

⁵ Figura desenvolvida a partir do referencial teórico construído pelo autor.

2.3 Planejamento do processo de contratação de bens e serviços

O planejamento do processo de contratação de bens e serviços (Figura 4) é uma importante ferramenta de gestão para atingir-se as metas estabelecidas e otimizar a aplicação dos recursos públicos, no sentido de tornar as contratações eficazes. Durante a análise do tema, enfatiza-se a relevância que a gestão, a rotina e as várias ações que compõem o processo de contratação desempenham, para o alcance dos resultados preestabelecidos.

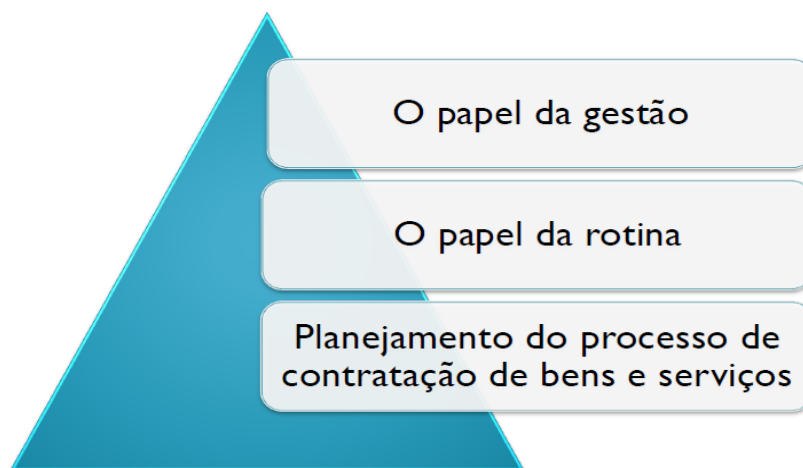


Figura 4 – O planejamento do processo de contratação de bens e serviços⁶

Fonte: Autoria própria

Nas subseções seguintes, discutem-se o papel da gestão, o papel da rotina, o processo de contratação de bens e serviços, focando sempre como elementos essenciais ao planejamento do processo de contratação de bens e serviços.

2.3.1. O papel da gestão

Observa-se um distanciamento dos gestores, em relação ao desenvolvimento do processo de contratação de bens e serviços. O gestor público é partícipe do processo, por isso necessita compreender a dimensão do seu papel, “não só do ponto de vista do trabalho efetivamente desenvolvido, ou das atitudes apresentadas, mas, sobretudo, do comportamento ético e moral durante todo o processo de aquisição das compras institucionais”. (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 698). Na visão de Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 423), “devemos criar possibilidades de formação de gestores e operadores em compras

⁶ Figura desenvolvida a partir do referencial teórico construído pelo autor.

governamentais, gestão dos processos da cadeia de suprimento, gestão de contratos e gestão de estoques, para serem incorporados nas estruturas governamentais”.

A legislação federal que disciplina a elaboração do orçamento da União estabelece que a compra e a contratação de serviço devem se iniciar com a construção do orçamento público, fato que exige que todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devam constar da Lei de Orçamento “pelas suas respectivas totalidades” (MACHADO JR.; REIS, 2008, p. 21). Nesse contexto, entende-se por que a função compras passou a ser estratégica, exigindo-se do profissional um domínio amplo sobre processos organizacionais. Segundo Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 32), compete a quem exerce o cargo “elaborar o cronograma de execução das quantidades e comprar; avaliar com o controlador de estoque as possibilidades de espaço físico nos próximos meses para a eventualidade de compras especulativas”.

O Departamento de Compras deve assumir o papel de analisar as informações recebidas de seus clientes “como forma de não causar dúvidas quanto ao desejado pelos solicitantes, relativamente a especificações, prazos, quantidades e demais detalhes necessários à compra” (DIAS; COSTA, 2012, p. 61). A possibilidade de o setor requisitante acompanhar o processo, a partir de regras preestabelecidas, será discutido a seguir, quando se evidenciará que “é sempre conveniente que outros verifiquem o trabalho realizado, pois quem faz na maioria das vezes não consegue identificar, com a mesma eficácia, desvios ocorridos no desenvolvimento do processo” (ROSA, 2007, p. 60).

2.3.2 O papel da rotina

A busca da eficiência e da eficácia é uma realidade no mundo organizacional, nestes tempos de mudanças e não se pode esperar alcançá-la, sem que seja oferecido ao servidor um caminho possível para alcançá-la. Segundo Ferrer (2007, p. 4), “qualquer aglomerado humano tende a estabelecer rotinas no seu relacionamento para assegurar a continuidade deste”.

As rotinas administrativas podem contribuir de forma positiva para o disciplinamento dos sistemas organizacionais. Também contribuem com a estabilidade dos processos e ajudam no desempenho de procedimentos e/ou tarefas, pois “o homem, confrontado de todos os lados com as incertezas, é levado em nova aventura” (MORIN, 2011, p. 73).

O conhecimento das regras, segundo Bulgacov e Bulgacov (2007, p. 83), “pode relacionar à tarefa seus propósitos, sentidos e necessidades, dificilmente poderá realizar aquilo que o trabalho envolve em profundidade, ou seja, compreender a tarefa, ver significado em

seu conteúdo”. Nesse sentido, Morgan (2011, p. 136) enfatiza que “regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhante uma função interpretativa”. Segundo Hall (2004, p. 61), “caso se considere que os membros sejam capazes de exercer excelente julgamento e autocontrole, a formalização será reduzida”. Na visão de Weber (2002, p. 138), “a burocracia moderna funciona [...] de acordo com regulamentos, ou seja, por isso, por leis ou normas administrativas”.

Na próxima subseção, enfoca-se o processo de contratação de bens e serviços, pois se considera importante e necessário conhecê-lo em sua totalidade.

2.3.3 Processo de contratação de bens e serviços

A construção da proposta orçamentária permite planejar, com razoável margem de tempo e segurança, considerando que “o princípio da universalidade estabelece a obrigatoriedade de figurar no orçamento, pelas suas respectivas totalidades, as receitas e despesas, que deverão ser realizadas pela entidade pública” (MACHADO JR.; REIS, 2008, p. 21). Nesse contexto, o orçamento da instituição construído pela Assessoria de Planejamento necessita refletir as necessidades futuras da organização, “uma visão de totalidade” (VERGARA; BRANCO, 1993) da gestão da Universidade, o que somente será possível a partir da mudança “no pensar [...] novos modelos teóricos” (MARCHI; WITTMANN, 2008, p. 45), “a partir de [...] uma alteração fundamental ou movimento da mente” (SENGE, 2005, p. 47).

O planejamento da contratação de bens e serviços deve observar sempre um fluxo lógico (Apêndice D) a ser construído a partir da realidade da organização. Atores devem conhecer a si mesmos, interagir com o ambiente interno e externo, sempre imbuídos do espírito de profissionalismo com ética e contribuir com o máximo empenho e desempenho, no sentido de que a observação e o entendimento da legislação vigente são disciplinadores do processo de contratação de bens e serviços.

Fazendo uma correspondência com as organizações públicas, percebe-se que suas práticas de planejamento ainda não correspondem à realidade da teoria atual, ou seja, muitos gestores públicos orientam-se por princípios mecanicistas de prever o futuro dissociado da realidade da organização.

O planejamento, segundo Pereira (2010, p. 25), é construído sobre novos pressupostos, pois

[...] hoje não se trabalha com previsão e sim com prospecção ou criação de futuro [...]. Tem-se que ir até o futuro imaginar o que a organização pretende e a partir daí trazer esses elementos para o presente para formular as estratégias que levarão a organização a esse futuro imaginado, ou melhor dizendo, criado.

Percebe-se que “é necessário otimizar os processos administrativos e buscar a eliminação de ruídos e fluxos desnecessários que permitam melhorar o desempenho na circulação das informações e o fim da duplicidade de registros” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 698). Para Maximiano (2010, p. 89), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”.

Nas subseções seguintes, discutem-se diversas fases do processo de contratação de bens e serviços, a saber: o pedido, a especificação do objeto, a pesquisa de preço, a função de contratação de bens e serviços, comissão permanente de licitação e pregoeiros, negociação, recebimento do bem e/ou serviço, gestão de contratos de bens e serviços, fiscalização do contrato de bens e serviços, garantia de bens e serviços, indicadores na gestão de contratação de bens e serviços.

O foco estará direcionado para a eficiência do processo de planejamento da contratação de bens e serviços.

2.3.3.1 O pedido

É competência do setor proponente definir, de forma criteriosa, clara, precisa, concisa e objetiva, o que deseja contratar, devendo atentar-se para registros que evidenciem o desempenho do bem, a importância e relevância destes atributos para o contratante, para o setor, ou para o sistema em que este bem for incluído. Estas características são por demais importantes para que o fator qualidade seja alcançado na contratação. A criteriosa definição do objeto é importante para que os fornecedores responsáveis possam ofertar o bem e/ou serviço com a qualidade desejada pelo cliente, nas condições do mercado e assim afastar ‘aventureiros’, ‘profissionais de licitação’ do processo de contratação, mediante ação, avaliação, análise e julgamento das propostas por parte do solicitante da contratação e da equipe de compra.

Segundo Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 18), “comprar tornou-se fator estratégico, necessitando de integração e comunicação com as demais estratégias”. Para Dias e Costa (2012, p. 18), “o departamento de compras não poderá, por si, redefinir uma especificação feita por cliente interno ou adquirir um material diferente do requisitado, mesmo que seja por preço bem menor”.

A contratação de serviços pela organização deve merecer, por partes dos atores envolvidos, atenção especial, devido às particularidades da contratação. “A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade desse desempenho” (LAS CASAS, 2007, p. 132). Os “serviços são absolutamente indispensáveis para que uma economia possa funcionar a contento e melhorar a qualidade de vida de uma comunidade” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 29).

Convém ressaltar que “não há muita dúvida de que o setor de serviços tornou-se uma força dominante em economias desenvolvidas, respondendo por cerca de três quartos do total de empregos” (BAKER, 2005, p. 419). A especificação do objeto e o pedido da contratação de bens e serviços através do termo de referência e/ou projeto básico deve ser formalizado observando uma estrutura lógica bem coerente e consistente como será visto a seguir.

2.3.3.1.1 Termo de referência

O Termo de Referência é o documento básico do processo de contratação de bens e serviços a ser elaborado pelo setor requisitante do objeto da licitação, em conjunto com a área de compras, e aprovado por quem autorizou a realização do procedimento licitatório. O amparo legal para sua exigência está alicerçado nos Decretos nº 3.555/2000, Art. 8º, Inciso II, na forma presencial e Decretos nº 5.450/2005, Art. 9º, Inciso I e II, § 2º.

Este documento, segundo o TCU, “deve conter todos os elementos capazes de definir o objeto, de forma clara, concisa e objetiva, bem assim com nível de precisão adequado para caracterizar o bem ou o serviço”. (BRASIL, 2010, p. 78)

2.3.3.1.2 Projeto básico

O Projeto Básico deve ser elaborado pelo setor solicitante da contratação do bem ou serviço, fornecendo todos os elementos julgados necessários ao alcance dos objetivos da contratação. Sua exigência legal está alicerçada na Lei nº 8.666/93, Art. 6º, Inciso IX, alíneas “a”, “b”, “c”, “d”, “e” e “f”. (BRASIL, 1993).

Esse Projeto, para o TCU, significa um “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar [...] serviço ou complexo de [...] serviços. É imprescindível para realização de qualquer [...] serviço de engenharia”. (BRASIL, 2010, p. 166).

A contratação de [...] serviço a ser realizada nas modalidades concorrência, tomada de preços e convite deve ser precedida da elaboração de Projeto Básico, segundo as exigências da Lei no 8.666/1993, com base em indicações de estudos técnicos preliminares que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento. “É obrigatório, também, no que couber, nas contratações diretas por dispensa ou inexigibilidade de licitação. Deve possibilitar principalmente avaliação do custo [...], definição dos métodos e prazo de execução.” (BRASIL, 2010, p. 166-167).

A seguir, será demonstrada a necessidade da especificação do objeto, na contratação de bens e serviços.

2.3.3.2 Especificação do objeto

Esta atividade é importantíssima para o alcance dos resultados preestabelecidos e a satisfação final do solicitante, se este for competente em descrever o objeto ou serviço que deseja. Sem afrontar os dispositivos legais vigentes, o resultado esperado será alcançado; se não, o procedimento enfrentará dificuldades no seu desenvolvimento, podendo inclusive não ser concretizado, segundo orienta a CGU: “a especificação/descrição do objeto, explicitando o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas”. (BRASIL, 2011, p. 20)

Os atores envolvidos no processo de contratação devem conhecer as normas técnicas de conhecimento geral que disciplinam aquisições de materiais e serviços, pois elas fixam os padrões de qualidade aceitáveis, “de modo a permitir que laboratórios sejam capazes de realizar testes eventualmente requeridos em edital de licitação.” (BRASIL, 2010, p. 531).

Segundo Dias e Costa (2012, p. 31), “a especificação do material deve identificar exatamente o desejado, até mesmo para comunicar essa informação ao fornecedor”. Baily (2010, p. 126) afirma que especificações impõem um grau de tolerância, ou seja, variação permissível em características importantes, como tamanho e peso. Na especificação do objeto ou serviço a ser contratado não devem ser incluídas palavras ou frases, segundo Xavier et al (2006, p. 35), “de sentido vago que deem margem a múltiplas interpretações ou que não estabeleçam os limites que se deseja alcançar na especificação”.

A importância do dimensionamento do custo da contratação e/ou pesquisa de preço será abordado a seguir.

2.3.3.3 Pesquisa de preço

A pesquisa de preços é um procedimento de responsabilidade da administração que deve ser realizado no início e ao final do ato da contratação de um bem e/ou serviço. A eventual prorrogação de um contrato possibilitará à equipe de compras a segurança necessária para, no momento do julgamento da proposta, observar se o produto/ou o serviço ofertado é o que se busca contratar, se as características atendem aos requisitos estabelecidos na solicitação, se o preço ofertado corresponde ao preço consultado e se as condições ofertadas atendem aos interesses da Administração.

A orientação da Corte de Contas da União é no sentido de solicitar “o mínimo de três propostas e completo detalhamento da proposta pelo fornecedor, em conformidade com o solicitado e deve haver vinculação entre o valor indicado na proposta e o efetivamente contratado”. (BRASIL, 2010, p. 89). Em relação à pesquisa de preço, o TCU orienta: “Se consta dos autos essa pesquisa, deveria se ter ao menos o cuidado de justificar por que não foi levada em consideração.” (BRASIL, 2010, p. 97).

Segundo Pereira Junior (2012, p. 186),

Se no julgamento das propostas, deparar-se, pregoeiro ou comissão de licitação, com preço inexequível ou com sobrepreço, é salutar que se suspenda a sessão e solicite diligências, como autorizado pelo art. 43, § 3º, da Lei nº 8.666/93, aplicável subsidiariamente à modalidade pregão por força do disposto no art. 9º da Lei nº 10.520/02. A constatação de que o preço é inexequível ou excessivo e, portanto, não pode ser aceito, dá motivo à desclassificação da proposta (art. 48, caput).

Percebe-se, não raramente, que as atribuições de pensar, agir e decidir com base nos limites legais nem sempre é explorado com eficiência pelos profissionais da área de compra, nas organizações públicas ao tomarem decisões, observando o estabelecido no corpo legal que disciplinam a contratação, o que compromete a eficiência e eficácia esperada do processo de contratação. O sucesso da contratação de bens e serviços passa pela construção de uma equipe de profissionais capacitados e motivados como será demonstrado a seguir.

2.3.3.4 A função de contratação de bens e serviços

Compreender a importância da função de contratação de bens e serviços por parte do gestor, para a concretização dos resultados organizacionais, contribuirá para o alcance dos resultados estabelecidos no ato do planejamento. “A função compras precisa projetar uma imagem de eficiência e profissionalismo, bem como estar propensa a colaborar com os colegas de outros departamentos” (BAILY, 2010, p. 429).

Conforme se comprova no quadro 1, no entendimento de Dias e Costa (2012, p. 9), “nenhuma instituição vencedora pode prescindir da contribuição de compras/suprimento em seu planejamento estratégico”.

No passado	No presente
<ul style="list-style-type: none"> • Era um mal necessário • Era uma função isolada, normalmente veiculada à produção • Objetiva a redução de custos • Gerenciava crises • Operava manualmente ou usava o computador precariamente • Trabalhava com muitos fornecedores • Utilizava inspeções de qualidade • Denominava o público interno como usuário • Efetuava pedidos de compra isolados • Considerava profissional: comprador • Possuía informações dispersas 	<ul style="list-style-type: none"> • É vantagem competitiva • É uma função integrada, normalmente veiculada à alta direção • Objetiva otimização de custos • Antevê problemas e procura soluções • Opera com sistemas integrados de gestão, muitos deles ligados aos fornecedores • Trabalha com poucos fornecedores • Utiliza qualidade assegurada • Denomina o público interno como cliente interno • Efetua contratos de longo prazo • Considera profissional: empreendedor • Possui gerenciamento das informações

Quadro 1 – Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente.
Fonte: Dias e Costa (2012, p. 9-10).

Na subseção seguinte, aborda-se a relevância da Comissão Permanente de Licitação e Pregoeiros, para o alcance da eficiência, no processo de contratação de bens e serviços.

2.3.3.5 Comissão Permanente de Licitação e Pregoeiros

Com o passar do tempo, os processos de contratação de bens e serviços se tornaram mais complexos e dependentes de atores comprometidos e conscientes do seu papel (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 682).

Segundo Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 28),

A percepção da totalidade da empresa, das vantagens competitivas, das tendências mercadológicas, das prioridades das áreas de marketing e vendas e o acompanhamento do planejamento estratégico da empresa fazem com que o profissional de compras tenha melhor visibilidade e desempenhe um papel cada vez mais importante dentro das organizações.

Para o comprador, o prazo da compra “é habitualmente curto; já para o solicitante é, normalmente, longo” (ROSA, 2007, p. 31). Este impasse é perfeitamente compreensível, conforme ensinamento de Pereira Júnior (1995, p. 134-135):

A elevação dos prazos para licitar trazida pela nova lei exigirá da Administração acuidade gerencial para antecipar-se às necessidades de aquisições, requisitando-as aos órgãos responsáveis pela licitação com antecedência tal que permita a conclusão do certame antes de esgotar-se o estoque do material, produto ou gênero, ou de expirar o contrato [...] ou serviço que careça de continuidade ou complementação: em outras palavras, a Administração que não requisitar a licitação com pelo menos dois meses de antecedência, em relação ao ponto de reposição ou de renovação, correrá o risco de paralisar o serviço que lhe cabe prestar à população, ou de submeter o contrato à prorrogações, ou extensões nem sempre convenientes para o interesse público. Deduz-se que atrasos e paralisações terão de ser debitados antes à incompetência e à imprevisão de gerências ineptas do que aos prazos e formas do processo licitatório.

Verificam-se, sem grande esforço, as limitações do planejamento do processo de contratação, as ações informais do gestor público. Este agente público precisa entender que a lei existe para ser cumprida, não lhe resta outra opção a não ser trabalhar no limite estabelecido do princípio da legalidade, devendo assim planejar de forma adequada e proativa, para que os resultados aconteçam no limite do esperado, bem assim aprender a negociar, tema que se aborda a seguir com os diferentes atores do processo de contratação de bens e serviços, no sentido de fazer valer o alcance da proposta mais vantajosa para a administração.

2.3.3.6 Negociação

A previsão da negociação é fundamental no ato do planejamento da contratação; nem sempre a proposta final encontra-se devidamente formatada no arcabouço que disciplinou a contratação e a negociação deve ter o poder de fazer este ajuste. “Para que uma negociação realmente funcione, é indispensável que o comprador formule um plano de negociação, com base no conhecimento das forças e necessidades da própria compra, mas principalmente do vendedor” (ROSA, 2007, p. 140).

Segundo Xavier et al. (2006, p. 63), “na administração pública, após a classificação das empresas em função das pontuações obtidas, é possível negociar melhores condições técnicas e comerciais, de forma a adequar a proposta recebida ao prazo, custo e qualidade necessários ao projeto”. O profissional de compras deve valer-se de estratégias para negociar com o fornecedor; deve “conhecer antecipadamente a equipe da outra parte – posição e capacidade de liderança e de negociação; estabelecer objetivos alcançáveis e perfeitamente definidos” (MONTE ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2009, p. 162).

O TCU, através das jurisprudências a seguir mencionadas, recomenda à Administração Pública e aos agentes de compra a negociação com os fornecedores, de modo a observar

[...] fielmente os procedimentos previstos no art. 4º, inciso VII, da Lei nº 10.520/2002 e art. 11, incisos XV, XVI e XIX, do Decreto nº 3.555/2000, relativamente ao momento oportuno para verificação da conformidade das propostas dos participantes, negociação direta com o licitante e aproveitamento dos atos e das propostas vantajosas para a Administração. (BRASIL, 2010, p. 48).

Assim, deve-se evitar realizar negociação de preço com empresa que não participou da etapa de lances. (BRASIL, 2010, p. 77).

Nessa perspectiva, observa-se que o gestor público geralmente não utiliza regularmente esta prerrogativa legal em favor da organização pública. Negociar com o fornecedor não fere o princípio da legalidade, pelo contrário, fortalece a sua aplicação e permite ao gestor evidenciar a transparência da ação do gestor público.

Concluída a fase da negociação, toda atenção deve ser dedicada ao recebimento do bem e/ou serviço.

2.3.3.7 Recebimento do bem e/ou serviço

A gestão dos contratos é uma atividade administrativa essencial, de acompanhamento da execução dos contratos, a partir das atividades de fiscalização. Após o procedimento da entrega/aceitação/recebimento do bem, deve ser observado o disposto nos Art. 69 e 70 da Lei nº 8.666/93. Se ficarem comprovados vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados, o contratado, depois de notificado formalmente, de preferência mediante aviso de recebimento, assegurada a ampla defesa, deverá reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto contratado. (BRASIL, 1993)

O processo de recebimento de bens e serviços deve ter algumas cautelas, considerando a possibilidade de o pessoal de almoxarifado não desempenhar suas atividades na mesma área física do pessoal da compra. Concluída a contratação, “deve-se receber e inspecionar os materiais, nunca podendo ser esquecido de que, independentemente do encarregado dessa missão dentro da organização, a responsabilidade pela entrega do material é de caráter integral de toda a área de compras” (DIAS; COSTA, 2012, p. 139).

Convém dizer que, “mesmo com a aceitação comprovada, a responsabilidade do comprador não se encerra, estendendo-se no mínimo até o final da garantia do objeto da compra” (ROSA, 2007, p. 82).

A seguir, evidencia-se a importância que deve dispensar a Administração à gestão do contrato.

2.3.3.8 Gestão de contratos de bens e serviços

A Administração deve acompanhar e fiscalizar o contrato, para verificar o cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas, em todos os seus aspectos, considerando que a Gestão de Contratos, na visão de Motta (2010, p. 107), “como instrumento de combate ao desperdício, ainda não faz parte da agenda do órgão central e setorial”. Nesse contexto, a execução do contrato deve ser fiscalizada e acompanhada por representante da Administração, de preferência, do setor que solicitou o bem ou serviço.

A Administração deve manter, desde o início até o final do contrato, profissional ou equipe de fiscalização habilitada, com a experiência técnica necessária ao acompanhamento e controle do serviço que está sendo executado. Os fiscais podem ser servidores da própria Administração ou contratados especialmente para esse fim. O acompanhamento e fiscalização do contrato é instrumento poderoso que o gestor dispõe para defesa do interesse público. A gestão, segundo Xavier et al. (2006, p. 81), “tem como objetivo principal assegurar que as partes atendam aos requisitos estabelecidos no instrumento contratual”.

A Lei nº 8.666/93, no Capítulo III Dos Contratos, exige que o representante da Administração, em relação à prática de fiscalização dos contratos, registre em livro apropriado as ocorrências relacionadas com a execução, determinando o que for necessário à regularização das faltas, falhas ou defeitos observados, devidamente assinados pelas partes contratantes. (BRASIL, 1993). O gerenciamento do contrato, segundo Xavier et al. (2006, p. 85), “constitui-se de: iniciação (autorização para início); planejamento (previsto); execução (realizado); acompanhamento (comparação do previsto com o realizado); controle (análise de desvios e tendências, ações corretivas) e encerramento”.

Ressalta-se, contudo, que “gerir de forma adequada o contrato implica, não somente em garantir os ganhos obtidos no processo de aquisição, mas eventualmente em ampliá-los” (MOTTA, 2010, p. 75).

Nesse sentido, a fiscalização do contrato torna-se muito importante, como será evidenciado a seguir e não pode ser negligenciada pela Administração.

2.3.3.9 Fiscalização do contrato de bens e serviços

O sucesso da fiscalização e a execução do contrato carecem do conhecimento por parte do fiscal das particularidades do processo da contratação. Nessas condições, o contrato deverá ser executado fielmente pelas partes e a Administração, através de seu preposto

especialmente designado, deverá acompanhar e fiscalizar o referido contrato, anotando em registro próprio as ocorrências relacionadas com a execução do contrato e determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil, para a adoção das medidas convenientes.

Conforme dispõe o Art. 55 da Lei nº 8.666/1993, são cláusulas necessárias ou essenciais ao contrato, as que estabelecem as seguintes normas: Quando do recebimento de bens, o fiscal do contrato deve atentar para o ensinamento produzido pela Corte de Contas, no sentido de evitar falhas no recebimento de bens. Quando no exercício da função de fiscal de contratos e/ou na de gestor de contratos, deve-se atentar para o fato de vir a pleitear a prorrogação de contrato, sem que atenda aos requisitos estabelecidos na legislação vigente (BRASIL, 1993).

Assim, o fiscal do contrato deve estar atento para observar e exigir do contratado as garantias dos bens e serviços, objeto do contrato, como se pode ver a seguir.

2.3.3.10 Garantia de bens e serviços

É considerado defeito e, portanto, incluído nos Termos de Garantia o não atendimento às características de desempenho definidas nas especificações de solicitação de compra/autorização de fornecimento. Segundo Juran (2011, p. 82), “as leis que governam as vendas inferem certas garantias dadas pelo fornecedor”. Quando o objeto contratado, ou parte dele, não atender às condições estabelecidas no Termo da Garantia, durante o período acordado entre fornecedor e comprador, o comprador “notificará o fornecedor dentro de um prazo [...] após ter sido constatado o defeito ou a falha, e o fornecedor deverá prontamente corrigi-lo” (ROSA, 2007, p. 71).

Para o material ou parte dele que, em vista de falhas ou defeitos apresentados, tiver que ser substituído, será concebida, após a substituição, a mesma garantia (em prazo integral) mencionada. Para as partes do material que foram reparadas, será também concedida, após a reparação, a mesma garantia em prazo integral. A garantia da qualidade do objeto contratado passa “a ser requisitos primordiais para o sucesso dos negócios da empresa.” (MONTE ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2009, p. 28). “O fornecedor deverá entregar ao comprador jogos completos de manuais de instruções para instalação, operação e manutenção, quando se tratar de compra de equipamento ou aparelho” (ROSA, 2007, p. 72), “o uso de garantias como ferramenta para a concorrência tem se intensificado” (JURAN, 2011, p.83).

O conhecimento do processo de contratação de bens e serviços por todos os atores organizacionais, segundo Oakland (1994, p. 19), será o “contínuo melhoramento, [...] a garantia de que os requisitos do processo serão atendidos em cada estágio”; “o Departamento de Compras deve responsabilizar-se pelo objeto da compra até que seja encerrado” (ROSA, 2007, p. 82). O processo de gestão do contrato implica em conhecê-lo em detalhes, observá-lo criteriosamente e mensurar a contratação através de indicadores como será demonstrado nas seções seguintes.

2.3.3.11 Indicadores na gestão de contratação de bens e serviços

A noção de eficiência na administração pública foi introduzida pela Emenda Constitucional nº 19/98, através do princípio da eficiência. Em face da lacuna na literatura, entende-se oportuno contribuir com a construção dessa ferramenta de gestão sugerimos como subsídios a construção definitiva (Apêndice E, F), por ser imprescindível a necessidade da construção de um indicador que permita a esse tipo de administração avaliar o grau de eficiência e/ou eficácia da aplicação dos recursos orçamentários, através dos dispositivos legais de contratação Lei nº 8.666/93. “A utilização de indicadores permite [...] monitorar [...] processos internos [...] e externos” (FERNANDES, 2004, p. 4) e “a medição fornece meios para saber se a organização está ganhando ou perdendo e ajuda a monitorar o processo de melhoria” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011, p. 408).

O indicador de qualidade deve ter, preferencialmente, as seguintes características: “ser de formulação simples, passível de entendimento ou compreensão por todos os servidores envolvidos no processo” (TIRONI et al. 1991, p. 11). Na seção seguinte, evidencia-se a importância do fornecedor no processo de contratação de bens e serviços.

2.4 O fornecedor de bens e serviços

O termo fornecedor, segundo Tachizawa e Andrades (2002, p. 40), permite entender como “as entidades/agentes que fornecem recursos à IES, na forma de bens, serviços, capital, materiais, equipamentos e demais recursos que, por sua natureza, constituem os insumos necessários às atividades internas das instituições de ensino”.

A relação do fornecedor com o cliente está mudando. O exercício de sua vontade, no processo de contratação, implica em responsabilidade para com o contratante; estabelecem-se direitos e deveres na nova parceria. Segundo ensina Baily et al. (2010, p. 133),

[...] agora a visão é de que é responsabilidade do fornecedor entregar bens que sejam aceitáveis, em conformidade com as exigências especificadas. Em vez de inspecionar os bens, o comprador inspeciona a organização do vendedor para assegurar que os bens sejam aceitáveis.

A relação entre comprador e fornecedor muda constantemente, nesse sentido, os fornecedores devem, segundo Xavier et al. (2006, p. 88), “procurar quantificar, negociar e documentar os impactos de mudanças antes de prosseguirem com a execução dos trabalhos”.

Especial atenção deve ser dispensada pelos agentes de compra, no momento da admissão de propostas do licitante ao processo licitatório. A realidade da compra atual se resume na visão de Drucker, (2002b, p. 51): “não há razão pela qual o fornecedor deva estar em determinado lugar. [...], em geral, o cliente não sabe onde está o fornecedor, nem se importa com isso”.

Outros requisitos compõem o cenário da compra e devem ser bem utilizados pela Administração, como se deduz do ensinamento de Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 92): “fornecedores que não são confiáveis, que não têm programas eficazes de controle de qualidade ou não podem controlar seus custos colocam a empresa compradora em uma evidente desvantagem competitiva”, considerando que alguns agem de forma não idônea, conforme se depreende da conduta relatada por Motta (2010, p. 139):

Não é incomum que um fornecedor vença um Pregão com um preço muito mais baixo que o de mercado, mas não consiga honrar sua oferta. [...]. Também não é raro, nestes casos, a falência da empresa vencedora, com consequências sérias para seus funcionários e para o governo que, além de ficar sem o produto ou serviço adquirido, eventualmente ainda tem de realizar um novo processo licitatório.

Percebe-se com significativa facilidade que o processo de contratação de bens e serviços, em organizações públicas, envolve risco, sendo indicadas a compreensão e a análise da oferta do fornecedor. Geralmente, o fornecedor omite informações que lhe desfavorecem e ressalta suas vantagens. Os agentes públicos precisam estar preparados para, neste momento, obter a vantagem legalmente permitida de negociar e ajustar a proposta.

A realidade do processo de contratação de bens e serviços cria um ambiente propício para a ação do controle, como será visto a seguir.

2.5 A visão do controle sobre a função de contratação de bens e serviços

Na administração pública, a função de compras nem sempre é exercida por profissionais devidamente capacitados para o exercício desta atividade, podendo incorrer em erros graves ou não. Em razão destas fragilidades, justifica-se a necessidade do controle sobre

os processos de compra e nos processos derivados. “O propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado” (MINTZBERG, 2012, p. 89).

O profissional responsável pela condução deste trabalho é o auditor que, para Oakland (1994, p. 95), é um servidor o qual se equipara a “um “policia”, chega sem ser anunciado e determinado a “pegar” o fornecedor em algumas discrepâncias”. Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 404), “a crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos no governo brasileiro tem resultado em iniciativas voltadas para o controle das despesas com compras e contratações”. Segundo Baily (2010, p. 97), “os relatórios de auditoria têm sido bastantes críticos em relação à ineficiência das compras do setor público”. Nesse sentido, o papel do controle precisa se ampliar para acompanhar a execução dos processos do principio ao fim, evitando-se o papel reativo.

Segundo Dias e Costa (2012, p. 22), os “controles, ao contrário, costumam revelar procedimentos errados, passíveis de correção, em benefícios da área de compras e da própria organização, desburocratizando, inclusive, algumas atividades”.

Feitas as considerações teóricas sobre o Planejamento da Contratação de Bens e Serviços, na seção seguinte descreve-se a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

O planejamento da contratação de bens e serviços é um processo decisivo para a eficiência, eficácia e efetividade das contratações. A antecipação do processo de contratação, em relação ao ponto de (re)suprimento das necessidades do setor requisitante, permite à organização definir a melhor estratégia para o processo de contratação, obter melhores preços e qualidade nos produtos contratados e, por parte do fornecedor, possibilita-lhe planejar a produção, a logística e a oferta de preços mais competitivos. Assim, segundo Morin (2003, p. 88-89), “é preciso substituir um pensamento que isola e separa por um pensamento que distingue e une”.

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados para atingir os objetivos propostos para este estudo, resumidos no método da pesquisa (Figura 5). A seção encontra-se dividida em seis subseções: delineamento da pesquisa, a descrição das unidades de análise, sujeitos pesquisados, os aspectos éticos vinculados à investigação, informações sobre a elaboração do instrumento de coleta de dados e a técnica que foi empregada para a realização da análise desses dados.

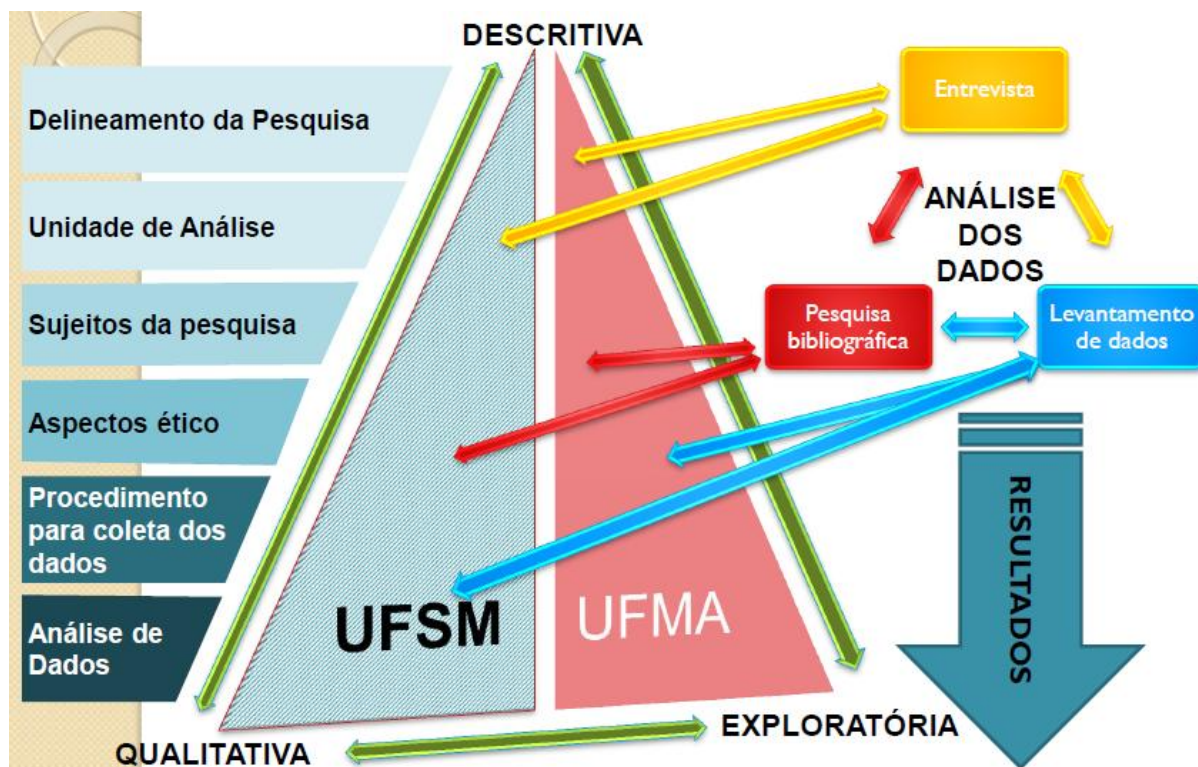


Figura 5 – Método da pesquisa.

Fonte: A autoria própria

3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem escolhida para o desenvolvimento desta investigação é a qualitativa. Conforme Oliveira (2012, p. 65), a pesquisa enquanto exploratória permite “visão geral do fato ou fenômeno estudado”, “prover critérios e maior compreensão” (MALHOTRA, 2006, p. 100) do objeto de estudo pelo pesquisador “na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2005, p. 47), para “torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41).

A pesquisa descritiva busca, na visão de Oliveira (2012, p. 68), “analisar fatos e/ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos [...] é uma análise em profundidade da realidade pesquisada.” Para Straus e Corbin (2008, p. 31-32), “a descrição é necessária para informar o que estava (ou está) acontecendo, como está o ambiente, o que as pessoas envolvidas estão fazendo e assim por diante. [...] A descrição também é básica para o que chamamos de ordenamento conceitual”.

O caráter qualitativo deve-se à necessidade de que “a experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la” (CHIZZOTTI, 2011, p. 58), “análise de casos concretos” (FLICK, 2009, p. 37), “entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17), “proporcionar melhor visão e compreensão do contexto” (MALHOTRA, 2006, p. 154), por fim “fazer jus à complexidade da realidade” (DEMO, 2000, p. 152) e “explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas” (OLIVEIRA, 2012, p. 59).

Na pesquisa, optou-se pelo método do estudo de casos múltiplos. Por que a escolha desse método de estudo? Os estudos de casos múltiplos são usados “como método de pesquisa [...] e permitem que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2010, p. 24).

Através da presente pesquisa exploratória do sistema de planejamento da contratação de bens e serviços da UFMA e UFSM, propõe-se um estudo de casos múltiplos do processo de contratação de bens e serviços e suas respectivas fases adotadas pela unidade responsável na UFMA e UFSM, quando será abstraído o processo de planejamento adotado pela unidade.

O estudo de casos múltiplos, segundo Yin (2010, p. 42), “podem [...] tirar um conjunto único de conclusões”. No estudo de casos múltiplos, pode-se contar com muitas das mesmas técnicas de pesquisa empregadas na pesquisa histórica, adicionando-se duas fontes de evidência, geralmente, não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos a ser estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. Segundo Yin (2010,

p. 60), “se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada. Os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais poderosos, se dois ou mais casos apoiarem a mesma teoria [...]”.

Convém ressaltar que os casos múltiplos apresentam vulnerabilidade, todavia, o “estudo de ‘dois casos’,” (YIN, 2010, p. 85) “pode [...] reduzir as críticas e o ceticismo” (YIN, 2010, p. 86) e concorrem, segundo Gil (2002, p. 139), “para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”.

A proposta metodológica está inserida no norte que é dado pela pragmática, de modo a possibilitar a descobrir respostas para os problemas suscitados, de acordo com o rigor e ritos de cientificidade. A pesquisa possui caráter exploratório, descritivo, de natureza qualitativa. Segundo Vieira (2006, p. 15), a importância fundamental da pesquisa qualitativa está na “descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos”.

A pesquisa envolveu técnicas, como levantamento bibliográfico, levantamento de dados e compilação com técnicas de pesquisa documental e entrevista, com vistas à validação do instrumento de coleta de dados. Também foi feito o pré-teste para identificação de possíveis fragilidades (OLIVEIRA, 2012). As entrevistas, segundo Poupart (2012, p. 215), “constituem uma porta de acesso às realidades sociais” e, para Oliveira (2012, p. 86), permitem “a interação entre pesquisador(a) e entrevistado(a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando”.

O estudo de casos múltiplos tem por finalidade descrever os problemas que interferem no processo de planejamento da contratação de bens e serviços, no período de 2010 a 2012. Na visão de Cellard (2012, p. 298), “o exame minucioso de alguns documentos ou bases de arquivos abre, às vezes, inúmeros caminhos de pesquisa e leva à formulação de interpretações novas, ou mesmo à modificação de alguns dos pressupostos iniciais.” Para Oliveira (2012, p. 100, grifo do autor), “as repostas e/ou dados que foram obtidos por meio das questões e/ou de cada item da entrevista nos levam a fazer a classificação das *unidades de análise*.” Na visão de Aaker, Kumar e Day (2011, p. 15), “a análise e a interpretação dos resultados é complicada pela extrema disparidade dos comentários”. Nesse contexto, a análise dos dados coletados tem como base a estrutura teórica da proposta e observa o rito da técnica da análise do discurso.

As técnicas de pesquisa bibliográfica e análise documental são essenciais para a realização do estado da arte e a elaboração dos instrumentos a serem regulamentados, ou seja, para Cellard (2012, p. 295), “o documento escrito constitui, portanto, uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais.” Na compreensão de

Straus e Corbin (2008, p. 24), a mesma também “contribui para um conhecimento mais aprofundado da realidade” e para Yin (2010, p. 35), “revisão da literatura é, por essa razão, um meio para um fim, e não – como muitos foram ensinados a pensar – um fim em si mesmo”. Dessa forma, já foram delineadas as seguintes atividades:

Diagnóstico e descrição da realidade empírica sobre a contratação de bens e serviços, com a utilização dos instrumentos de coleta de dados:

a) Entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores detentores de conhecimento, que podem esclarecer os questionamentos da pesquisa, contribuindo para a melhoria do processo. Eles são responsáveis pela tomada de decisão no processo de contratação de bens e serviços, observado o nível de planejamento estratégico, tático e operacional da organização, a saber: titular da pasta de planejamento; ordenador de despesas; titular do departamento responsável pela contratação de bens e serviços; presidente da Comissão Permanente de Licitação ou equivalente; fiscal de contrato; responsável pelo planejamento das necessidades de tecnologia da informação, num total estimado de 12 (doze) entrevistados em ambas instituições, conforme roteiro (Apêndice A) apensado.

b) Análise de documentos, como: Normativo interno da proposta de orçamento, Política Interna de contratação de bens e serviços, Normativos internos relacionados à contratação de bens e serviços, Processo de contratação de bens e serviços, Regimento interno da unidade, relatórios de auditorias (Auditoria Interna, CGU, TCU), dos exercícios de 2008 a 2012, apoiada na literatura que consubstancia o referencial teórico.

c) Análise de processos de contratação de bens e serviços, apoiada na literatura que consubstancia o referencial teórico.

3.2 Unidades de análise

A Universidade Federal do Maranhão e a Universidade Federal de Santa Maria, ambas fundadas nos últimos 50 anos, estão situadas em regiões e Estados geoeconômicos e socioculturais distintos.

A Universidade Federal de Santa Maria localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul, na Região Sul do Brasil. Foi criada pela Lei nº 3.834, C, de 14 de dezembro de 1960, e federalizada pela Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965, quando recebeu a atual denominação. A UFSM pretende por missão construir e difundir conhecimentos, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável. Visa assim ser reconhecida como uma instituição de excelência na

construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável. Cultua como valores a liberdade, democracia, ética, justiça, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social; inovação e responsabilidade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2011).

A estrutura organizacional da UFSM é composta de: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias de Administração, Assuntos Estudantis, Extensão, Graduação, Planejamento, Infraestrutura, Pós-Graduação e Pesquisa, Gestão de Pessoas, Procuradoria Geral, Auditoria, Centros de Artes e Letras (CAL), Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Ciências Rurais (CCR), Ciências da Saúde (CCS), Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Educação (CE), Educação Física e Desportos (CEFD), Educação Superior Norte/RS (CESNORS), Tecnologia (CT), Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS (UDESSM), Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (CAFW), Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2011).

A Universidade Federal do Maranhão, fundada em 1953, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís, por força da Lei Estadual n.º 1.976 de 31/12/1959, foi instituída pelo Governo Federal, nos termos da Lei n.º 5.152, de 21/10/1966 (alterada pelo Decreto Lei n.º 921, de 10/10/1969 e pela Lei n.º 5.928, de 29/10/1973), Fundação Universidade do Maranhão – FUM, com a finalidade de implantar progressivamente a Universidade do Maranhão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, [20--?]a).

A UFMA tem por missão gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral e situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, [2012?], p. 12)

Está estruturada da seguinte forma: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH), Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PPPG), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROAES), Televisão Universitária (TV-UFMA), Rádio Universidade (RADU), Editora da UFMA (EDUFMA), Gráfica Universitária

(GRAU), Núcleo de Eventos e Concursos (NEC), Núcleo de Ensino a Distância (NEAD), Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), Núcleo Interno de Biblioteca (NIB), Assessoria de Planejamento (ASPLAN), Assessoria de Interiorização, (ASEI), Diretoria do Campus de Codó – MA, Diretoria do Campus de Bacabal – MA, Diretoria do Campus de Chapadinha – MA, Diretoria do Campus de São Bernardo – MA, Diretoria do Campus de Pinheiro – MA, Diretoria do Campus de Balsas – MA, Diretoria do Campus de Imperatriz – MA, Assessoria de Interinstitucionalização, Assessoria de Comunicação (ASCOM), Diretoria dos Centros de Ciências Sociais (CCSO), Ciências Humanas (CCH), Ciências Tecnológicas (CCET), Ciências da Saúde (CCBS), Diretoria do Colégio Universitário. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, [20--?]b).

3.3 Sujeitos da pesquisa

A definição dos sujeitos da pesquisa (Quadro 2) observou critérios como: ter exercido nos últimos 2 (dois) anos ou exercer cargo e/ou função de confiança, com poder de tomada de decisão relacionada ao processo de contratação de bens e serviços.

Definida a estratégia, analisou-se a estrutura organizacional de cada IFES, quando se identificaram os cargos e/ou funções com poder de tomar decisão no processo de contratação de bens e serviços, qual o nível de envolvimento com o planejamento, o que permitiu construir a Matriz de Correspondência.

Planejamento	Tomada de Decisão	IFEs (A)	IFEs (B)
Estratégico	Planejamento da peça orçamentária da organização	Pró-Reitor de Planejamento	Assessor de Planejamento
	Ordenador de Despesa	Pró-Reitor de Administração Pró-Reitor de Infra-Estrutura	Pró-Reitor de Gestão e Finanças
Tático	Planejamento da contratação de serviços	Diretor do Departamento de Material e Patrimônio	Diretor do Departamento de Material Patrimônio e Serviços
	Planejamento da contratação de bens e serviços de TI	Diretor do CPD	Diretor do NTI
	Planejamento da contratação de bens e serviços RU	Diretor do RU	Diretor do RU
Operacional	Execução do processo de contratação de bens e serviços	Presidente da CPL	Presidente da CPL

Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa⁷

Fonte: Autoria própria

⁷ Quadro desenvolvido a partir da entrevista concedida mediante discurso construído pelo autor.

3.4 Aspectos éticos

Os participantes desta investigação são funcionários públicos que exercem ou exerceram, nos últimos 2 (dois) anos, cargo e/ou função de confiança nas IFES (A) e (B), com poder de tomada de decisão relacionada ao processo de contratação de bens e serviços. Foi assumido com estes servidores entrevistados o compromisso ético delineado no apêndice B, de Termo de Consentimento Livre Esclarecido, através do qual o entrevistado foi convidado a responder às perguntas da entrevista de forma totalmente voluntária.

O entrevistado foi esclarecido que, antes de concordar em participar da pesquisa e responder à entrevista, era muito importante que compreendesse as informações e instruções contidas no Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B). Também foram esclarecidos sobre o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito por fim. Os pesquisadores dirimiram as possíveis dúvidas antes que o entrevistado se decidisse a participar da pesquisa.

O segundo compromisso assumido com os entrevistados está assentado no Termo de Confidencialidade (Apêndice C), através do qual os pesquisadores se comprometem a preservar a privacidade dos entrevistados e a usar as informações prestadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho e divulgadas de forma anônima.

3.5 Procedimentos para a coleta dos dados

Inicialmente, foi construído o Roteiro da Entrevista (Apêndice A), observando a necessidade de cobertura plena do referencial teórico. A coleta dos dados na IFES (A) foi facilitada pela ajuda do orientador da pesquisa, em apresentar aos entrevistados o orientando, o que imprimiu confiabilidade nos entrevistados e facilitou o acesso às informações.

Os sujeitos foram pessoas com agenda de trabalho sobrecarregada de atividades e responsabilidades, sem disponibilidade de tempo para prestar informações por longos períodos, sem prévio agendamento e conhecimento do Roteiro da Entrevista (Apêndice A), considerando a complexidade das informações trabalhadas no exercício da atividade diária.

Diante deste contexto, houve necessidade de dar conhecimento aos entrevistados do Roteiro da Entrevista (Apêndice A) previamente. Em virtude da amplitude do processo de contratação de bens e serviços, observou-se que alguns entrevistados preferiram ater-se ao seu micro universo de tomada de decisão.

A coleta dos dados dos entrevistados que se manifestaram dispostos a gravar o diálogo foi obtida em áudio, através de gravador portátil, tendo previamente solicitado autorização do entrevistado para gravar o diálogo e, ao final, fornecida uma cópia do áudio para a sua guarda. Os entrevistados com menos disponibilidade de tempo para falar solicitaram que fosse deixado o Roteiro da Entrevista (Apêndice A) para que respondessem por escrito às informações solicitadas.

3.6 Procedimentos na análise dos dados

A análise dos dados coletados baseou-se na estrutura teórica do projeto. Na fase inicial da pesquisa, realizou-se um pré-teste, com dois atores lotados na IFES (B) que desempenhavam função estratégica no processo de contratação de bens e serviços. Na oportunidade, avaliou-se a eficiência do instrumento de coleta de dados e observou-se que os atores não demonstraram dificuldade em responder à entrevista.

O Roteiro da Entrevista (Apêndice A) foi dividido em duas temáticas de investigação distintas, objetivando entender a relação do planejamento, no nível estratégico, tático e operacional, bem como da estrutura organizacional, com eventuais problemas que acontecem no decorrer do processo de contratação de bens e serviços.

A temática de planejamento (Quadro 3) foi abordada através de 7 (sete) questões associadas às principais teorias abordadas que permitiriam analisar o alinhamento das práticas dos entrevistados com o referencial teórico:

Quesitos	Referencial teórico
Como a gestão da sua unidade age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao desenvolvimento das atividades da organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Kaplan (2004) “os aprimoramentos nos processos operacionais quase sempre geram resultados a curto prazo por meio de reduções de custos e melhorias de qualidade”. • Matus (2006) “a planificação tradicional formula seus planos num vazio de contexto situacional”. • Juran (2011), “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira” • Pereira (2010) prospecção ou criação do futuro, • Maximiano (2010) para administrar as relações de suas organizações com o futuro
A solicitação de contratação de bens e serviços são providenciados a medida que as demandas são apresentadas pelos interessados?	<ul style="list-style-type: none"> • Kotler (2009) “planejamento passa a ser parte essencial da boa administração” • Schikmann (2010) as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”. • Bateman e Scott (1998) processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos, • Machado Jr. e Reis, (2008) todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devem constar da Lei de Orçamento “pelas suas respectivas totalidades”
A solicitação de contratação de bens e serviços é providenciada com antecedência suficiente porém condicionada a apresentação pelos interessados?	<ul style="list-style-type: none"> • Monte Alto; Pinheiro; Alves, (2009) “o departamento de compras deixará de ser um ‘apagador de incêndio’ e reduzirá as compras emergenciais” • Schikmann (2010) as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento”. • Dias e Costa (2012) “compras emergenciais ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais”

Continuação...

Quesitos	Referencial teórico
A solicitação de contratação de bens e serviços está condicionada a informação prestada ao planejamento da organização e são solicitadas com antecedência. Comente a prática?	<ul style="list-style-type: none"> Machado Jr. e Reis, (2008) todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devem constar da Lei de Orçamento “pelos suas respectivas totalidades”
A contratação de bens e serviços é providenciada com a devida antecedência em relação ao momento da sua necessidade, ou seja, o bem está disponível para uso antes do momento do início da atividade?	<ul style="list-style-type: none"> Schikmann (2010) as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”; Dias e Costa (2012) “compras emergenciais ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais” discursos revela desalinhamento entre prática e teoria segundo os autores Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009), Baily et al. (2010) e Dias e Costa (2012) sobre melhoria contínua dos processos organizacionais [...] Batista; Maldonado, (2008) evidenciar que “é necessário otimizar os processos administrativos e buscar a eliminação de ruídos e fluxos desnecessários, que permitam melhorar o desempenho na circulação das informações e o fim da duplicidade de registros”; Xavier et al. (2006), o setor solicitante deve participar ativamente do processo de planejamento da contratação de bens e serviços do interesse da sua unidade, “na definição do que, quanto, como e quando adquirir” [...]
Entre o pedido por parte do solicitante, os procedimentos internos do setor de compra, a oferta do fornecedor, análise da proposta, contratação e a entrega do bem ou serviço, quais os problemas observados que dificultam o andamento normal do processo de contratação? A solução destes problemas é devidamente equacionada com a rapidez, considerando os prazos legais estabelecidos na legislação de compras?	<ul style="list-style-type: none"> Controladoria Geral da União - CGU (BRASIL, 2011) “a especificação/descrição do objeto, explicitando o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas” [...] a prática relatada encontra justificativa no ensinamento ministrado Dias e Costa (2012) “compras emergenciais ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais”.
Quais são os fatores que levam a unidade a solicitar uma contratação em caráter emergencial?	<ul style="list-style-type: none"> Monte Alto; Pinheiro; Alves, (2009) “o departamento de compras deixará de ser um ‘apagador de incêndio’ e reduzirá as compras emergenciais”; Dias e Costa (2012), “compras emergenciais ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais”

Quadro 3 – Temático do planejamento

Fonte: Autoria própria

A temática estrutura organizacional (Quadro 4) foi abordada através de 28 (vinte e oito) questões associadas às principais teorias abordadas que permitiriam analisar o alinhamento das práticas dos entrevistados com o referencial teórico conforme quadro:

Quesitos	Referencial teórico
A estrutura organizacional da sua instituição é adequada para a realidade atual, facilitando desta forma a obtenção dos objetivos de sua unidade em particular?	<ul style="list-style-type: none"> Fleury (1996) o gestor eleito “pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais”
A sua equipe de trabalho está capacitada para responder às necessidades futuras, em curto prazo?	<ul style="list-style-type: none"> Baily et al (2010) pois há necessidade de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática”; Mintzberg (2012), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”
A sua equipe de trabalho recebe capacitação regularmente em assunto de contratação de bens e serviços?	<ul style="list-style-type: none"> Baily et al. (2010) segundo este autor a organização necessita de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática” Mintzberg (2012) “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”; Gaetani (1998) segundo o qual “no Brasil há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação aos campos de conhecimento afetos à administração pública”

Quesitos	Referencial teórico
A sua organização dispõe de documento normativo, explicitando formas de relacionamento entre fornecedor e organização, quando da contratação de bens e serviços?	<ul style="list-style-type: none"> • Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009) a política de compras “orienta o relacionamento interno (com o cliente interno) e externo (com fornecedores) dos responsáveis pela aquisição de materiais e serviços em geral”. • Oakland (1994) “deveria ser [...] Uma das primeiras coisas a ser comunicada a qualquer fornecedor externo”. • Tridapalli, Fernandes e Machado, (2011) sobre como “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência”
Na sua visão de administrador, quais normativos disciplinam o procedimento da contratação de bens e serviços e como estes diplomas disciplinam esta prática?	<ul style="list-style-type: none"> • Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009), a política de compras “orienta o relacionamento interno (com o cliente interno) e externo (com fornecedores) dos responsáveis pela aquisição de materiais e serviços em geral”. • Oakland (1994) “deveria ser [...] Uma das primeiras coisas a ser comunicada a qualquer fornecedor externo”. • Tridapalli, Fernandes e Machado, (2011) sobre como “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência” [...] • Hall (2004) pois para este autor “as organizações contêm níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se”
O planejamento da necessidade da sua organização é feito observando qual diploma legal?	<ul style="list-style-type: none"> • (BRASIL, 2012b) o planejamento da contratação é fundamental para: 1) a contratação agregue valor ao órgão; 2) os riscos envolvidos sejam gerenciados; 3) a contratação esteja alinhada com os planejamentos do órgão governante superior ao qual o órgão esteja vinculado, do órgão e TI do órgão; 4) os recursos envolvidos sejam bem utilizados, não só os recursos financeiros, mas também os recursos humanos. • Pares e Valle (2006): “é vital, para a nova fase do planejamento, ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal”. • Schikmann (2010), quando afirma que as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”.
Quem toma decisão em relação à necessidade de contratação de bens e serviços na sua unidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Baily et al. (2010) segundo este autor “é essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo [...] elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas”
O gestor da sua unidade acompanha o desenvolvimento do processo de contratação do início ao final da conclusão?	<ul style="list-style-type: none"> • Fleury (1996) o eleito “pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais”.
O gestor esclarece as demandas relacionadas ao processo da contratação?	<ul style="list-style-type: none"> • Baily et al, (2010) pois há necessidade de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática”, • Mintzberg (2012) “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”
Como é planejada a contratação de bens e serviços na sua unidade? A contratação de bens e serviços é providenciada com base no planejamento que orientou a construção da proposta de orçamento da Universidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Pereira Junior (1995), Mota (2002) e Mukai (1998) quanto a expedição de normas por parte da Administração adaptadas às atribuições relativas a licitações. [...] • Pares e Valle (2006), em relação a necessidade da nova fase do planejamento: ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal.
A contratação é baseada na demanda de cada setor na medida de suas conveniências?	<ul style="list-style-type: none"> • Machado Jr. e Reis (2008) “o princípio da universalidade estabelece a obrigatoriedade de figurar no orçamento, pelas suas respectivas totalidades, as receitas e despesas, que deverão ser realizadas pela entidade pública”
A falta de normativo interno, disciplinando o processo de contratação de bens e serviços na organização, dificulta ou não a compreensão do processo?	<ul style="list-style-type: none"> • Pereira Junior (1995) “órgãos, entidades e unidades administrativas com funções executivas estão autorizados a expedir normas procedimentais que operacionalizem as licitações”. • Mukai (1998), “Faculta a expedição de normas peculiares por órgãos da Administração (instruções, ordens de serviços etc.) adaptadas às suas atribuições específicas, relativas a licitações e contratos de serviços, compras e alienações” • Motta (2002) “faculta aos órgãos da Administração a expedição de normas procedimentais e operacionais a serem praticadas, no decurso das fases interna e externa da licitação” • Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência”.

Continuação...

Quesitos	Referencial teórico
A sua unidade é consultada sobre suas necessidades futuras, pela unidade de Planejamento, pergunta-se como a Unidade levanta as informações para subsidiar a proposta de orçamento?	<ul style="list-style-type: none"> • Schikmann (2010) quando afirma que as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”, • “os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos para que possam se concentrar no planejamento” (BRASIL, 1967), • Bateman e Scott (1998) o planejamento “é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. • Matus (2006), “a planificação tradicional [...] formula seus planos num vazio de contexto situacional”, • Mariotti (2010a) nos ensina que “não conseguimos pensar de outro modo, olhar a partir de outros ângulos, sair do quadrado ao qual estamos confinados, ampliar a consciência”, • Juran (2011) “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira”. • Oliveira (2011) “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos”
O que significa termo de referencia quando se trata de contratação de bens e serviços e quais as informações que você julga importante informar ao setor de compras e aos fornecedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Tribunal de Contas da União - TCU, “deve conter todos os elementos capazes de definir o objeto, de forma clara, concisa e objetiva, bem assim com nível de precisão adequado para caracterizar o bem ou o serviço”. (BRASIL, 2010) • TCU, “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar [...] serviço ou complexo de [...] serviços. É imprescindível para realização de qualquer [...] serviço de engenharia”. (BRASIL, 2010).
O projeto básico deve conter informações sobre o que se deseja contratar, quais informações você julgaria importante o fornecedor conhecer previamente?	<ul style="list-style-type: none"> • TCU, “deve conter todos os elementos capazes de definir o objeto, de forma clara, concisa e objetiva, bem assim com nível de precisão adequado para caracterizar o bem ou o serviço”. (BRASIL, 2010) • TCU, significa um “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar [...] serviço ou complexo de [...] serviços. É imprescindível para realização de qualquer [...] serviço de engenharia”. (BRASIL, 2010).
Na especificação do objeto a ser contratado, quais informações você julgaria importantes e contribuiriam para o sucesso da contratação?	<ul style="list-style-type: none"> • CGU: “a especificação/descrição do objeto, explicitando o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas”. (BRASIL, 2011). • “de modo a permitir que laboratórios sejam capazes de realizar testes eventualmente requeridos em edital de licitação.” (BRASIL, 2010). • Dias e Costa (2012), “a especificação do material deve identificar exatamente o desejado, até mesmo para comunicar essa informação ao fornecedor”.
A unidade recorre para obter a pesquisa de preço de bens e serviços que deseja contratar?	<ul style="list-style-type: none"> • “o mínimo de três propostas e completo detalhamento da proposta pelo fornecedor, em conformidade com o solicitado e deve haver vinculação entre o valor indicado na proposta e o efetivamente contratado”. (BRASIL, 2010). • TCU orienta: “Se consta dos autos essa pesquisa, deveria se ter ao menos o cuidado de justificar por que não foi levada em consideração.” (BRASIL, 2010).
Quando da pesquisa, o setor fornece ao fornecedor pesquisado todas as informações sobre o bem ou serviços que deseja contratar?	<ul style="list-style-type: none"> • “o mínimo de três propostas e completo detalhamento da proposta pelo fornecedor, em conformidade com o solicitado e deve haver vinculação entre o valor indicado na proposta e o efetivamente contratado”. (BRASIL, 2010). • TCU orienta: “se consta dos autos essa pesquisa, deveria se ter ao menos o cuidado de justificar por que não foi levada em consideração.” (BRASIL, 2010). • Pereira Junior (2012), se no julgamento das propostas, deparar-se, pregoeiro ou comissão de licitação, com preço inexequível ou com sobre preço, é salutar que se suspenda a sessão e solicite diligências, como autorizado pelo art. 43, § 3º, da Lei nº 8.666/93, aplicável subsidiariamente à modalidade pregão por força do disposto no art. 9º da Lei nº 10.520/02. A constatação de que o preço é inexequível ou excessivo e, portanto, não pode ser aceito, dá motivo à desclassificação da proposta (art. 48, caput).
Você acha que as pessoas que lidam com o processo de contratação de bens e serviços são incentivadas, motivados a exercerem seus papéis de forma a buscarem os melhores resultados para a organização?	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos discursos evidencia assimetria no tratamento do tema relacionado a incentivar o pessoal relacionado à função compras nas instituições pesquisadas. Na IFEs (A) a função compra é incentivada com cargo de direção para o dirigente principal enquanto na IFEs (B) este incentivo se resume a uma função gratificada. • necessidade de valorização dos servidores que trabalham na área de compras e correlatas, inclusive com sugestão de políticas e os benefícios que essas políticas proporcionarão (BRASIL, 2008)
A equipe da Comissão Permanente de Licitação, na sua visão, é competente na condução dos processos de contratação de bens?	<ul style="list-style-type: none"> • Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009) para estes autores “comprar tornou-se fator estratégico, necessitando de integração e comunicação com as demais estratégias”, • Las Casas (2007) ensina que “a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho”

Quesitos	Referencial teórico
Durante o desenvolvimento do processo de contratação, o processo de negociação pode desencadear, envolvendo atores internos, externos, em circunstâncias diversas, tais como especificação, preço, entrega, garantia. Pergunta-se: enquanto solicitante, você tem essa compreensão?	<ul style="list-style-type: none"> • “para verificação da conformidade das propostas dos participantes, negociação direta com o licitante e aproveitamento dos atos e das propostas vantajosas para a Administração” (BRASIL, 2010), • Xavier et al. (2006), segundo estes autores “na administração pública, após a classificação das empresas em função das pontuações obtidas, é possível negociar melhores condições técnicas e comerciais, de forma a adequar a proposta recebida ao prazo, custo e qualidade necessários ao projeto”
O recebimento do bem é uma etapa do processo de contratação que requer de quem solicitou a contratação total atenção aos detalhes do processo de contratação. Pergunta-se se no ato do recebimento é feito um check list do processo de contratação.	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos discursos evidencia alinhamento da prática dos gestores com a norma legal, porém não se evidencia no discurso dos gestores o uso e/ou a existência ferramenta da qualidade como check list, no processo de recebimento de bens e serviços. • Kaplan (2004) “os aprimoramentos nos processos operacionais quase sempre geram resultados a curto prazo por meio de reduções de custos e melhorias de qualidade”. • Matus (2006) “a planificação tradicional formula seus planos num vazio de contexto situacional”. • Juran (2011) “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira” • Pereira (2010) prospecção ou criação do futuro, • Maximiano (2010) para administrar as relações de suas organizações com o futuro
A responsabilidade pela contratação de um bem ou serviço não se encerra com a entrega do bem ou serviço, havendo responsabilidades posteriores para fornecedor e contratante. Pergunta-se: O fiscal do contrato acompanha o desenvolvimento do processo e este profissional recebeu capacitação em matéria de compra e fiscalização de contratos?	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos discursos dos gestores sobre o tema garantia, evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema • Juran (2011) “as leis que governam as vendas inferem certas garantias dadas pelo fornecedor”. • Quando o objeto contratado, ou parte dele, não atender às condições estabelecidas no Termo da Garantia, durante o período acordado entre fornecedor e comprador, o comprador “notificará o fornecedor dentro de um prazo [...] após ter sido constatado o defeito ou a falha, e o fornecedor deverá prontamente corrigi-lo” (ROSA, 2007).
Dependendo do número de contratos administrativos em execução na unidade, a gestão e contratos devem ser realizados por uma unidade específica que deverá subsidiar o trabalho do fiscal do contrato?	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos discursos evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema • Motta (2010) “como instrumento de combate ao desperdício, ainda não faz parte da agenda do órgão central e setorial”. • A análise dos discursos dos gestores sobre o tema garantia, evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema • Juran (2011) “as leis que governam as vendas inferem certas garantias dadas pelo fornecedor”. • Quando o objeto contratado, ou parte dele, não atender às condições estabelecidas no Termo da Garantia, durante o período acordado entre fornecedor e comprador, o comprador “notificará o fornecedor dentro de um prazo [...] após ter sido constatado o defeito ou a falha, e o fornecedor deverá prontamente corrigi-lo” (ROSA, 2007).
A garantia do contrato é utilizada regularmente para assegurar a execução do serviço ou a entrega do bem?	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos discursos dos gestores sobre o tema garantia, evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema • Juran (2011) “as leis que governam as vendas inferem certas garantias dadas pelo fornecedor”. • Quando o objeto contratado, ou parte dele, não atender às condições estabelecidas no Termo da Garantia, durante o período acordado entre fornecedor e comprador, o comprador “notificará o fornecedor dentro de um prazo [...] após ter sido constatado o defeito ou a falha, e o fornecedor deverá prontamente corrigi-lo” (ROSA, 2007).
Como são verificadas a eficiência e a eficácia dos processos de contratações de bens e serviços?	<ul style="list-style-type: none"> • “A utilização de indicadores permite [...] monitorar [...] processos internos [...] e externos” (FERNANDES, 2004) e “a medição fornece meios para saber se a organização está ganhando ou perdendo e ajuda a monitorar o processo de melhoria” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011). • Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).
Como você classificaria o fornecedor que contrata regularmente com a universidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Da análise dos discursos dos gestores envolvendo as ações das IFEs com os fornecedores de bens e serviços não se evidencia a existência de sistema e/ou ferramenta de gestão que possa avaliar com segurança a qualidade dessa relação • Wright, Kroll e Parnell (2011): “fornecedores que não são confiáveis, que não têm programas eficazes de controle de qualidade ou não podem controlar seus custos colocam a empresa compradora em uma evidente desvantagem competitiva”, considerando que alguns agem de forma não idônea, conforme se depreende da conduta relatada por Motta (2010): • Não é incomum que um fornecedor vença um Pregão com um preço muito mais baixo que o de mercado, mas não consiga honrar sua oferta. [...]. Também não é raro, nestes casos, a falência da empresa vencedora, com consequências sérias para seus funcionários e para o governo que, além de ficar sem o produto ou serviço adquirido, eventualmente ainda tem de realizar um novo processo licitatório.

Continuação...

Quesitos	Referencial teórico
Como você analisa o papel do controle interno e externo, na gestão do processo de contratação de bens e serviços?	<ul style="list-style-type: none"> A análise dos discursos permite concluir uma assimetria de percepção da ação do controle, na IFEs (A) percebe-se uma relação colaborativa, na IFEs (B) a ação da auditoria interna deixa muito a desejar. Evidencia-se ainda na IFEs (A) uma limitação da ação do controle em relação aos atores do processo de contratação de bens e serviços em face de centralização. “O propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado” (MINTZBERG, 2012). Baily (2010), “os relatórios de auditoria têm sido bastantes críticos em relação à ineficiência das compras do setor público”. Dias e Costa (2012), os “controles, ao contrário, costumam revelar procedimentos errados, passíveis de correção, em benefícios da área de compras e da própria organização, desburocratizando, inclusive, algumas atividades”

Quadro 4 – Temática da estrutura organizacional

Fonte: Autoria própria

Por razões éticas, omite-se o nome das instituições as quais passam a ser denominadas IFES (A) e IFES (B) e, respectivamente, pessoas entrevistadas E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9, E-10, E-11, evitando assim relacionar pessoas, instituição, discurso dos entrevistados e análise do autor deste trabalho. As pessoas selecionadas para entrevista exercem funções imprescindíveis e equivalentes em nível de tomada de decisão nas instituições pesquisadas, conforme demonstrado a seguir. Durante as entrevistas, observou-se que alguns atores, conforme quadro 5, se sentiram inseguros em prestar as informações, outros acordaram em montar o seu discurso, evitando gravar o áudio.

Planejamento	Tomada de Decisão	IFEs (A)	Entrevistado	IFEs (B)	Entrevistado
Estratégico	Planejamento da peça orçamentária da organização	Pró-Reitor de Planejamento	E-2	Assessor de Planejamento	E-11*
	Ordenador de Despesa	Pró-Reitor de Administração	E-3	Pró-Reitor de Gestão e Finanças	E-9
	Planejamento da contratação de serviços	Pró-Reitor de Infra-Estrutura	E-7*		
Tático	Planejamento da contratação de bens e serviços de TI	Diretor do Departamento de Material e Patrimônio	E-1	Diretor do Departamento de Material Patrimônio e Serviços	E-10*
	Planejamento da contratação de bens e serviços de TI	Diretor do CPD	E-5	Diretor do NTI	E-12*
	Planejamento da contratação de bens e serviços RU	Diretor do RU	E-6	Diretor do RU	
Operacional	Execução do processo de contratação de bens e serviços	Presidente da CPL	E-4	Presidente da CPL	E-8

Quadro 5 – Identificação dos Entrevistados⁸

Fonte: Autoria própria

⁸ Quadro desenvolvido pelo autor a partir da entrevista concedida pelos atores.

Foram realizadas 12 (doze) entrevistas com servidores que desempenharam ou desempenham função estratégica relacionadas ao processo de contratação de bens e serviços (Quadro 4), observados os três níveis do planejamento estratégico, tático e operacional, nas Instituições Federais de Ensino Superior pesquisadas, sendo 7 (sete) entrevistas na IFES (A) e 5 (cinco) na IFES (B).

Na IFES (A), localizada na região sul do Brasil, foram entrevistados os seguintes sujeitos: gestor responsável pela pasta de Planejamento da organização, gestor de Administração/ordenador de despesas, gestor do Departamento de Material e Patrimônio, gestor do Centro de Processamento de Dados, gestor da Comissão Permanente de Licitação, gestor responsável pela pasta da infraestrutura a quem estava delegada a responsabilidade pelos serviços, gestor responsável pelo acompanhamento dos contratos do Restaurante Universitário.

Na IFES (B), localizada na região nordeste do Brasil, os sujeitos entrevistados foram: gestor responsável pela pasta de Planejamento da organização, gestor de Gestão e Finanças/ordenador de despesas, gestor do Departamento de Material, Patrimônio e Serviços, gestor do Centro de Processamento de Dados, gestor da Comissão Permanente de Licitação, gestor responsável pelo acompanhamento dos contratos do Restaurante Universitário, foi dispensado devido a repetição dos dados.

Os dados coletados em áudio foram inicialmente decupados, transcritos, analisados individualmente, pergunta a pergunta, resposta por resposta. As entrevistas concebidas por escrito foram lidas e analisadas individualmente, com o mesmo rigor com que foram tratadas as informações obtidas em áudio.

Utilizou-se o software Microsoft Excel, como recurso facilitador no processo de análise dos dados. Construiu-se uma tabela matriz da seguinte forma: listaram-se, na parte superior, os cargos dos entrevistados; na primeira coluna da esquerda, as duas categorias de análise; na segunda coluna, as perguntas referentes a cada uma das categorias investigadas, onde, no cruzamento entre entrevistados e perguntas, foram anotadas as sínteses das informações coletadas.

A relação da teoria com as sínteses das análises de cada uma das respostas dos entrevistados foi facilitada, devido cada uma das questões da investigação estar relacionada a um determinado pensamento teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo desenvolvido nesta dissertação tem por finalidade descrever os problemas que interferem no processo de planejamento da contratação de bens e serviços. Na visão de Cellard (2012, p. 298) “o exame minucioso de alguns documentos ou bases de arquivos abre, às vezes, inúmeros caminhos de pesquisa e leva à formulação de interpretações novas, ou mesmo à modificação de alguns dos pressupostos iniciais.” Para Oliveira (2012, p. 100, grifo do autor) “as repostas e/ou dados que foram obtidos por meio das questões e/ou de cada item da entrevista nos levam a fazer a classificação das *unidades de análise*.” Na visão de Aaker, Kumar e Day (2011, p. 215), “a análise e a interpretação dos resultados é complicada pela extrema disparidade dos comentários”.

4.1 Planejamento da contratação de bens e serviços

A temática sobre planejamento foi abordada em 7 (sete) quesitos que permitem entender como a organização age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratações de serviços, se são providenciadas à medida que são apresentadas pelos interessados, se há antecedência em relação ao momento do resuprimento, se há relação entre o que é solicitado e o que foi consultado ou informado ao planejamento, quais os problemas que ocorrem no percurso do processo, o que motiva uma contratação em caráter emergencial.

Inquiriram-se os gestores sobre como o gestor age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratação serviços. O propósito da pergunta era evidenciar no discurso dos gestores, das instituições pesquisadas, práticas de planejamento no nível estratégico, tático e/ou operacional que negassem ou confirmassem a afirmação de que as organizações públicas brasileiras caracterizam-se por poucos mecanismos de planejamento.

O referencial teórico orienta as organizações, no sentido de adoção de iniciativas voltadas para o controle das despesas com compras e contratações. A análise do discurso dos entrevistados evidencia práticas que contradizem as orientações teóricas dos autores referenciados sobre os diferentes fatores que interferem no processo de planejamento da contratação de bens e serviços.

Na IFES (A), as demandas por contratação de bens e serviços eram tratadas por gestores diferentes. Segundo E-1, a Pró-Reitoria de Infraestrutura trata do planejamento para preparação do atendimento das necessidades relacionadas à obra, serviços de engenharia, manutenção da estrutura física do campus, manutenção das vias do campus, atendimento de

transporte, atendimento de questões relacionadas à vigilância do campus, terceirizados nos diversos prédios do campus, fornecimento de energia elétrica e água. Todavia o processo de contratação era centralizado no gestor de compras. Segundo E-1, era da responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração. Quando em função de uma previsão de uma demanda futura, num período de até 12 meses, realizam licitação para registrar preços.

A análise do discurso dos entrevistados permitiu constatar que o processo de planejamento da contratação de bens nas IFES (A) e (B) contrapõe-se aos ensinamentos de Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009), Baily et al. (2010) e Dias e Costa (2012), quando abordam a melhoria contínua dos processos organizacionais, como demonstrado abaixo: Quando na fase de planejamento da proposta de orçamento anual da organização, não consultam a totalidade da organização sobre as necessidades de investimento futuro, evidencia-se a inobservância, por parte do(s) gestor(es) público(s), da norma estabelecida na Lei nº 4320/64, em seu Art 6º que exige que todas as receitas e despesas constem da Lei de Orçamento pelos seus totais.

Esta prática organizacional é confirmada, segundo E-2. As unidades não perguntam ao planejamento quanto o planejamento disponibiliza. Eles simplesmente jogam em cima da mesa o quanto eles querem, o que comprova o ensinamento de Matus (2006, p. 134), quando se percebe que “a planificação tradicional [...] formula seus planos num vazio de contexto situacional”, assim como corrobora o pensar de Juran (2011, p. 3): “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira”.

- a) Em nível de controle do projeto de capitação de recursos, em unidades de fomento à pesquisa, fato que contribui para que empreendedores gerenciem e apliquem os recursos de forma insustentáveis;
- b) No planejamento específico da contratação de bens, quando não compartilha o fluxo da despesa, tolhendo o cliente de participar do processo da despesa.

O discurso dos autores pertencente às diferentes dimensões do processo de planejamento evidencia um processo segmentado, não contínuo, assistemático do processo de planejamento da contratação. Percebe-se que não existe um diálogo sistêmico, uma troca de informações positivas ou negativas; não existe um *feedback* entre as dimensões de planejamento, entre as unidades organizacionais, durante as diferentes fases do processo de planejamento da contratação que permita avaliar os resultados alcançados.

O planejamento do processo de contratação de bens e serviços é dissociado do processo de planejamento global da proposta de orçamento das Instituições pesquisadas, conforme sustentam os entrevistados das IFES (A) e (B), respectivamente: E-2: “O

planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade”; E-11: “Nós fazemos um planejamento na medida do possível”. A unidade de planejamento realiza um trabalho meramente burocrático, conforme revela E-2: “chega o pedido do MEC e nós informamos”.

Estas práticas dos gestores inobservam ensinamentos de Kaplan (2004, p. 13), quando não primam pelo aprimoramento dos processos operacionais. Elas comprovam a afirmação de Matus (2006, p. 134): “a planificação tradicional [...] formula seus planos num vazio de contexto situacional”, que pode ser confirmada em Juran (2011, p. 3). Por fim não há prospecção ou criação do futuro, como ensina Pereira (2010, p. 25), logo os gestores, segundo Maximiano (2010, p. 89), não constroem ferramentas capazes de administrar as relações de suas organizações com o futuro, quando da construção da proposta de orçamento, por não conhecerem todas as necessidades da organização, quando da realização do processo de contratação de bens e serviços. Diante desta realidade, faz-se necessário saber da unidade de planejamento se há dotação orçamentária, para atender à despesa que se pretende realizar, caracterizando assim clara dissociação entre os processos da proposta de orçamento e contratação de bens e serviços.

A dissociação entre a unidade de planejamento e a unidade solicitante da contratação é evidenciada no discurso de E-2: “Eles simplesmente jogam em cima da mesa o quanto eles querem”, e confirmada por E-3: “É isso que não temos. Um planejamento efetivo de compras” e por E-9: “Nós fazemos um planejamento na medida do possível”. A dissociação da realidade é evidenciada no discurso de E-5, quando questiona se os recursos que está recebendo é suficiente para atender a todas as necessidades de TI da Instituição.

Os relatos afrontam o Decreto-Lei nº 200/67, de 25/2/1967, Art. 7, Art. 10, §§ 2º, quando não observam a necessidade de os serviços que compõem a estrutura central de direção permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam se concentrar no planejamento (BRASIL, 1967). Esses atos contradizem os ensinamentos de Baily et al. (2010, p. 37), por não planejarem para o futuro (SCHIKMANN, 2010, p. 16), face aos poucos mecanismos de planejamento, assim como reforçam a afirmação de Lück (2009, p. 13) de não se conceber qualquer processo de gestão sem planejamento.

A solução dos problemas de aquisição de bens e serviços adotados pelas unidades de gestão nas IFES (A) e (B), responsável pela operacionalização do processo de contratação de bens e serviços, apresentam-se dissociadas das providências adotadas pela unidade de planejamento, em face de metodologia de conhecimento das necessidades futuras da

organização. De acordo com o entrevistado E-1, “a partir de 2006, foi implantada na IFES (A) uma agenda de encaminhamento de pedidos”, o que é visto com ressalvas por E-3: “No âmbito geral, não posso garantir que nós temos um processo bom de compras”. Constatase, a partir do discurso dos gestores, o que ensina Bateman e Scott (1998, p.121-122): a inexistência de um “processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Na IFES (B), segundo o discurso de E-9, “as demandas ocorrem de acordo com as necessidades que vão surgindo; de acordo com a demanda vinda, nós fazemos um planejamento na medida do possível”. A fala do ator demonstra a ineficiência do sistema organizacional, contradiz o ensinamento de Kotler (2009, p. 124), segundo o qual “planejamento passa a ser parte essencial da boa administração”.

A gravidade da falta de sincronismo das unidades de planejamento e gestão clama por uma estratégia de articulação dos objetivos dos setores. Este fato implica no comprometimento da força de trabalho, principalmente na IFES (B), motivada pelo desencadeamento de processo de contratação sucessivo e/ou simultâneo, por diferentes unidades da instituição, em face da metodologia de um planejamento adotado pela unidade, desarticulado com a unidade responsável pela gestão do processo de contratação de bens e serviços, gerando, assim ineficiência, sobrecarga, desmotivação da força de trabalho, em decorrência da falta de sincronismo entre a atividade de planejamento organizacional e a gestão do processo de contratação de bens e serviços.

As práticas relatadas comprovam a teoria de Schikmann (2010, p. 16) de que as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”. Essas práticas evidenciam que os gestores não estão diante de um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos, conforme Bateman e Scott (1998, p. 121-122).

Percebe-se que as demandas dos processos de contratação de bens e serviços, segundo E-9, “ocorrem de acordo com as necessidades que vão surgindo”, o que comprova o ensinamento defendido por Schikmann (2010, p. 16) acima citado. Os processos não primam pela eficiência do gasto; são realizados observando as necessidades individuais das subunidades; não usufruem do ganho em escala, o que poderia resultar na existência de uma articulação entre o planejamento organizacional e a gestão do processo de contratação de bens

e serviços; não se beneficiam da sazonalidade, período de maior ou menor oferta do produto pelo mercado.

Os processos de contratação não observam o devido período de reposição, conforme relato de alguns entrevistados. E-11 entende que “a solicitação de contratação de bens e serviços específicos nunca é solicitada com a antecedência necessária”, fato que contraria o pensar de Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 33), segundo qual “o departamento de compras deixará de ser um ‘apagador de incêndio’ e reduzirá as compras emergenciais”. E-8 grifa que “na prática é que tudo é feito em cima da hora” e que apenas “uma minoria de processos a gente identifica com antecedência”, decorrendo da dupla falta de planejamento por parte da unidade de planejamento organizacional, somada à ação da unidade específica demandante da contratação, o que gera desgastes na equipe de trabalho e na relação com o fornecedor, devido à pressão da Administração para antecipar a entrega do bem contratado. E-9 conclui que o fato decorre “em razão da falta de um planejamento do setor”, o que comprova o ensinamento defendido por Schikmann (2010, p. 16): as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento” e por Dias e Costa (2012, p. 21, grifo do autor): “*compras emergenciais* ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais”.

Percebe-se que as IFEs (A) e (B) necessitam integrar suas plataformas de planejamento, como requisito de eficiência. A contratação de bens e serviços representa parcela significativa da proposta orçamentária comprometida anualmente, através de mecanismos de contratação previstos na Lei de Licitação e alterações posteriores. A contratação de bens e serviços deve ser entendida como uma função estratégica, potencialmente geradora de vantagens competitivas.

Associada ao problema de planejamento encontra-se, segundo E-10, “a má especificação do bem ou serviço” da contratação, tanto por excesso como por insuficiência, capacitação de profissionais, principalmente nas unidades demandantes dos processos, nas diferentes fases do processo de contratação. A constatação relatada por E-10 confirma a inobservância pelos gestores do que orienta a CGU (BRASIL, 2011, p. 20): “a especificação/descrição do objeto, explicitando o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas”.

Percebe-se que o fator principal que leva as unidades a demandarem por contratação em caráter emergencial decorre de falha no processo de planejamento a nível organizacional, conforme frisa E-7: “É a falta de planejamento e de controle”. E-9 entende que a decisão pela

contratação emergencial está relacionada à carência de “mão de obra qualificada”, em nível quer seja estratégico, quer seja tático e/ou operacional. A prática relatada por E-7 e por E-9 encontra justificativa no ensinamento ministrado Dias e Costa (2012): compras emergenciais ocorrem, em razão de deficiências no planejamento. Quem decide não planeja adequadamente, não toma a decisão no momento adequado. No nível tático, quem deveria decidir não tem as informações suficientes para tomar a decisão. Com isso, todo o processo de contratação fica comprometido, resultando em demanda por contratação emergencial como forma de solucionar o problema de suprimento da organização.

Querendo ter certeza sobre a realidade da prática de planejamento, perguntou-se aos gestores se as solicitações de contratações de bens e serviços eram providenciadas à medida que as demandas são apresentadas pelos interessados. Esperava-se que os gestores negassem a falta de planejamento, porém se observou na IFES (A) práticas não sistematizadas, conforme discurso de E-1: “A partir de 2006, foi implantada na Universidade um agenda de encaminhamento de pedidos”, em fase de implantação, implementada pela visão do gestor responsável pelo planejamento tático da unidade, consciente da responsabilidade pela gestão do gasto público, o qual enfrenta crítica no pensar do seu superior hierárquico entrevistado E-3: “Eu entendo isso como um cronograma e não como um planejamento”.

A análise do discurso revela alinhamento com o ensinamento de Bateman e Scott (1998, p. 121-122), quando afirma que o planejamento “é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

A iniciativa de E-1 encontra sustentação no ensinamento de Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 32), segundo os quais “as compras podem trazer resultados e reflexos positivos em toda a organização”. Também se percebeu na IFES (B) processo desestruturado, ineficiente, carente de planejamento, conforme a fala dos entrevistados E-11, E-9 e E-8 respectivamente: “A solicitação de contratação de bens e serviços específicos nunca é solicitada com a antecedência necessária”; “Muitas vezes não, em razão da falta de um planejamento”, “a gente verifica na prática é que tudo feito em cima da hora”.

Essa constatação está de acordo com as afirmações de Schikmann (2010): as Organizações Públicas se caracterizam por poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, bem como Dias e Costa (2012) compras emergenciais ocorrem, em razão de deficiências no planejamento da aquisição pelos solicitantes de materiais.

A solicitação da contratação não está condicionada à informação prestada, ao planejamento da organização e não é providenciada com a devida antecedência. Percebe-se

uma descontinuidade entre o processo de planejamento organizacional e o processo de planejamento da contratação de bens e serviços.

Segundo os discursos dos entrevistados, não existe uma integração entre as ações dos atores; o individualismo na forma de pensar e agir são marcantes, conforme afirma E2: “O planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade”. A prática contraria ensinamento de Machado Jr. e Reis, (2008, p. 21) que preconiza que todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devam constar da Lei de Orçamento “pelas suas respectivas totalidades”.

Para E-1, “foi implantada na Universidade uma agenda de encaminhamento de pedidos”. Essa ação está de acordo com o ensinamento de Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 32) que afirmam: “elaborar o cronograma de execução das quantidades e comprar; avaliar com o controlador de estoque as possibilidades de espaço físico nos próximos meses para a eventualidade de compras especulativas”.

E- 5, relata que “até o momento, a gente tem usado estimativas, histórias de compras de equipamentos de TI com base em anos anteriores”, pois “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira” (JURAN, 2011, p.3).

Na IFES (B), a contratação de serviços ou bens específicos é condicionada à disponibilidade orçamentária anual. Evidencia-se, no relato de E- 11, “outras contratações de serviços e/ou bens específicos são requeridos pelas unidades interessadas, observando-se a disponibilidade orçamentária”. Não houve previsibilidade específica na proposta orçamentária para a sua aquisição; o discurso comprova a inobservância pelo gestor público da regra estabelecida na Lei nº 4.320/64 que exige que todas as receitas e despesas devam constar da Lei de Orçamento pelos seus totais. Para E- 10, “as contratações e aquisições desta UFMA ainda não seguem alinhadas com o planejamento realizado para a universidade”. No relato de E-10 está claro que as contratações e aquisições ainda não seguem alinhadas com o planejamento realizado para a universidade, conforme ensinamento de Machado Jr. e Reis (2008, p. 21), reafirmando que todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devem constar da Lei de Orçamento “pelas suas respectivas totalidades”.

Percebe-se uma falta de integração dos planejamentos estratégico, tático e operacional. Evidencia-se na IFES (A) uma maior preocupação do setor tático e operacional com o processo de planejamento da contratação de bens e serviços, procurando antever a disponibilidade de suprimentos necessários ao funcionamento da organização. E-1 e sua

equipe de trabalho implantaram uma agenda de encaminhamento de pedidos, pois, segundo Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 32), cabe ao gestor de compras a responsabilidade em “elaborar o cronograma de execução das quantidades e comprar; avaliar com o controlador de estoque as possibilidades de espaço físico nos próximos meses para a eventualidade de compras especulativas”, o que viabiliza a realização de registros de preços e atende à demanda das necessidades da organização pelo período de até 12 (doze) meses.

Na IFES (B), percebe-se a necessidade de construção de um processo eficiente, conforme se deduz da fala de E-11: “Nem sempre é possível ser efetivada em tempo hábil”. A análise dos discursos revela desalinhamento entre prática e teoria, segundo os autores Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009), Baily et al. (2010) e Dias e Costa (2012), sobre melhoria contínua dos processos organizacionais. E-9 afirma que “em alguns momentos, sim, mas muitas vezes não, em razão da falta de um planejamento neste setor”. O discurso comprova as afirmações de Schikmann (2010) segundo a qual as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e ênfase no cumprimento das tarefas do dia a dia, e Dias e Costa (2012) segundo os quais compras emergenciais ocorrem, em razão de deficiências no planejamento. E-10 argumenta que “geralmente a solicitação só é realizada quando acabam os materiais”; “quando se identifica que um contrato está vencendo, é que se dispara o processo” (E-8). Os discursos de E-10 e E-8 permitem afirmar, segundo Batista; Maldonado, (2008, p. 698), que “é necessário otimizar os processos administrativos e buscar a eliminação de ruídos e fluxos desnecessários, que permitam melhorar o desempenho na circulação das informações e o fim da duplicidade de registros”.

Segundo Xavier et al. (2006, p. 23), o setor solicitante deve participar ativamente do processo de planejamento da contratação de bens e serviços do interesse da sua unidade, “na definição do que, quanto, como e quando adquirir”.

O percurso do processo de contratação de bens e serviços é marcado por uma série de problemas, segundo discursos dos atores da IFES (A): sobre flexibilidade de orçamento, compra específica de conhecimento específico, parecer técnico e rotatividade dos gestores, E-3 afirma: “Nós temos esse problema pela flexibilidade de orçamento”; sobre atraso no envio da solicitação, pesquisa de mercado, conhecimento do pessoal de compras, E-4 assim se manifesta: “O atraso no envio da solicitação pelos setores que tão realmente precisando daquele material de serviço”; sobre a logística de fornecer produtos perecíveis e semiperecíveis (muitas empresas são apenas escritórios de distribuição), preço, cumprir com o contrato, onde armazenar em grande quantidade, E-6 apenas diz: “O fornecedor não é da região”.

Os problemas percebidos pelos atores da IFES (B) não diferem dos percebidos na IFES (A), conforme se pode comprovar em E-11: discriminação do bem, exigências da legislação, insuficiência de servidores qualificados envolvidos no processo; E-9: empresas que ganham, mas não cumprem o contrato, mão de obra especializada; E-10: pesquisa de mercado, especificação do bem ou serviço; E-8: treinamento, conhecimento técnico para especificar material.

Os problemas relatados pelos gestores acima mencionados atestam a imperiosidade de ambas as instituições observarem criteriosamente os ensinamentos de Baily et al. (2010, p. 37): “é essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo [...] elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas”. O requisitante deve participar, segundo Xavier et al. (2006, p. 23), “na definição do que, quanto, como e quando adquirir”.

A falta de planejamento organizacional induz à tomada de decisão por contratação em caráter emergencial na IFES (A): falta de planejamento e de controle, quebra de contrato unilateral por inadimplência contratual (E-7); aumento do preço (E-6). Na IFES (B), E-11 sinistros ou àqueles que causem prejuízos ou ponham em risco a Instituição (E-11); empresa não está cumprindo o seu objetivo, mão de obra qualificada (E-9); situações que exigem soluções imediatas e que não podem esperar (E-10); situação que é exigida soluções imediatas (E-12).

Os fragmentos de discursos dos gestores atestam a inobservância dos ensinamentos de Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 33): “o departamento de compras deixará de ser um ‘apagador de incêndio’ e reduzirá as compras emergenciais”, assim Dias e Costa (2012), a ocorrência de compras emergenciais ocorrem em razão de deficiências no planejamento da aquisição.

4.2. Estrutura organizacional

Entende-se que a estrutura organizacional interfere de forma significativa no processo de contratação de bens e serviços. Esta interferência se manifesta através de diversas formas. Nesse sentido, entende-se ser relevante investigar alguns dos fatores que interferem ou não, na contratação de bens e serviços e como os gestores envolvidos no processo percebem esta interferência, se houver.

Os gestores foram questionados inicialmente se a estrutura organizacional era adequada e facilitava a obtenção dos objetivos organizacionais. Os atores investigados

questionaram a eficiência da estrutura de suas organizações, conforme se pode comprovar a seguir: E-2 entende que a instituição em que trabalha “precisa fazer uma reestruturação nas atribuições das suas Pró-Reitorias”, no nível tático percebe um esforço no sentido de superar as limitações estruturais; E-5 afirma que “na grande maioria dos casos, a gente tem oferecido um suporte”.

No nível operacional, percebem-se os efeitos reais dos problemas estruturais, da reduzida força de trabalho, sobrecarga de trabalho e até de falta de infraestrutura, conforme discurso dos atores E-4 e E-6, respectivamente: “a gente não tem tempo de toda hora entrar em contato com aquele setor”; “não temos onde armazenar”. Os discursos revelam a falta de tomada de decisão por quem de direito, na janela de oportunidade ideal, conforme ensinamento de Fleury (1996, p. 35): o eleito “pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais”.

Os problemas estruturais na IFES (A) não diferem dos percebidos pelos atores da IFES (B). Há uma unidade na forma de compreensão do problema, independente do nível gestão do ator, como se pode verificar nos discursos a seguir: E-11: “A estrutura organizacional em vigência não se adequa às atividades atualmente desenvolvidas”; E-9: “O organograma precisa e deve ser revisto com urgência, os setores se chocam, tá defasado”; E-10: “Temos uma estrutura antiga a qual não favorece a gestão de pessoas e materiais de acordo com os novos paradigmas adotados na Administração”; E-12: “Não”; E-8: “Percebo hoje um conflito entre o setor de licitação e a divisão de materiais”. segundo Fleury, (1996) o gestor eleito pode alterar estruturas, influenciar na mudança do comportamento organizacional e modificar processos organizacionais.

A estrutura organizacional tem significativa contribuição no desenvolvimento do processo de contratação de bens e serviços. Essa contribuição é percebida de forma diferente pelos atores, variando de uma percepção mais restrita a uma percepção mais ampla, de acordo com o grau de tomada de decisão do ator entrevistado.

O processo de contratação sofre com a forma como a instituição se estrutura. A autonomia administrativa e financeira interfere no processo de planejamento da contratação, contribuindo para que cada unidade se julgue autônoma para aplicar seus recursos, quando, onde e como desejar. Sem observar que sua atitude se configura como individualista, a unidade contribui para a ineficiência de toda a organização.

Considerando que se trata de organização tipicamente burocrática, percebe-se deficiências em nível de desenho organizacional, indefinição de papéis, sobreposições de papéis, normatização etc.

Entendendo-se necessária a capacitação da equipe para compor o cenário da estrutura da organização na condução do processo de contratação, observou-se na IFES (A) uma preocupação localizada no nível tático e operacional com este tema, inclusive com a regularidade do processo, como se evidencia nos seguintes discursos: E-4: “Nosso diretor promove todos os anos”; E-6: “O [...] faz estes cursos de capacitação com a gente desde o início do processo da contratação pública”. A prática relatada pelos gestores encontra ressonância no ensinamento de Baily et al, (2010, p. 424), pois há necessidade de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática”. Assim, como antevê Mintzberg (2012, p. 52), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”.

Na IFES (B), E-9 entende como “insuficiente e precisamos dar sim maior valorização aos servidores”; E-10 afirma que “ainda falta muito a ser capacitado e ainda há necessidade constante atualização”; E-8 complementa: “Não há treinamento”. Os discursos dos entrevistados reforçam a necessidade da observância dos ensinamentos de Baily et al, (2010, p. 424) e de Mintzberg (2012, p. 52), anteriormente mencionados e comprovam as afirmações de Gaetani (1998): sobre a baixa tradição acadêmica e burocrática em relação aos campos de conhecimento afeitos à administração pública.

A equipe de trabalho nem sempre está suficientemente preparada para o desempenho das atividades básicas inerentes ao processo de contratação de bens e serviços, principalmente quando se trata do solicitante da contratação.

Quanto à regularidade do acesso à capacitação, percebe-se na IFES (A) um discurso voltado para o politicamente correto, no nível estratégico de gestão: E-1 diz que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos é responsável pela capacitação dos servidores; E-2 se manifesta dizendo que “nós destinamos dentro do nosso orçamento um percentual de recursos para a capacitação e a Pró-Reitoria de Recursos Humanos elabora seus projetos”; E-3 complementa: “Nossa prioridade é fazer capacitação”.

Vê-se, assim, que o discurso do gestor encontra ressonância no ensinamento de Baily et al, (2010, p. 424), quando afirma que há necessidade de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática”, e na visão de Mintzberg (2012, p. 52), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um

conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”, conforme já referido anteriormente.

Na IFES (B), percebe-se pelos discursos dos atores um processo insipiente: E- 11 “De alguma forma sim, porém não regularmente como necessitaria”, E- 9 “Às vezes, o servidor procura capacitação por conta própria”; E- 10 e E-12: “Não”; E- 8: “Ainda existe uma resistência muito grande em capacitar o servidor da área de compras”.

Os discursos dos entrevistados reforçam a necessidade da observância dos ensinamentos de Baily et al, (2010, p. 424): a organização necessita de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática” e, segundo Mintzberg (2012, p. 52), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”. Esses discursos comprovam as afirmações de Gaetani (1998): No Brasil, há pouca tradição acadêmica e burocrática relacionados aos campos de conhecimento da administração pública.

As duas IFES diferenciam-se no contexto de normatização do processo de contratação de bens e serviços. Na IFES (A), observou-se uma preocupação maior em relação ao item, inclusive já tendo construído sua política de sustentabilidade, o que abrange o processo de contratação de bens e serviços, todavia ainda resta por concluir normativos regimentais de unidades importantes relacionadas com este processo de contratação. No nível operacional, não é percebida a existência de normativos internos, conforme discurso de E-4: “Não, não. Basicamente é a legislação que a gente trabalhava”.

Na IFES (B), percebe-se uma incompreensão sobre o tema, mesmo que o processo esteja em fase de construção. É o que revelam os seguintes discursos: E- 11: “Obedece a Termos de Contrato, onde constam as relações entre a Instituição e sua Contratada”; E- 9: “As normas não foram implantadas ainda”; E-10: “Ainda não temos um normativo que nos permita conduzir esse relacionamento entre fornecedor e organização”; E-12: “Não”; E-8: “Nos orientamos por normativos federais”. O gestor percebe basicamente os normativos federais na condução do processo de contratação de bens, conforme expresso nos discursos: E-4: “Basicamente é a legislação que a gente trabalhava”; E-6: “Sim, temos normas”.

Na IFES (B), percebe-se a deficiência de forma mais clara, de acordo com o expresso nos discursos: E-11: “Não tenho conhecimento da existência de Normativos que disciplinem os procedimentos de contratação de bens e serviços”; E-9: “Precisa é você fazer um cruzamento da legislação federal”; E- 10: “Princípios constitucionais e, mais especificamente, a Lei 8.666/93, a Lei 10.520 do Pregão”; E-12: “Lei 8.666/93, Lei 10.520, IN 04”; E-8: “Os

normativos mais observados por nós são fontes primárias, a Lei de Licitações e os Decretos que regulamentam o pregão na forma eletrônica”.

Os discursos dos gestores acima mencionados comprovam as afirmações dos autores sobre a temática. Segundo Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 33), a política de compras “orienta o relacionamento interno (com o cliente interno) e externo (com fornecedores) dos responsáveis pela aquisição de materiais e serviços em geral”. Na concepção de Oakland (1994, p. 93), “deveria ser [...] Uma das primeiras coisas a ser comunicada a qualquer fornecedor externo”. A manifestação dos entrevistados comprova a afirmação de Tridapalli, Fernandes e Machado, (2011, p. 403) sobre como “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência”.

Percebe-se um desconhecimento por parte dos atores em relação aos documentos que orientam o processo de planejamento global da organização, bem como em relação ao processo de contratação de bens e serviços. Percebe-se, também, o conflito de competência em relação à tomada de decisão no processo de contratação de bens e serviços, embora se entenda que este conflito decorra do processo de comunicação interna da IFES (B), assim como pela falta de normativos. O achado afronta o ensinamento de Hall (2004, p.47), pois “as organizações contêm níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se”.

Na IFES (A), o discurso de E-1 revela um processo de tomada de decisão descentralizado, em relação à contratação de bens e serviços: “órgãos centrais que controlam algumas questões relacionadas a serviços”. Esta estratégia é percebida nos discursos dos gestores, conforme se pode comprovar em E-6: “É feito em conjunto”. Os discursos revelam consonância com o ensinamento de Baily et al. (2010, p. 37) que afirma: “Todas as organizações [...] devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas”.

Na IFES (B), percebe-se um processo centralizado unicamente na pessoa do ordenador de despesa, conforme os discursos de E-11: “O Gestor da Unidade”; E-10: “Ordenador de despesas”. Os discursos revelam-se conflitantes com o ensinamento de Baily et al. (2010, p. 37). Segundo este autor, “é essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo [...] elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas”.

Quanto ao exercício do esclarecimento pelo gestor sobre o processo de contratação na IFES (A), em função do processo de descentralização, há um processo em fazer de estruturação “todo ano, em cada setor” (E- 3). A análise do discurso do gestor encontra ressonância no ensinamento de Baily et al, (2010, p. 424) pois há necessidade de recrutar

pessoas com conhecimento, habilidades e competências apropriadas a colocar ideias em prática, bem como antevê Mintzberg (2012), quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, as pessoas devem passar por muito tempo aprendizagem.

Na IFES (B), percebeu-se haver limitação por parte dos gestores em esclarecer o processo de contratação, nos seguintes discursos: E-11: “Setores responsáveis pelas contratações de bens e serviços”; E-9: “Em alguns momentos, sim”; E-10: “Através das informações que os setores responsáveis encaminham”; E-8: “Não”. A autoridade competente não acompanha de perto o que se passa dentro das comissões. Os discursos dos entrevistados reforçam a necessidade de os gestores observarem os ensinamentos de Baily et al, (2010, p. 424) e Mintzberg (2012) o trabalhador deve passar por muito tempo aprendizado e comprovam as afirmações de Gaetani (1998): sobre a baixa tradição acadêmica e burocrática no Brasil em relação aos campos de conhecimento relacionados à administração pública.

Evidenciou-se uma falta de conhecimento por parte dos gestores, tanto por parte de quem solicita a contratação, assim como por parte de quem ordena a despesa, em relação ao processo de contratação de bens e serviços. Diante desse fato, a comissão de compras se vê desamparada na condução do processo de contratação, desassistida no trato de questões técnicas e/ou jurídicas que permeiam os meandros do processo, face aos interesses às vezes antagônicos entre fornecedores e comprador. A ausência de orientação por parte dos gestores (quem solicita a contratação e quem autoriza a despesa) está associada ao fato de acompanhamento do processo.

O processo de contratações é planejado a partir da constatação da necessidade do bem ou serviço a ser contratado. Nesse momento, a unidade recorre à unidade responsável pela gestão do processo de contratação, no afã de solucionar a sua necessidade, às vezes sem o conhecimento da unidade de planejamento da organização, para disponibilizar recursos orçamentários para atender à despesa que se inicia.

Viabilizada a disponibilidade orçamentária, em face do desconhecimento do processo de contratação por parte do setor solicitante, observa-se geralmente que o prazo regular para o desenvolvimento do processo de contratação de bens e serviços inviabiliza o “planejamento” das atividades da unidade solicitante, decorrendo daí toda sorte de pressão sobre a equipe de compras para abreviar o processo de contratação.

Esta prática evidencia toda a fragilidade do processo de contratação, expõe toda a carência do pessoal responsável pela condução do processo, seja pelo fato de competência

técnica, inclusive dos responsáveis pela solicitação, o que limita sua capacidade de assistência e resolução dos problemas de assessoria ao pessoal de compras.

Não existe uma demanda prévia, existe sim a busca por uma solução que se impõe pela falta de planejamento e exige a adoção de medidas calcadas em urgência para sanear a falta de planejamento da unidade solicitante.

Quando os resultados alcançados não estiverem alicerçados em planejamento, por mais que os desvios de percurso, os erros e os vícios tenham sido corrigidos, os resultados serão sempre passíveis de questionamentos e/ou considerados duvidosos.

Perguntou-se aos gestores como era planejada a contratação de bens e serviços na sua unidade, se esta solicitação estava relacionada com o planejamento que orientou a construção da proposta orçamentária, ou se baseava na conveniência da unidade solicitante. O questionamento tinha a finalidade de confirmar a pergunta inicial.

Na IFES (A), percebeu-se coerência no discurso e confirmação da prática em via de institucionalização, conforme discurso de E-1: “Há um regramento desses encaminhamentos dessas necessidades. Em princípio, tem órgãos centrais que controlam algumas questões”. A fala do gestor evidencia alinhamento com a teoria defendida por Pereira Júnior (1995, p. 633), Motta (2002, p. 556) e Mukai (1998, p. 151), quanto à expedição de normas por parte da Administração adaptadas às atribuições relativas a licitações. Segundo E-3, “todo material de consumo que vai ser adquirido em grande quantidade que não é específico e vai para o almoxarifado. [...] as compras pequenas de necessidade específicas, a demanda é feita pelo próprio usuário”. Percebe-se alinhamento do discurso do gestor com a teoria defendida por Pares e Valle (2006, p. 238), em relação à necessidade da nova fase do planejamento: ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal. “As pessoas responsáveis diretamente pelo planejamento se reúnem uma vez por ano pra planejar o cronograma”, afirma E-4. O discurso demonstra simetria com o ensinamento de Machado Jr. e Reis, (2008, p. 21) sobre a construção da proposta orçamentária: “o princípio da universalidade estabelece a obrigatoriedade de figurar no orçamento, pelas suas respectivas totalidades, as receitas e despesas, que deverão ser realizadas pela entidade pública”.

Na IFES (B), a evidência da dissociação entre planejamento e gestão ficou mais evidente, conforme os seguintes discursos: E-11: “A contratação de bens e serviços é feita de acordo com o Plano de Metas de cada Unidade e com o PDI”; E-9: “Nós podemos proceder algumas contratações de acordo com o plano de metas, mas nem sempre tudo que se decorre durante o ano está contido ali”; E-10: “Acredito que não”; E-12: “Desconheço”; E-8: “Não se

observa nenhum tipo de planejamento neste processo”. Analisando os discursos dos gestores, percebe-se que eles contrariam o ensinamento de Machado Jr. e Reis (2008, p. 21), anteriormente citado, sobre a construção da proposta orçamentária.

Entendendo que a norma escrita, implícita, e/ou explícita, é fundamental para o funcionamento eficiente da organização. Investigou-se junto aos gestores, se a falta de normativos internos dificultaria ou não a compreensão do processo de contratação de bens.

Na IFES (A), a relevância da questão ficou evidente apenas no nível operacional, conforme discurso E-4: “A gente trabalha junto ali, tipo numa ilha que a gente chama ali, e se dá algum problema, a gente procura ver a solução em conjunto e são coisas que surgem, a gente nunca sabe tudo”. O discurso, apesar da sustentabilidade aparente, da ajuda mútua, do compartilhamento de informação e/ou conhecimento, não elide os ensinamentos de: Pereira Júnior, (1995, p. 633), Mukai (1998, p. 151), Motta (2002, p. 556) e Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 403).

Na IFES (B), o assunto é percebido com maior relevância, conforme os seguintes discursos: E-11: “Não existe normativo que oriente o processo de contratação de bens e serviços, o que dificulta a compreensão do processo”; E-9: “Com certeza. Falta de normas que abrangem todos os sistemas é um complicador”; E-10: “Sim, dificulta bastante”; E-12: “Sim”; E-8: “Caso existisse algum normativo, você conseguiria internalizar na universidade a forma correta e com certeza melhoraria o processo”.

A análise do discurso dos gestores reforça a certeza e a necessidade da construção por estas organizações de normativos internos, da comunicação e observância desses normativos, objetos da orientação dos seguintes autores: Pereira Júnior (1995, p. 633) assim afirma: “órgãos, entidades e unidades administrativas com funções executivas estão autorizados a expedir normas procedimentais que operacionalizem as licitações”; Mukai (1998, p. 151) se manifesta, dizendo: “Faculta a expedição de normas peculiares por órgãos da Administração (instruções, ordens de serviços etc.) adaptadas às suas atribuições específicas, relativas a licitações e contratos de serviços, compras e alienações”; Motta (2002, p. 556) diz: “faculta aos órgãos da Administração a expedição de normas procedimentais e operacionais a serem praticadas, no decurso das fases interna e externa da licitação”; Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 403) afirmam que “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência”.

Considerando que o planejamento da contratação de bens está associado a um modelo de estrutura organizacional, onde as unidades se relacionam umas com as outras, perguntou-se

como a unidade de planejamento levantava as informações para subsidiar a proposta de orçamento.

Na IFES (A), evidenciou-se, segundo o discurso de E-2, que “O planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade”. Nos níveis tático e operacional, a dimensão e a compreensão do problema se alteram, conforme o discurso E-4: “A gente participa das ideias de data, dependendo da modalidade que a gente, além de bens, tem as obras também que são outros prazos que a gente tem que cumprir, até de publicação e tudo então tão tudo dentro do cronograma” e o discurso E-6: “Sim, eles sempre perguntam o que a gente vai precisar durante o ano”.

Na IFES (B), percebe-se inconsistência e parcialidade no trato do assunto entre o discurso da unidade de planejamento e as demais unidades envolvidas no processo de contratação de bens e serviços, conforme narrativas dos seguintes atores: E-11: “A proposta orçamentária é elaborada em consonância com o plano de metas e baseada em levantamento das essenciais despesas de funcionamento da Instituição efetuada no exercício anterior”; E-9: “Se faz anualmente de forma muito resumida e simples; as necessidades em si não são totalmente conhecidas, porque falta a estrutura organizacional”; E-10: “A unidade não é consultada em momento algum, e como a unidade responsável pelo orçamento levanta as informações, eu desconheço”; E-12: “Sim. A unidade é consultada para manutenção dos serviços de TI e compras relacionadas”; E-8: “Não existe nenhum tipo de comunicação formal ou informal com a assessoria de planejamento”.

A análise dos discursos dos gestores confirma a teoria defendida por Schikmann (2010, p. 16), quando afirma que as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”, bem como revela desalinhamento entre suas práticas e a teoria dos autores. A ação dos gestores deveria estar orientada pelo planejamento em sintonia com a norma pública, “os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam se concentrar no planejamento” (BRASIL, 1967). O planejamento da ação deveria ser a tônica dos gestores como ensinam os autores Bateman e Scott (1998, p. 121-122): o planejamento “é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

O desalinhamento entre prática e teoria mantém as organizações presas do passado, na visão de Matus (2006, p. 134, p. 62): “a planificação tradicional [...] formula seus planos num

vazio de contexto situacional”. Nesse contexto, Mariotti, (2010a, p. 39) afirma que “não conseguimos pensar de outro modo, olhar a partir de outros ângulos, sair do quadrado ao qual estamos confinados, ampliar a consciência”, pois “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira” (JURAN, 2011, p.3).

Esta realidade pode ser alterada, segundo Oliveira (2011, p. 5): “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos”.

Sobre os instrumentos que estruturam o processo de contratação de bens e serviços, perguntou-se sobre o Termo de Referência, o objetivo era averiguar se o gestor tinha conhecimento suficiente para estruturar um processo de contratação. Observou-se limitação dos gestores no conhecimento do tema, de acordo com os discursos: E-6: “No Termo de Referência tá tudo isso aí. No Termo de Especificação”.

Na IFES (B), percebeu-se uma perfeita compreensão sobre o significado do instrumento, conforme síntese dos discursos: E-11: “Estabelece as regras para as contratações”; E-9: “Todo procedimento que tem numa contratação”; E-10: “Documento inicial e básico para a realização das contratações e aquisições”; E-12: “Documento onde constam as principais informações sobre o que é pretendido adquirir, especificações, condições técnicas, prazos, acordos de níveis de serviço, orçamento, valores de referências e obrigações da contratada”; E-8: “Documento formal que integra as especificações do objeto”.

A compreensão sobre o projeto básico na IFEs (B) é perfeita, conforme síntese dos discursos: E-11: “Deve conter detalhadamente o que se deseja contratar para orientar o fornecedor do bem ou serviço a ser contratado”; E-10: “Condições de execução, quantidades, objeto detalhado”; E-12: “Necessidade da instituição, especificações, quantidades e forma de entrega”. Percebeu-se que a relevância a estes documentos estão centralizadas no nível tático e operacional, conforme os discursos: E-4: “Se a solicitação não vem feita, não começa bem, vai terminar lá no final causando problema”; E-6: “Tudo que eu preciso, tu pode aprovar a marcar [...] vai ser avaliado”. A análise dos discursos evidencia alinhamento da prática com as orientações legais que definem os temas nas subseções 2.3.3.1.1 e 2.3.3.1.2.

Entendendo que a especificação do bem ou serviço é um problema relevante no processo de contratação, perguntou-se aos gestores quais informações jugaria importante e contribuiria para o sucesso da contratação. Os resultados evidenciados foram: na IFES (A), preocupação no setor tático e operacional, de acordo com os discursos: E-4: “Se a solicitação não vem feita, não começa bem, vai terminar lá no final causando problema”; E-6: “Tudo que

preciso, tu pode aprovar a marcar”. Na IFES (B), percebe-se um alinhamento dos gestores com as bases conceituais: E-11: “Especificação detalhada do bem e/ou serviço a ser contratado bem como capacidade, tamanho etc.”; E-10: “Detalhes possíveis sobre o que se pretende adquirir”; E-12: “Especificação detalhada”; E-8: “Características mínimas, a descrição mínima e necessária desse objeto para que ele tenha qualidade e não ultrapasse a linha de restringir a competição”. A análise dos discursos dos gestores evidencia-se alinhada com as orientações legais que definem os temas na subseção 2.3.3.2.

O gestor necessita, diante da necessidade de contratar, avaliar sua capacidade de honrar com o compromisso, antes, durante e após a realização do processo de contratação. Assim, faz-se necessário pesquisar o mercado antes, durante e após a realização do processo de contratação, para avaliar a vantajosidade da contratação.

Na IFES (A), percebeu-se que a preocupação com este requisito do processo de contratação de bens e serviços está centrada nos setores tático e operacional, conforme confirma o discurso de E-4: “É solicitado para todos os órgãos que vão por sua vez ter a necessidade da compra, que eles façam bem. A AGU agora... eles tão pedindo uma pesquisa de mercado; o processo vai direto para AGU, ali para análise, se não tiver uma pesquisa de mercado, de preço, ele não passa, ele volta pro órgão solicitante”; E- 6: “Após a elaboração do cardápio, as nutricionistas repassam para o setor de compras a descrição dos gêneros, com as quantidades e já com o valor estimado, feito por uma pesquisa de mercado com 3 orçamentos para cada item. Este orçamento é feito via internet, indo aos mercados, empresas ou pedindo orçamento às empresas que nos fornecem os produtos”. A análise dos discursos evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema na subseção 2.3.3.3.

Na IFES (B), o requisito recebe atenção de todos os níveis do planejamento da contratação, o que não assegura ausência de problemas, conforme se depreende dos discursos de: E-11: “É obrigatório constar no processo de contratação de bens e/ou serviços a pesquisa de preço”; E-9: “O setor solicitante não faz por falta de conhecimento e algumas empresas nem sempre estão dispostas a fazer”; E-10: “A pesquisa de preço é realizada junto a fornecedores locais e ainda junto à internet e órgãos de pesquisa do governo”; E-12: “Sim. Com fornecedores específicos de TI”; E-8: “Podem ser feitas no mercado, na internet, no site de compras do Governo Federal ou com o fornecedor comum”. A análise dos discursos evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema na subseção 2.3.3.3.

A questão de incentivo do pessoal relacionado com a atividade de compras não é uma questão pacífica, como se perceberá nos discursos: E-3: “O nível de responsabilidade muito grande. [...] O incentivo melhora bastante. Com a gratificação, o empenho em trabalhar é maior”; E-4: “A gente tá reivindicando, a gente cria, tipo assim, uma notificação, a gente gostaria de um incentivo para cada um dos pregoeiros, a responsabilidade é a mesma, mas como essa distribuição já vem da licitação, a gente está lutando juntamente com o diretor que se mostrou favorável, então eles precisam ter esse incentivo.”

Na IFES (B), observou-se que o discurso entre os níveis estratégico, tático e operacional diverge, conforme se percebe nos discursos: E-11: “Acredito que sim”; E-9: “Não”; E-10: “A maioria dos servidores envolvidos com o referido processo ainda não é incentivada à forma que deveria ser”; E-12: “Não. Não existe incentivo para quem está nesta área”; E-8: “Não”. A análise dos discursos evidencia assimetria no tratamento do tema relacionado a incentivar o pessoal relacionado à função compras nas instituições pesquisadas.

Na IFES (A), a função compra é incentivada com cargo de direção para o dirigente principal, enquanto na IFES (B), este incentivo se resume a uma função gratificada.

A visão dos gestores do processo de contratação sobre as pessoas que compõem a Comissão de Licitação e/ou Pregoeiros, Equipe de Apoio revelou-se como positiva, como se percebe no discurso dos seguintes gestores: E-6: “Muito boa. Tanto os pregoeiros, como o Departamento de Material e Patrimônio – DEMAPA, eles dão um suporte muito bom. Durante o pregão, às vezes eles tiram nossas dúvidas, eles nos consultam”.

Na IFES (B), a impressão dos gestores evidencia uma equipe: E-11: “Sim”; E-9: “Sim, profundamente competente”; E-10: “Sim, extremamente competente. Possui algumas falhas, como qualquer outra equipe”; E-12: “Sim. Diante do que podemos observar externamente”. Por razões de conflito de interesse, não se inclui a manifestação das Comissões de Licitação. A análise dos discursos evidencia alinhamento da prática dos gestores com os ensinamentos de autores como: Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p. 18). Para estes autores, “comprar tornou-se fator estratégico, necessitando de integração e comunicação com as demais estratégias”. Segundo esta linha de pensamento, Las Casas, (2007, p. 132) afirma que “a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho”.

O ato de negociação entre contratante e fornecedor é uma importante ferramenta de gestão, como se evidencia nos seguintes discursos: E-4: “A gente sempre conta com esses setores que têm conhecimento daquele objeto; não tem como conhecer tudo o que a gente compra; os que exigem conhecimento técnico, a gente recorre àquela pessoa específica, então

eles têm uma participação ativa”; E-6: “Passa por vários setores, então a gente vai negociando até chegar no fornecedor”.

Na IFES (B), percebe-se a compreensão das vantagens do processo de negociação para a eficiência do processo de contratação, conforme discursos de: E-11: “Quando necessário, a negociação deve envolver todos os atores internos e externos, bem como devem ser observadas as circunstâncias e demais informações necessárias que assegurem a contratação correta do objeto pretendido”; E-9: “Temos, sim, todos os espaços, até mesmo quando a empresa em si tem que trocar um bem pelo outro, nós solicitamos a manifestação dos setores solicitantes”; E-10: “Sim, possuo por acompanhar o processo em sua totalidade”; E-12: “Sim”; E-8: “As unidades técnicas demandantes da contratação só buscam algum tipo de envolvimento, quando são procuradas pela comissão”.

A análise dos discursos referente ao tema negociação evidencia iniciativa do pessoal da função compras, em ambas IFES pesquisadas, em iniciar procedimentos de negociação, durante as fases do processo de contratação de bens e serviços, nos limites estabelecidos pelo órgão de controle, “para verificação da conformidade das propostas dos participantes, negociação direta com o licitante e aproveitamento dos atos e das propostas vantajosas para a Administração” (BRASIL, 2010, p. 48), bem como alinhamento com a visão de Xavier et al. (2006). Segundo estes autores, “na administração pública, após a classificação das empresas em função das pontuações obtidas, é possível negociar melhores condições técnicas e comerciais, de forma a adequar a proposta recebida ao prazo, custo e qualidade necessários ao projeto” (XAVIER et al., 2006, p.63).

Licitado e contratado, segue-se a fase de recebimento do bem, se os gestores do processo de contratação estiverem cientes e conscientes do processo de contratação, o recebimento do bem será conforme fora licitado, atendendo aos interesses da organização contratante, conforme se depreende do discurso E-6: “O pessoal no almoxarifado pega o empenho e vai ver se tá de acordo com a descrição nele. Então o pessoal desde o recebimento tá preparado para receber”.

Na IFES (B), os discursos revelaram o seguinte: E-11: “Julgo essencial à realização do check list, sob pena do recebimento indevido do objeto contratado”; E-9: “É, sim, pela divisão de almoxarifado, de material, não tenha ouvido”; E-10: “Não possuo tal informação, mas acredito que não”; E-12: “No ato do recebimento das compras de TI, é feito o comparativo com as especificações solicitadas no edital e proposta do fornecedor. Não recebemos produtos diferentes do acordado no processo de compra”. A análise dos discursos evidencia alinhamento da prática dos gestores com a norma legal, porém não se evidencia no discurso

dos gestores o uso e/ou a existência da ferramenta da qualidade como check list, no processo de recebimento de bens e serviços.

O processo de contratação não se encerra com o simples recebimento do bem, durante a fase de uso do bem ou serviço. Existe a garantia a que está submetido o objeto da contratação, o que a Administração deve valer-se para que os resultados da contratação sejam alcançados, como se percebe no discurso de: E-6: “Quando chega com este problema, a gente devolve. Claro, desde que eu tenha o local certo para armazenamento”. Na IFES (B), os atores assim se manifestaram: E-11: “É necessário, mas creio que essa capacitação não é feita”; E-9: “Na maioria dos casos, acompanha; em alguns casos, há a omissão do fiscal, não há um treinamento, mas a maioria dos fiscais obedece”; E-10: “Infelizmente os fiscais, atualmente designados para acompanhar os processos desta UFMA, ainda não possuem o treinamento necessário para tal acompanhamento”; E-12: “Os fiscais não recebem treinamento”.

Ainda sobre a garantia, perguntou-se aos gestores se eles faziam uso da garantia como forma de fazer cumprir o contrato acordado com a empresa. Os atores assim se manifestaram: E-3: “Dentro desse período, o fornecedor é obrigado a reparar os bens e os danos que podem vir a sofrer”; E-6: “Sim, geralmente esse parecer fica interno, só se eu tiver algum problema com o fornecedor a gente passa pro DEMAPA e ele resolve”.

Na IFES (B), percebe-se certo nível de incerteza por parte dos gestores do nível estratégico, em relação à prática. Os discursos apresentam o seguinte resultado: E-11: “Acredito que sim”; E-9: “Algumas vezes, sim; algumas vezes não é aplicada de uma forma efetiva”; E-10: “Sim, é utilizada sempre que possível”; E-12: “Sim”. A análise dos discursos dos gestores sobre o tema garantia, evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema na subseção 2.3.3.10.

Questionaram-se os gestores que atuam no processo de contratação de bens e serviços, face à percepção profissional do problema, sobre a relevância de uma unidade específica para tratar os assuntos inerentes à gestão do contrato. Os discursos dos gestores revelaram: E-1: “O Departamento Central de Licitações também auxilia, fazendo a manutenção e o acompanhamento desses contratos, tomando todas as providências necessárias que são levantadas pelos gestores desses contratos”. Segundo E-4, “já existe um contato com o setor aqui e com o gestor de lá do contrato de cada setor pra gerir um contrato dentro da necessidade, cada contrato tem um gestor que está sempre em contato com a divisão aqui”. Para E-6, “Sim”.

Na IFES (B), a questão está sendo tratada com atenção, embora não se tenha o setor devidamente estruturado, conforme se percebe nos discursos de: E-11: “Sim. Existe um

Núcleo de Contrato”; E-9: “Acredito que sim, porque, a partir daí, você tem uma informação até de todos os procedimentos de vários fiscais que tem”; E-10: “Sim”; E-12: “O trabalho do fiscal em determinadas área é muito técnico e não pode ser substituído por um setor”. A análise dos discursos evidencia que as práticas dos gestores estão alinhadas com as orientações que definem o tema na subseção 2.3.3.8.

Considerando a série de problemas em que está envolto o processo de contratação de bens e serviços, questionaram-se os gestores sobre como estes verificavam a eficiência do processo de contratação de bens e serviços. Conforme discurso dos gestores, percebeu-se uma lacuna de ferramenta gerencial que auxiliasse os gestores, conforme discurso E-3: “Este é o ponto de análise que falta. Nós temos muito tempo pela frente ainda para fazer análise qualitativa disso, então ainda não temos um parâmetro definido ainda”; E-4: “O indicador é no próprio contato que o diretor tem com os setores, ele fica sabendo se está satisfazendo o trabalho do DEMAPA e passa essas informações pra nós, aí a gente sabe se está trabalhando bem, se está agradando e onde tem que melhorar”. Na IFES (B), houve os seguintes resultados: E-11: “Deve ser realizada pelo controle interno e externo da gestão”; E-9: “Temos sim, nós temos meios para verificar”; E-10: “Não existe tal verificação”; E-12: “Não existem métricas estabelecidas pela instituição”.

A análise dos discursos envolvendo as práticas dos gestores relacionadas à subseção 2.3.3.11, evidenciou-se a inexistência da ferramenta de gestão nas IFES pesquisadas, capaz de medir a eficiência, no processo de contratação de bens e serviços.

A parceria entre Administração e fornecedor é um excelente termômetro para identificar a eficiência do processo de contratação de bens e serviços. Nesse sentido, questionaram-se os gestores sobre como eles classificariam os fornecedores com os quais contratam regularmente. Os discursos revelaram o seguinte: E-4: “Em geral, eles são bons, acontece que o pregão eletrônico facilitou isso, mas a gente tem que ter cuidado nesse aspecto, pois pela distância o fornecedor pode se tornar inadimplente, mas em Minas Gerais, a gente não tem grandes significativos de problemas com servidores e eles sabem que existe uma punição, caso haja inadimplência”; E-6: “70% são bons. [...] tem muitos que eu te falei que abrem uma empresa de pequeno porte, botam um computador e se sentam ali, entram nas licitações e geralmente esses dão problemas pra nós, porque eles não conseguem acompanhar os 12 meses, manter aquele preço e aquela marca durante esse período”.

Na IFES (B), os discursos revelaram o seguinte: E-11: “Parceiro”; E-9: “Eu diria que são empresas idôneas. Tem um pequeno número que não correspondem, algumas

aventureiras”; E-10: “Não possuo elementos necessários para subsidiar tal classificação”; E-12: “Não tenho conceito formado”.

Da análise dos discursos dos gestores, envolvendo as ações das IFES com os fornecedores de bens e serviços, não se evidencia a existência de sistema e/ou ferramenta de gestão que possa avaliar com segurança a qualidade dessa relação.

Por fim desejava-se conhecer a impressão dos gestores sobre o papel do sistema de controle interno e externo, no processo de contratação de bens e serviços. Perceberam-se, segundo os discursos, o seguinte: E-4: “Normalmente, eles colaboram porque todo o processo passa pelo crivo da AGU. AGU examina e altera o que ela acha que deve ser alterado, passando pelo crivo do procurador e o controle externo de gente com bons olhos, as recomendações que eles fazem, mas não vai ter nenhum grande problema”; E-6: “O externo a gente nunca teve porque é direto no [...] e até hoje eu não me envolvi com nada que tivesse dar parecer externo e interno, também a gente não teve nada no caso ainda. [...] Tem nosso controle interno, mas desses outros órgãos não”.

Na IFES (B), evidenciaram os seguintes discursos: E-11: “É de fundamental importância a existência de controle interno e externo, na gestão do processo de contratação de bens e serviços, visto que tal procedimento assegura a eficiência e eficácia das contratações”; E-9: “A auditoria interna e a consultoria, CGU e TCU, em alguns momentos você observa que os dois não entendem a dinâmica da universidade”; E-10: “É de fundamental importância, porém acredito que o controle interno nesta IFES ainda deixa muito a desejar”; E-12: “É importante, tanto a interna como a externa. O trabalho da interna é pouco conhecido, funcionando simplesmente a auditoria interna onde não executa as demais atividades de controle interno. A Externa é realizada constantemente pelos órgãos do governo”.

A análise dos discursos permite concluir uma assimetria de percepção da ação do controle. Na IFES (A), percebe-se uma relação colaborativa, na IFES (B), a ação da auditoria interna deixa muito a desejar. Evidencia-se ainda, na IFES (A), uma limitação da ação do controle, em relação aos atores do processo de contratação de bens e serviços, em face de centralização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se estabeleceu no primeiro objetivo específico desta dissertação, que consistia em identificar os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão nas Universidades Federais do Maranhão (MA) e de Santa Maria (RS), pode-se dizer que foi atendido, à medida que evidencia que a dissociação da função planejamento da função gestão desencadeia uma sucessão de falhas no sistema de planejamento, no processo de contratação de bens e serviços em ambas IFES.

Evidencia-se a necessidade das organizações pesquisadas construir um sistema informatizado que lhes permitam coletar, armazenar e processar informações que auxiliem no planejamento do processo de contratação de bens. Pretende-se evidenciar a vantagem das organizações ouvirem suas unidades, conhecerem suas necessidades, armazenarem adequadamente as informações, utilizá-las no momento de tomada de decisões.

Independentemente da forma de construção da proposta de orçamento, atualmente definida para as Universidades sob orientação do Ministério da Educação – MEC e/ou Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, as necessidades de investimento das IFES levantadas junto às unidades das universidades pela sua unidade de planejamento devem ser objeto de avaliação para a tomada de decisões proativas, otimizando assim a utilização dos seus recursos, usando as ferramentas do registro de preços, intenção de registro de preços, para obter vantagens proporcionadas pela compra em escala, da compra compartilhada etc., criando-se, assim, condições através do planejamento organizacional para a redução e/ou até a eliminação de contratações em caráter emergencial e/ou urgente.

Analisaram-se os fatores restritivos identificados na pesquisa, o que foi demonstrado na seção de resultados e discussões. Evidencia-se que a dissociação da função planejamento da função gestão contribui, de forma substantiva, para construir um corolário de ações ineficientes que se somam no resultado final do processo de contratação de bens e serviços.

Diante das constatações da pesquisa, descrevem-se as atividades das unidades envolvidas no processo de gestão da contratação de bens e serviços e analisa-se o fluxo do processo de planejamento da contratação de bens e serviços de acordo com fundamentação teórica atual e legal, o que pode servir de lente para as instituições pesquisadas na construção de seus modelos específicos. Por fim, observando a limitação das unidades pesquisadas, no

que concerne à atualização dos seus normativos internos, descrevem-se e analisam-se as funções dos setores e atores envolvidos diretamente na contratação de bens e serviços, o que pode servir de contribuição, no momento em que estas instituições desejarem construir o novo caminho para a eficiência do processo de contratação de bens e serviços.

Ambas as instituições pesquisadas, devido à precariedade do sistema atual de planejamento e gestão, necessitam construir e/ou reconstruir seu arcabouço normativo, por meios próprios ou de terceiros comunicar e/ou divulgar esses normativos que permitam sustentabilidade ao processo de contratação de bens e serviços. A título de contribuição, apresenta-se uma proposta de reestruturação (Apêndice G), política de sustentabilidade (Apêndice H) e política de contratações de bens e serviços para a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (Apêndice I) e índice de eficiência (Apêndice E) e eficácia em contratação de bens e serviços (Apêndice F).

O processo de contratação de bens e serviços necessita ser mapeado, construído, analisado e tornado público, para que o processo de planejamento participativo seja uma realidade, seja democratizado no âmbito organizacional. As carências das equipes de gestão do processo de contratação de bens e serviços necessitam estar amparadas pelo planejamento de capacitação da organização e/ou capacitar-se por meios próprios sobre compras e contratações; permanentemente, conhecer, assumir e desempenhar suas responsabilidades definidas no fluxo do processo de contratação de bens e serviços; envolver os outros atores do processo de contratação; socializar o conhecimento para construir, junto com as organizações, as soluções dos problemas do processo de contratação de bens e serviços, possibilitando assim a minimização dos problemas evidenciados ao longo do processo de contratação de bens e serviços.

O processo de contratação de bens e serviços é um processo de gestão importante, através do qual são aplicados os recursos públicos, importante canal de relacionamento com a sociedade e iniciativa privada. Deveria o gestor público questionar-se constantemente sobre os resultados alcançados, inclusive com a adoção de indicadores, também muito questionados. Faz-se necessário que a equipe de servidores públicos relacionados com a compra seja capacitada, capaz, confiável e incentivado, de forma que possam alcançar os melhores resultados para a organização, na aplicação dos recursos públicos, inclusive com a implantação de sistema de gestão eficiente, nas diferentes fases do processo de contratação, especialmente a gestão dos contratos, aperfeiçoamento do sistema de controle interno, o acompanhamento do contrato, a fiscalização dos serviços contratados, através de pessoal capacitado.

Não se percebe diferença marcante no processo de planejamento da contratação de bens e serviços que diferencie as IFES (A) e (B) ou que possa uma ou outra orientar-se, em relação à prática da outra. Entende-se que ambas as instituições equivalem-se, quando analisada a gestão de suprimentos.

A estrutura organizacional necessita refletir o estágio atual exigido pela mudança na Administração Pública. A unidade de planejamento e a de gestão não podem funcionar de forma dissociada, ambas são como irmãs siameses, uma depende da outra, para alcançar o seu objetivo; ambas devem cooperar para que a organização como um todo atinja a meta planejada.

Poder contribuir com o desenvolvimento organizacional é uma honra, motivo de gratidão para um profissional, um servidor que recebeu dessa organização o bem mais valioso, o conhecimento, pois, segundo Mariotti (2010b, p.1), “nossa percepção da realidade e de sua complexidade nunca está isenta de erro, incerteza e ilusão”. Nesse sentido, o estudo do planejamento do processo de contratação de bens e serviços é imperioso, pois permitirá ampliar os horizontes de conhecimento e melhorar a gestão de recursos públicos. A contribuição do estudo permite afirmar que “o futuro permanece aberto e imprevisível”. (MORIN, 2011, p. 69); “a realidade não é facilmente legível. As ideias e as teorias não refletem, mas traduzem a realidade, que podem traduzir de maneira errônea” (MORIN, 2011, p. 74).

Nesse sentido, “o reconhecimento da incerteza nos encoraja a experimentar [...]. Somos livres, não para conhecer uma resposta, para mudar nossa posição, somos livres para não ter uma posição. [...] A incerteza é a companhia necessária de todos os exploradores” (FERGUSON, 2006, p.101).

Aos olhos do autor, a obra parece acabada, porém a realidade se nega aceitá-la, as lentes através das quais olho a realidade, segundo seus autores, também não apercebem em sua plenitude. Diante desta complexidade, a percepção da realidade do processo de contratação de bens e serviços, no serviço público, permite inferir que o estudo não está concluído. Outras universidades públicas adotam práticas similares bem como autarquias e Órgãos de diferentes esferas de poder.

Destaca-se que não existe referência de pesquisas anteriores sobre o tema, o público alvo da pesquisa nem sempre se sente à vontade, diante das perguntas da entrevista, face à divergência entre teoria e prática. A pesquisa aqui concluída não consegue responder a todas as perguntas e incertezas inerentes ao processo de contratação de bens e serviços, não

lançando luz suficiente sobre as dúvidas inerentes ao tema pesquisado. Entende-se, contudo, que o tema está aberto a novas discussões, novas pesquisas, inclusive mais detalhadas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

BATEMAN, Thomas S; SCOTT A. Snell. **Administração: construindo vantagens competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Vargem. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p.681-99, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6650/5234>>. Acesso em: 11 set. 2012.

BAKER, Michel J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERNARD, François de. Problemática das mundializações. In: BARRET-DUCROCF, Françoise. **Globalização para quem?: uma discussão sobre os rumos da globalização**. São Paulo. Futura. 2004. p. 59-68

BORGES, Ivo de Souza. O controle social e a transparência pública na democracia brasileira. **Revista da CGU**, Brasília, ano 6, p. 151-160, jul. 2011. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/RevistaCgu/Arquivos/edicao-especial.pdf>>. Acesso em 30 out.2013

BRASIL. Controladoria Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Sistema de registro de preços: perguntas e respostas**. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/SistemaRegistroPrecos/Arquivos/SistemaRegistroPrecos.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2012.

_____. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 27 de março de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 16 nov. 2012.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. **Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na Administração Pública Federal: UFSM, GHC e 4 RCC - pesquisa ENAP**. Brasília: ENAP, 2002a. (Texto para discussão, 44). Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>>. Acesso em: 16 dez. 2012.

_____. 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] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014

_____. Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994. Altera dispositivos da Lei nº 8.66, de 21 de junho de 1993, que regulamente o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 9 de junho de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18883.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 julho de 2002b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Departamento de Gerenciamento Estratégico e de Tecnologia. **Coletânea das melhores práticas de gestão do gasto público**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/prog_eficiencia/Coletanea_Melhores_Praticas.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2012.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores**: orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília, 2012a. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_indic_triangular.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. **Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação**: riscos e controles para o planejamento da contratação. Brasília: TCU, 2012b. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2509902.PDF>>. Acesso em 16 nov. 2012.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. rev. atual. e ampl. Brasília: TCU, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2057620.PDF>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, Yara Lúcia Mazziotti. A construção do significado nas organizações = the construction of meaning in organizations. **FACES R. Adm**, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 81-89, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/104/101>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

CAPRA, Frijop. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cutrix, 2006.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 295-316.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis. RJ. Vozes. 2011.

CORE, Fabiano Garcia. **Reforma gerencial dos processos de planejamento e orçamento**. Brasília: ENAP, 2001. (Texto para discussão, 44). Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>>. Acesso: em: 16 nov. 2012.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Thomas Learning, 2002a.

_____. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo. Nobel. 2002b.

FERGUSON, Marylin. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Nova Era, 2006.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1. p. 1-18, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_01_dejair.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2012.

FERRER, Florência. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, M. Teresa Leme. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAETANI, Francisco. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>>. Acesso em: 29 nov. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOBBSAWN, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914 – 1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto, novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, R. S. e D. P., Norton. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LE GOFF, Jacques. As mundializações à luz da história. In: BARRET-DUCROCF, Françoise. **Globalização para quem?: uma discussão sobre os rumos da globalização**. São Paulo: Futura, 2004. p. 24-29.

LÜCK, Heloisa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MACHADO JR., José Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A lei 4.320 comentada**. Rio de Janeiro: IBAM, 2008.

MACHIAVELLI, Nicolo. **O príncipe: escritos políticos**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Pensando diferente: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão**. São Paulo: Atlas, 2010b.

MARCHI, Jomar Johnas; WITTMANN, Milton Luiz. Princípios da Teoria da Complexidade Aplicada à Gestão das Organizações. In: WITTMANN, Milton Luiz. **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2008. p. 41-61.

MATUS, Carlos. O plano como aposta. In: Giacomoni, James e Pagnussat, José Luiz. **Planejamento e orçamento governamental; coletânea**. Brasília: ENAP, 2006. p. 115-144. Disponível em: < file:///C:/Users/teste/Downloads/cpov1_0201_matus.pdf >. Acesso: 19 dez. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTE ALTO, Clélio Feres; PINHEIRO, Antonio Mendes; ALVES, Paulo Caetano. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, Brasília-DF: UNESCO, 2011.

_____. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. Disponível em: <<http://www.uesb.br/labtece/artigos/A%20Cabe%C3%A7a%20Bem-feita.pdf>>. Acesso em: 15 dez 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Alexandre Ribeiro. **O combate aos desperdícios no gasto público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro**. Campinas: [s.n.], 2010. Disponível em: <www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000771507>. Acesso em: 11 ago. 2012.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos: licitação, pregão, contratos, concessões, impactos da lei de responsabilidade fiscal, legislação, doutrina e jurisprudência atualizadas**. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

MUKAI, Toshio. **Licitações e contratos públicos: comentários a Lei 8.666/93**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

OAKLAND, John. **Planejamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PEREIRA JUNIOR, Jesse Torres. **Comentários à lei das licitações da administração pública: Lei nº 8.666/93, com a redação da Lei nº 8.883/94, e Lei nº 8.987/95**. Rio de Janeiro: Renovar, 1995.

_____. Responsabilidade por pesquisa de preços em licitações e contratações diretas. **Boletim de Licitações e Contratos**. São Paulo: Nova Dimensão Jurídica, v. 25, mar. 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. v.1.

PARES, Ariel; VALLE, Beatrice. A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz. **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: ENAP, 2006.

PERRONE, Renato Gomes. **Sistema de planejamento corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PIMENTA, Carlos César. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. Brasília: ENAP, 1998.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teorias e metodológicas. In: POUPART, Jean et al. **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 215-253.

ROSA, Clovis. **Compras na cadeia de suprimentos: dos sistemas tradicionais aos modernos, com qualidade**. São Paulo: Giz Editorial, 2007.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: MARIZAURA, Reis de Souza Camões; PANTOJA, Maria Júlia e BERGUE, Sandro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=260>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

STRAUS, Anselm, CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artemed. 2008.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADES, Rui Otavio Bernades de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TIRONI, Luís Fernando et al. Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público. **Textos para discussão**, Brasília: IPEA, n. 238, out. 1991. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1991/td_0238.pdf>. Acesso: 19 dez. 2012.

TOFLER, Alvim, **A terceira onda**. Tradução de João Távora. 27. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p.401-33, mar./abr. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2011-2015**. Santa Maria, RS, 2011. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLIN/PDI-2011-2015.pdf>>. Acesso: em 26 set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2012-2016**. São Luís, [2012?]. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/VCr7WSAs8vHGTUH.pdf>>. Acesso: em 26 set. 2013.

_____. **Histórico**. São Luís, [20--?]a. Disponível em: <<http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/historico.jsf>>. Acesso: em 26 set. 2013

_____. **Estrutura organizacional**. São Luís, [20--?]b. Disponível em: <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/estrutura_organizacional.jsf>. Acesso: 26 set. 2013

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, nov./dez. 1993. Disponível em: <www.rae.fgv.br/sites/rae.fgv.../10.1590_S0034-75901993000600003.pdf>. Acesso em: 31 out. 2012.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WEBER, Max. **Essays in sociology**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevista

QUESTÕES ABORDADAS NAS ENTREVISTAS.

Considerando que a contratação de bens e serviços é uma atividade essencial para a gestão eficiente dos recursos públicos, onde o êxito se alcança a partir da observância de detalhes operacionais e legais, pergunta-se:

Temática: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

- ✓ Como a gestão da sua unidade age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao desenvolvimento das atividades da organização?
- ✓ A solicitação de contratação de bens e serviços são providenciados a medida que as demandas são apresentadas pelos interessados?
- ✓ A solicitação de contratação de bens e serviços é providenciada com antecedência suficiente porem condicionada a apresentação pelos interessados?
- ✓ A solicitação de contratação de bens e serviços está condicionada a informação prestada ao planejamento da organização e são solicitadas com antecedência. Comente a prática?
- ✓ A contratação de bens e serviços é providenciada com a devida antecedência em relação ao momento da sua necessidade, ou seja, o bem está disponível para uso antes do momento do inicio da atividade?
- ✓ Entre o pedido por parte do solicitante, os procedimentos internos do setor de compra, a oferta do fornecedor, análise da proposta, contratação e a entrega do bem ou serviço, quais os problemas observados que dificultam o andamento normal do processo de contratação? A solução destes problemas é devidamente equacionada com a rapidez, considerando os prazos legais estabelecidos na legislação de compras?
- ✓ Quais são os fatores que levam a unidade a solicitar uma contratação em caráter emergencial?

Temática: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE ÁREA DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

- ✓ A estrutura organizacional da sua instituição é adequada para a realidade atual, facilitando desta forma a obtenção dos objetivos de sua unidade em particular?
- ✓ A sua equipe de trabalho está capacitada para responder às necessidades futuras, em curto prazo?
- ✓ A sua equipe de trabalho recebe capacitação regularmente em assunto de contratação de bens e serviços?
- ✓ A sua organização dispõe de documento normativo, explicitando formas de relacionamento entre fornecedor e organização, quando da contratação de bens e serviços?
- ✓ Na sua visão de administrador, quais normativos disciplinam o procedimento da contratação de bens e serviços e como estes diplomas disciplinam esta prática?
- ✓ O planejamento da necessidade da sua organização é feito observando qual diploma legal?
- ✓ Quem toma decisão em relação à necessidade de contratação de bens e serviços na sua unidade?
- ✓ O gestor da sua unidade acompanha o desenvolvimento do processo de contratação do início ao final da conclusão?
- ✓ O gestor esclarece as demandas relacionadas ao processo da contratação?

- ✓ Como é planejada a contratação de bens e serviços na sua unidade? A contratação de bens e serviços é providenciada com base no planejamento que orientou a construção da proposta de orçamento da Universidade?
- ✓ A contratação é baseada na demanda de cada setor na medida de suas conveniências?
- ✓ A falta de normativo interno, disciplinando o processo de contratação de bens e serviços na organização, dificulta ou não a compreensão do processo?
- ✓ A sua unidade é consultada sobre suas necessidades futuras, pela unidade de Planejamento, pergunta-se como a Unidade levanta as informações para subsidiar a proposta de orçamento?
- ✓ O que significa termo de referencia quando se trata de contratação de bens e serviços e quais as informações que você julga importante informar ao setor de compras e aos fornecedores?
- ✓ O projeto básico deve conter informações sobre o que se deseja contratar, quais informações você julgaria importante o fornecedor conhecer previamente?
- ✓ Na especificação do objeto a ser contratado, quais informações você julgaria importantes e contribuiriam para o sucesso da contratação?
- ✓ A unidade recorre para obter a pesquisa de preço de bens e serviços que deseja contratar?
- ✓ Quando da pesquisa, o setor fornece ao fornecedor pesquisado todas as informações sobre o bem ou serviços que deseja contratar?
- ✓ Você acha que as pessoas que lidam com o processo de contratação de bens e serviços são incentivadas, motivados a exercerem seus papéis de forma a buscarem os melhores resultados para a organização?
- ✓ A equipe da Comissão Permanente de Licitação, na sua visão, é competente na condução dos processos de contratação de bens?
- ✓ Durante o desenvolvimento do processo de contratação, o processo de negociação pode desencadear, envolvendo atores internos, externos, em circunstâncias diversas, tais como especificação, preço, entrega, garantia. Pergunta-se: enquanto solicitante, você tem essa compreensão?
- ✓ O recebimento do bem é uma etapa do processo de contratação que requer de quem solicitou a contratação total atenção aos detalhes do processo de contratação. Pergunta-se se no ato do recebimento é feito um check list do processo de contratação.
- ✓ A responsabilidade pela contratação de um bem ou serviço não se encerra com a entrega do bem ou serviço, havendo responsabilidades posteriores para fornecedor e contratante. Pergunta-se: O fiscal do contrato acompanha o desenvolvimento do processo e este profissional recebeu capacitação em matéria de compra e fiscalização de contratos?
- ✓ Dependendo do número de contratos administrativos em execução na unidade, a gestão e contratos devem ser realizados por uma unidade específica que deverá subsidiar o trabalho do fiscal do contrato?
- ✓ A garantia do contrato é utilizada regularmente para assegurar a execução do serviço ou a entrega do bem?
- ✓ Como são verificadas a eficiência e a eficácia dos processos de contratações de bens e serviços?
- ✓ Como você classificaria o fornecedor que contrata regularmente com a universidade?
- ✓ Como você analisa o papel do controle interno e externo, na gestão do processo de contratação de bens e serviços?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS: um estudo nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)

Pesquisador(es) responsável(is): Prof. Dr. Marcelo Trevisan (Orientador) e Ronaldo José Amorim (aluno)

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Telefone para contato: (055)81282539

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas desta entrevista, de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder a esta entrevista, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder a todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Identificar os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pelas Unidades de Gestão das Universidades Federais do Maranhão (MA) e de Santa Maria (RS).

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas constantes do Roteiro da Entrevista, respondendo às perguntas formuladas que abordam o processo de contratação de bens e serviços da Universidade em que atua.

Benefícios: Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado e benefícios para melhoria da gestão universitária, na contratação de bens e serviços.

Riscos: em virtude de sua extensão, a presente entrevista poderá acarretar cansaço ou um possível desconforto emocional, por envolver questões relacionadas à sua percepção acerca das práticas administrativas. Caso isso ocorra, você poderá desistir de participar da entrevista, bem como será orientado, pelo responsável pelo projeto, a superar essa situação. Note-se que a entrevista não representará qualquer risco de ordem física para você.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Cientificação: Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

_____, ____ de _____ de 2014.

Ronaldo José Amorim
(Aluno)

Apêndice C - Termo de Confidencialidade

Título do projeto: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS: um estudo nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Marcelo Trevisan (orientador) Ronaldo José Amorim (Aluno)

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Telefone para contato: (055) 9139 6997

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos entrevistados cujos dados serão coletados *[em áudio ou por escrito]* junto aos gestores responsáveis nas **Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)**. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob (a) responsabilidade do Professor Dr. Marcelo Trevisan – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Av. Roraima nº. 1000, Prédio 74 C, sala 4303 – Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA), 97105-900 - Santa Maria - RS. As informações serão armazenadas por um período de 5 (cinco) anos. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em:/...../....., com o número do CAAE

Santa Maria,.....dede 2014.

.....
 Prof. Dr. Marcelo Trevisan
 (Orientador)

Apêndice D- Processo de Contratação de Bens e Serviços



Apêndice E - Índice de Eficiência em Contratação de Bens e Serviços

Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Segundo Tironi et al. (1991, p. 10), o diretor de uma unidade prestadora de serviço tem necessidade de indicadores de qualidade do processo específicos da unidade que dirige. O índice é uma contribuição do autor, obtido a partir da razão entre o *somatório das despesas contratadas/empenhadas* e o *somatório dos recursos alocados no orçamento da Instituição* (Equação 1), referentes a Material de Consumo (339030), Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Física (339036), Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica (339039) e Equipamentos e Material Permanente (459052).

$$EFICIÊNCIA = \frac{\sum \text{despesas contratadas/empenhadas}}{\sum \text{recursos alocados no orçamento}}$$

Equação 1- Índice de Eficiência em Contratação de Bens e Serviços

Fonte: Autoria própria

O **índice de eficiência em contratação de bens e serviços** poderá variar no intervalo de 0 (zero) a 1 (um) e, quando for igual a 1 (um), significa que o montante alocado no orçamento da instituição foi 100% (cem por cento) contratado/empenhado.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

TIRONI, Luís Fernando et al. Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público. **Textos para discussão**, Brasília: IPEA, n. 238, out. 1991. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1991/td_0238.pdf>. Acesso: 19 dez. 2012.

Apêndice F - Índice de Eficácia em Contratação de Bens e Serviços

Os indicadores permitem integrar subjetividade e objetividade, a partir de evidências empíricas, viabilizam comparações e avaliações consistentes e, principalmente, criam condições para esclarecer e fornecer suporte às decisões. (BRASIL, 2012, p. 16). Segundo Tironi et al. (1991, p. 10), o indicador da qualidade destina-se, fundamentalmente, à mensuração dos avanços obtidos pelos programas setoriais de qualidade. O índice é uma contribuição do autor da proposta, obtido a partir da razão entre o *somatório das despesas liquidadas* e o *somatório dos recursos alocados no orçamento da Instituição* (Equação 1), referentes a Material de Consumo (339030), Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Física (339036), Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica (339039) e Equipamentos e Material Permanente (459052).

$$EFICÁCIA = \frac{\sum \text{despesas liquidadas do exercício}}{\sum \text{recursos alocados no orçamento}}$$

Equação 1 - Índice de Eficácia em Contratação de Bens e Serviços

Fonte: Autoria própria

O **índice de eficácia em contratação de bens e serviços** terá seu valor variando de 0 (zero) a 1 (um).

De qualquer forma, o **índice de eficácia em contratação de bens e serviços** terá seu valor ideal quando for igual a 1 (um), ou seja, quando o montante alocado no orçamento da instituição for 100% (cem por cento) liquidado, o planejado no exercício corresponderá ao executado no exercício.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_indic_triangular.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

TIRONI, Luís Fernando et al. Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público. **Textos para discussão**, Brasília: IPEA, n. 238, out. 1991. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1991/td_0238.pdf>. Acesso: 19 dez. 2012.

Apêndice G - Proposta de Regimento para a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças - UFMA

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS

A Emenda Constitucional n.º 19 de 4 de junho de 1998 introduziu substanciais alterações ao texto constitucional, que provocou na Administração Pública a busca por novos modelos organizacionais, mudança em processos de gestão com a finalidade de alcançar a eficiência desenhada no texto da norma (BRASIL, 1998a). A reestruturação permitirá as partes interessadas ver de forma sistêmica como o trabalho será realizado através dos processos e mostrar os relacionamentos entre os clientes, introduzir e institucionalizar na gestão, a partir de suas competências conceitos de ética, flexibilidade, gestão por processos, por resultados e sustentabilidade em suas práticas de gestão que lhe permitam enfrentar tempos de mudança com autonomia.

Nesse contexto, percebe-se que a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF), órgão executivo auxiliar da Universidade Federal do Maranhão, passou por um processo de renovação no seu quadro de pessoas, em decorrência de processo de aposentadoria natural e/ou incentivado de servidores e ingressos de novos servidores. Sua estrutura organizacional continua orientada pelas:

- a) Resoluções 272/74 que aprovou, em caráter provisório, os Anteprojetos dos Regimentos da Superintendência Administrativa e da Superintendência de Planejamento;
- b) Resolução n.º 683-CD, de 03 de julho de 1978, quando era denominada Secretaria de Planejamento.

Fato que evidencia o desalinhamento dos documentos regimentais com a norma infraconstitucional que orienta a reforma da Administração Pública. Percebe-se assim que a estrutura organizacional definida sofre desde a sua concepção sucessivas mudanças e/ou adequações, decorrentes da conjuntura local, com a finalidade de se adequar a composição de força que desencadearam o processo de mudança organizacional, sem a devida institucionalização das competências, habilidades e atitudes por parte das pessoas, o que será demonstrado a seguir.

A análise do ambiente interno e externo organizacional da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) permite concluir que mudanças aconteceram, estão acontecendo e acontecerão na Administração Pública Federal, provocando repercussão significativa nos atos de gestão das unidades que demandam por sua institucionalização, como implantação do plano diretor da reforma do aparelho de Estado, discutido e aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, em novembro de 1995, e publicado com apresentação do Presidente da República.

O Plano Diretor é o documento de política de governo para a Administração Pública Federal e define diretrizes de longo prazo para a reforma, segundo o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A reforma gerencial está voltada para descentralização da prestação de serviços pelo Estado e para a aplicação de novas formas de gestão e de controle que possibilitem uma maior eficiência e qualidade de atendimento ao cidadão, alterando assim rotinas e processos de trabalho (BRASIL 1998b).

Percebe-se, a partir dos ensinamentos dos autores, a importância que as organizações desempenham atualmente na sociedade moderna. Segundo Etzioni (1967), a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social. As organizações, segundo Ferrer (2007), devem rever com frequência suas rotinas, para localizar processos que possam ser

melhorados. Enquanto Cury (2000) entende que uma organização saudável deve ter o maior número de normas explícitas. Hall (2004) entende que a estrutura não acarreta uma conformidade total, mas tem por finalidade evitar o comportamento aleatório. Para Senge (2005), enquanto reconcebemos as estruturas manifestas de nossas organizações, precisamos também reconceber as estruturas internas de nossos modelos mentais.

Segundo Etzioni (1967), as organizações controlam sua natureza e seu destino. Senge (2005) entende a relevância das pessoas, pois sempre temos o poder para alterar as estruturas dentro das quais operamos. Nesse contexto, entende-se a iniciativa da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) de rever a sua estrutura e competências, em observância ao Art. 130 do Regimento Interno da Universidade Federal do Maranhão, estabelecendo que as atribuições e a estrutura de cada Pró-Reitoria serão definidas no Regimento Interno da Reitoria, aprovado pelo Conselho de Administração (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1999a), combinado com o Parágrafo Único do Art. 95 do Estatuto da UFMA, que define o prazo de 60 (sessenta) dias contados da publicação no D.O.U. de 27 de agosto de 1999. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1999b).

Entendem-se robustos os fatos construídos no cenário mundial, nacional e local, no período de 1978 a 2013, que justificam a necessidade de revisão da estrutura organizacional e competências da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças. Estas inobservâncias comprometem a qualidade do atendimento das exigências de clientes internos e externos da organização a necessidade, em relação à estrutura e organização da administração pública federal (BRASIL, 1998b). Constatava-se a sua inadequação, face às novas diretrizes da Constituição de 1988 e ao imperativo de reversão da centralização e da aproximação da prestação de serviços com o cidadão. Então, o que se pode afirmar da unidade ora sob análise?

Segundo Hall (2004, p. 47),

[...] as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas, para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário.

O professor Bresser Pereira, um dos principais mentores do Plano Diretor da reforma do aparelho de Estado, apresenta argumentos substantivos que justificaram a aprovação da política ora em implantação pela Administração Pública e sintetizadas, no caso em tela, da seguinte forma:

1. Utilização do planejamento estratégico integrado ao processo de gestão, com a permanente fixação de objetivos e metas, em todos os níveis;
2. Flexibilização das regras da burocracia, com a remoção de normas desnecessárias e a simplificação de rotinas e procedimentos.

A reforma tem forte direcionamento, na visão do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, para a reorganização institucional, na qual se combinam mudanças de natureza legal e normativa – inclusive no próprio texto constitucional – com a busca de formas modernas de gestão para os órgãos e entidades da Administração Federal, aplicando instrumentos, metodologias e tecnologias inovadoras ao processo administrativo (BRASIL, 1998b). Implicam mudança nos métodos, instrumentos e práticas de gestão e indução à transformação cultural da organização pública que permita, segundo Morgan (2011), criar integração na ausência de estruturas formais e regras escritas.

Segundo o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, o fortalecimento da governança organizacional se dará por meio da transição da administração pública burocrática, rígida e ineficiente, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania (BRASIL, 1998b). Nesse novo contexto, os servidores devem merecer da Administração Pública atenção especial, por meio de programas

permanentes de capacitação, oportunidades de treinamento e fortalecimento da profissionalização dos quadros da administração. A importância desta nova atitude da Administração se alicerça no pensamento de Sveiby (1998), pois uma pessoa não é competente enquanto não aprende toda a estrutura de regras, revê regras pessoais de procedimento com base nas realizações de outras pessoas e torna-se capaz de modificá-las. Assim, a política de capacitação deverá assegurar o acesso do servidor aos sistemas corporativos públicos, por serem públicos que lhes permitam o conhecimento dos problemas organizacionais, a capacitação através de cursos, seminários e congressos, treinamento em serviço e grupos de estudo etc.

O diagnóstico da realidade, fundamentado nos normativos que estruturam o processo de mudança da atual Pró-Reitoria de Gestão e Finanças listadas em sequência, permite compreender os eventos modificadores da estrutura da organização como se demonstrará a seguir.

Em 1974, através da Resolução nº 272-CD, de 14 de junho de 1974, foram aprovados, em caráter provisório, os Anteprojetos dos Regimentos da Superintendência Administrativa e da Superintendência de Planejamento. Nesse documento, estão assentadas as competências definidas para a atuação do Departamento de Administração – Pró-Reitoria de Administração (PRA) e até a presente data estão vigentes, mesmo que os servidores mais novos não tenham conhecimento deste diploma, devido à falta de acesso, seja por indisponibilidade no local de trabalho, seja por falta de publicização pelo setor responsável pela sua guarda. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1974).

Já nos idos de 1978, nova intervenção se processa, através da Resolução nº 683-CD, de 03 de julho de 1978, quando se aprova, em caráter provisório, o regimento da Secretaria de Planejamento, onde o foco está voltado exclusivamente para o planejamento, não contemplando a gestão.

A estrutura proposta consiste, basicamente, na setorialização das atividades de planejamento que serão executadas pelas diversas Assessorias, contando com o apoio de um órgão administrativo e terá a seguinte composição: (Cronograma em anexo)

a) **ÓRGÃO DE DIREÇÃO E INTEGRAÇÃO**

- Gabinete do Pró-Reitor

b) **ÓRGÃO DE ASSESSORAMENTO**

- Assessoria de Planejamento Administrativo

- Assessoria de Planejamento Econômico-Financeiro

- Assessoria de Planejamento Físico

- Assessoria de Planejamento Acadêmico

- Assessoria de Planejamento da Informação Técnico-Administrativa

c) **ÓRGÃO DE APOIO**

- Serviço Administrativo

[...]

A SEPLAN atuará em áreas definidas representadas por 05 (cinco) Assessorias que desenvolverão suas atividades em duas grandes linhas:

- Assessoramento diretor ao Pró-Reitor de Planejamento

- Coordenação e Desenvolvimento dos Programas Pertinentes a sua área. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1978).

A partir de 1977, a Universidade do Maranhão inicia o processo de reestruturação que irá culminar com aprovação do ESTATUTO, de 14 de dezembro de 1978, em sessão do Conselho Federal de Educação e a respectiva publicação no DOU de 23/01/1979. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1979). Este processo produzirá nova estrutura organizacional. A Pró-Reitoria de Administração (PRA), de onde será desmembrado o Departamento de Administração e será transferido para a Superintendência de Planejamento, em 2006 origina o Departamento de Material Patrimônio e Serviços (DMPS).

Percebe-se, a partir dos recortes dos normativos, que a estrutura organizacional original, as competências definidas para a unidade primitiva não cumprem sua função diante da realidade atual. A norma está superada.

Constata-se novo processo de mudança, a partir da Resolução nº 04, de 14 de fevereiro de 1989, quando se altera a denominação das Assessorias integrantes da estrutura orgânica da Secretaria de Planejamento e das Unidades Administrativas da Secretaria de Planejamento. A estrutura organizacional será constituída de: Secretaria; Departamento de Planejamento Administrativo; Departamento de Planejamento Físico; Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro; Departamento de Planejamento Acadêmico; Departamento de Planejamento da Informação Técnica-Administrativa; Divisão Administrativa. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1989)

Percebe-se que a estrutura da organização novamente está em descompasso com a realidade, uma vez que as atribuições de um determinado setor passam a ser gerenciadas por outra unidade, materializando o conflito de atribuições:

PORTARIA GR Nº 195/93 – MR

[...] **RESOLVE:**

Proibir todo e qualquer tipo de venda informal no âmbito da Universidade Federal do Maranhão.

2. A autorização de venda ficará restrita aos espaços comerciais oficializados junto à administração da Universidade.
3. As estantes de livros e bancas de revistas deverão ser cadastradas na Prefeitura de Campus.
4. A fiscalização das atividades de venda nas instalações da Universidade ficará a cargo da Prefeitura de Campus, que responderá administrativamente pelas irregularidades registradas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1993, não paginado, grifo do autor).

A partir do ano de 1994, observa-se uma sucessão de mudanças estruturais e sobreposições de responsabilidades entre unidades da Administração, principalmente referentes à gestão de bens imóveis. Também se observa que as tentativas de mudanças estão focando o ambiente interno, inclusive com a edição de norma, para sustentar os atos de gestão praticados pelo gestor, o que permite aduzir que a fragilidade dos normativos internos era do conhecimento dos gestores da Administração Superior da Organização, como se demonstra pela leitura dos normativos transcritos.

Percebe-se ainda que as mudanças propostas e implementadas não se alinhavam com as mudanças que estavam e ainda estão acontecendo no cenário da Administração Pública Nacional, quando não contemplava as propostas defendidas no *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* onde se discute a Nova Administração Pública.

RESOLUÇÃO Nº 03/94 – CONSAD

Altera a estrutura da Secretaria de Planejamento, o Artigo 2º da Resolução nº 04/89-CA e dá outras providências.

[...] Art. 1º Extinguir da estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento os Departamento de Planejamento Administrativo e o Planejamento Acadêmico.

Art. 2º Criar na estrutura da Secretaria de Planejamento o Departamento de Planejamento e Avaliação Institucional, o Departamento de Convênios e o Núcleo de Apoio Gerencial.

[...] Art. 4º [...] [Definir nova] estrutura [...] da Secretaria de Planejamento [...].

Art. 5º [...] [Definir atribuições do] [...] Departamento de Planejamento e Avaliação Institucional [...];

Art. 6º [...] [Definir atribuições do] [...] Departamento de Convênios [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1994, p. 1-4, grifo do autor)

PORTARIA GR. Nº 001/95-MR

[Disciplina] [...] a exploração dos serviços de cantina no Campus do Bacanga e nos demais imóveis da Universidade [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1995, não paginado, grifo do autor)

[...] [1995 – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado] articular um novo modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor. (BRASIL, 1995, p. 6)

PORTARIA GR N° 125/96-MR

[...] Delega competência [...] [ao titular] [...] da Secretaria de Planejamento [...] para exercer todos os atos decisórios relativos aos procedimentos de suas respectivas áreas de atuação, excetuando aqueles pertinentes à admissão e demissão de pessoal. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1996b, não paginado, grifo do autor)

PORTARIA GR N° 209/96-MR

[...] Delega poderes ao Pró-Reitor de Planejamento para proceder ao planejamento do uso das salas e lojas da área de convivência, no antigo prédio do centro de Estudos Básicos – CEB (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1996c, não paginado, grifo do autor)

RESOLUÇÃO CONSAD N° 06/96

Altera a estrutura da Pró-Reitoria de Administração, da Secretaria de Planejamento [...] e dá outras providências [...].

Art. 1° [...] [transfere] [...] da Pró-Reitoria de Administração para a Secretaria de Planejamento, o Departamento de Administração;

[...] Art. 2° Ficam extintos [...]

I – da Secretaria [...] de Planejamento Econômico-Financeiro, [...] o Departamento de Planejamento e Avaliação Institucional;

II – da Pró-Reitoria de Administração, o Departamento Financeiro.

Art. 3° São criados nas estruturas organizacionais:

I – da Secretaria de Planejamento, o Departamento de Orçamento e Finanças [...];

Art 4° São redenominados:

I – Departamento de Material, Patrimônio e Serviços, o atual Departamento de Administração;

[...] VI – Serviço de Liquidação, a atual Tesouraria.

Art 5° Ficam transferidas as atribuições:

I – dos extintos Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro e Departamento Financeiro, para o Departamento de Orçamento e Finanças [...];

Art 6° Ficam subordinados:

[...] Ao Departamento de Orçamento e Finanças, a Divisão de Controle Orçamentário e a Divisão de Contabilidade.

Art 7° [...] a Secretaria de Planejamento [...] passam a ter suas estruturas organizacionais de conformidade com [o] [...] anexo II [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1996a, p. 1-3, grifo do autor).

A análise, em especial, da Resolução n° 06/96-CONSAD permite constatar que esta mudança criou um fato previsível, quando se mexe demasiadamente em algo. O Departamento de Administração, transferido (Art. 1°) da Pró-Reitoria de Administração para a Secretaria de Planejamento e redenominado (Art 2°) Departamento de Material Patrimônio e Serviços – DMPS, não teve suas atribuições transferidas da sua origem para a nova estrutura (Art 5°); foi esquecido de transferir as atribuições de um para o outro. Diante do fato, legalmente, o Departamento de Material Patrimônio e Serviços – DMPS – PROGF, entende-se, não possui atribuições definidas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1996a).

As mudanças que estavam apenas sendo discutidas, em nível de propostas de reforma da Constituição, agora são uma realidade. Novamente, percebe-se que os normativos internos estão desalinhados.

[EMENDA CONSTITUCIONAL N° 19, DE 4 de junho de 1998]

Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. (BRASIL, 1998a não paginado, grifo nosso)

PORTARIA GR Nº 026/97 – MR

[...] Determinar que, além da observância às disposições da Portaria GR nº 281/93-MR e da legislação federal pertinente, a concessão de passagens e/ou diárias fique condicionada estritamente à disponibilidade orçamentária do setor solicitante. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1997, não paginado, grifo do autor)

ESTATUTO [...] Resolução nº 17/98 do Conselho Universitário, de 22 de dezembro de 1998 [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1999b, grifo do autor)

No período de 1999 a 2004, conforme transcrito novamente, a atual Pró-Reitoria de Gestão e Finanças sofre mudanças estruturais significativas que não produzem as melhorias na eficiência dos atos de gestão. Isso pode ser entendido, devido à indisponibilidade de acesso aos servidores ingressos, em especial, aos normativos orientadores de suas responsabilidades, pela renovação do quadro de pessoal, decorrente de processo de aposentadoria natural e incentivada pela inadequação da estrutura organizacional ao contexto da nova realidade da Administração Pública.

REGIMENTO GERAL [DA UFMA] [...] Resolução nº 28 [...], de 17 de dezembro de 1999 [Cria a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1999a, folha de rosto, grifo do autor)

PORTARIA GR Nº 021-MR

[...] Delegar competência ao Titular da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão para [...]

- promover o planejamento das atividades da Universidade, bem como a elaboração da proposta orçamentária, para exame e aprovação do Reitor e dos órgãos competentes;
- administrar as finanças da Universidade, em conformidade com o orçamento e mediante as determinações do Reitor [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2001, não paginado, grifo do autor)

RESOLUÇÃO Nº 73- CONSUN, de 02 de fevereiro de 2004.

[...] [Altera] a estrutura da [Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão e redenomina Pró-Reitoria de Gestão e Finanças]

RESOLVE:

[...] Extinguir [...]:

II – O Departamento de Convênio da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão;

III - Departamento de Informação e Avaliação Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão; [...]

Redenominar [...]:

I - Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão para Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – PROGF; [...]

IV - Divisão de Administração, de cada Pró-Reitoria e da Reitoria, para Divisão de Administração Interna – DAI; (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2004, p. 1-2, grifo do autor)

Os recortes das normas servem para caracterizar e justificar a necessidade urgente da revisão do documento interno de Regimento da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – PROGF (Figura 1), para que esta, enquanto célula de uma organização maior, possa adequar-se à realidade e assim cumprir suas funções de assessorar os gestores públicos, devido ao processo de descentralização da realização da despesa pública, gerenciar de forma proativa os diversos processos que sistematizam a gestão dos recursos públicos.

Evidencia-se assim que o desalinhamento normativo vem sendo elemento importante que reflete na qualidade dos processos de gestão, exigindo dos responsáveis profissionalismo, na adoção de tomada de decisão adequada, para solucionar o problema.

E

STRUTURA PROPOSTA

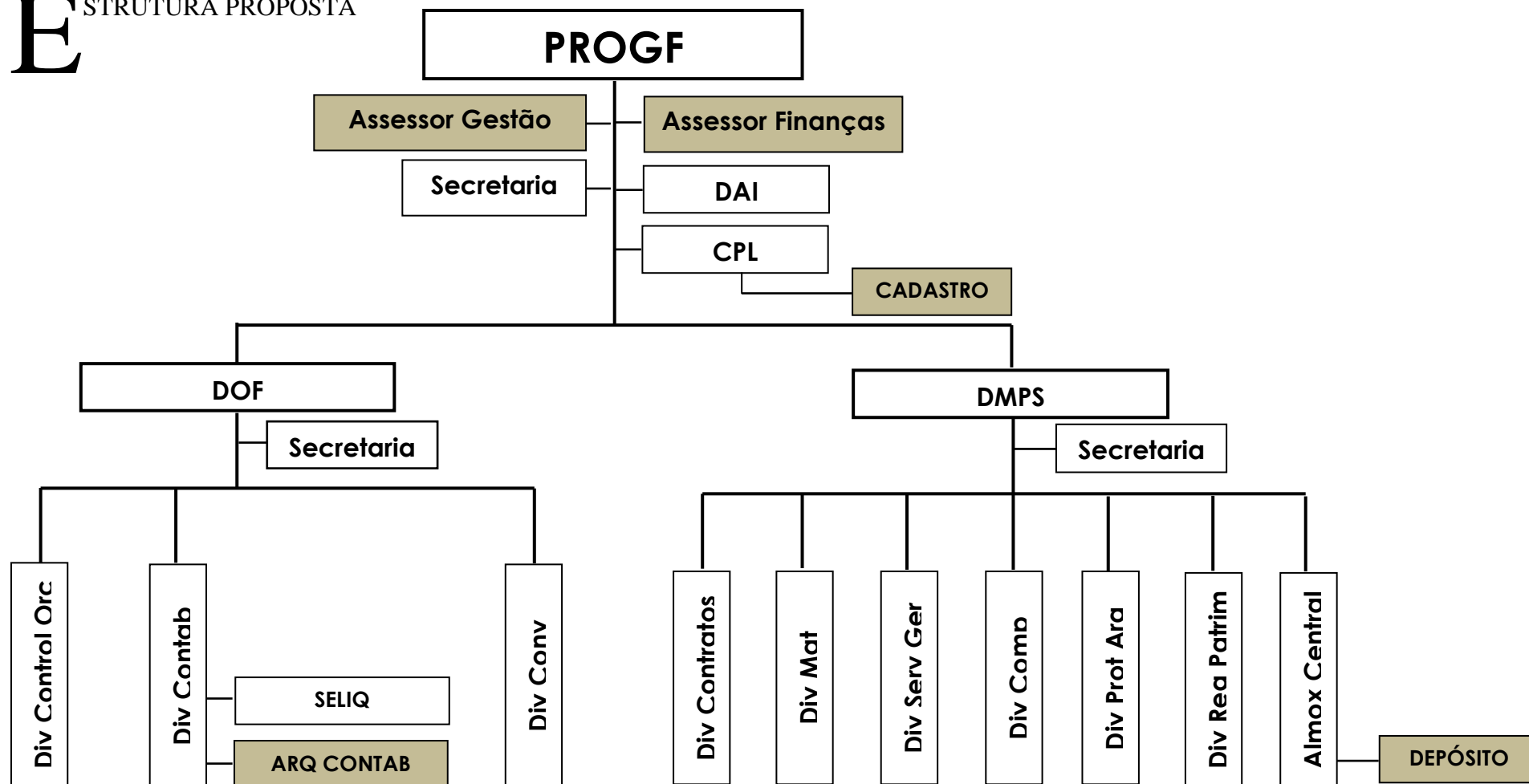


Figura 1 – Estrutura PROFF/UFMA
Fonte: Autoria própria

ESTRUTURA

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF), enquanto unidade de apoio da Universidade Federal do Maranhão responsável por planejar e executar a gestão financeira, de material, de patrimônio e de serviços na Instituição, é uma organização planejada, intencionalmente estruturada com o propósito de atingir objetivos específicos definidos no seu PDI. Percebe-se, a partir da leitura dos autores, a importância do processo de manutenção da estrutura da organização para a manutenção e melhorias do processo organizacional. O processo de estruturação da Pró-Reitoria, segundo Etzioni (1967), indica a forma pela qual os traços fundamentais da organização governam ou devem governar a evolução e o seu crescimento, segundo Barnard (1968). Nesse contexto onde se constata o descompasso dos normativos internos com orientações superiores e mais atuais, evidencia-se a necessidade urgente de a Unidade de Gestão, segundo Mintzberg (2012), se estruturar para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes, no processo de gestão da Universidade.

MISSÃO

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças é um órgão auxiliar de direção superior que tem como missão **planejar e executar a gestão financeira, de material, de patrimônio e de serviços na UFMA de forma sustentável, focada nos princípios da eficiência, eficácia e transparência dos atos públicos**. A missão define o que a Pró-Reitoria é, como quer ser e como será nos próximos anos. Segundo Drucker (2012), a missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar. Em síntese, conforme afirmam Wright, Kroll e Parnell (2011), a missão é a razão de sua existência,

VISÃO

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças é um órgão auxiliar de direção superior que visa **ser referência em gestão pública de recursos financeiros, material, patrimonial e serviços, dotada de ativo humano qualificado, motivado e comprometido com os objetivos institucionais**. Segundo Lück (2009), uma visão de futuro orienta todas as nossas ações na organização, pois sem uma visão de futuro, viajamos ao sabor dos ventos. Pereira (2010) entende que a visão de uma organização funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual se está caminhando.

CAPÍTULO I

DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS

Art. 01. A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) é o órgão auxiliar de direção superior incumbido de planejar e executar a gestão financeira, de material, de patrimônio e de serviços na UFMA de forma sustentável, em observância dos princípios constitucionais dentre outros, eficiência, eficácia, transparência dos atos públicos, publicidade, cumprimento da legislação vigente e das atribuições delegadas pelo Reitor, com funções específicas de supervisão, coordenação contábil, financeira, material, patrimonial, atividades auxiliares, além das atribuições discriminadas neste Capítulo.

Art. 02. A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças tem a seguinte organização:

- I. Gabinete;
 - Secretaria
 - Divisão de Administração Interna
 - Comissão Permanente de Licitação (CPL)
- II. Assessoria de Gestão;
- III. Assessoria de Finanças;
- IV. Departamento de Orçamento e Finanças (DOF);
- V. Departamento de Material Patrimônio e Serviços (DMPS).

Art. 03. A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) será dirigida por um(a) Pró-Reitor(a) escolhido, após sabatina do Conselho Universitário, nomeado(a) pelo Reitor da UFMA, tendo como principais atribuições:

- I. baixar instruções, ordens de serviços, e outras providências sobre o assunto no âmbito da Pró-Reitoria;
- II. planejar e executar a programação financeira, de compras e contratações de serviços para a Universidade, tendo em vista os compromissos e recursos repassados pelo Ministério da Educação, de convênios e contratos, bem como de outras agências financiadoras nacionais e estrangeiras;
- III. apresentar Plano de Metas referente ao exercício e respectivo Plano de Ação;
- IV. assinar os empenhos, ordens bancárias, autorizar pagamentos das despesas executadas, bem como das folhas mensais dos funcionários e servidores da Universidade;
- V. supervisionar o exercício das atribuições conferidas pelo Estatuto, Regimento Interno da UFMA e Regimento Interno da Pró-Reitoria, aos Diretores de Departamento, de Divisão e Chefes de Serviços subordinados à Pró-Reitoria de Gestão e Finanças.
- VI. promover capacitação da equipe de trabalho, bem como do corpo de gestores da Instituição, exigir dos beneficiários o compromisso em socializar o novo conhecimento, quando do retorno, em observância do princípio da eficiência, objetivando a melhoria do processo de realização da despesa, anualmente;

- VII. avaliar e propor mudança, se necessário em conjunto com os Assessores e Diretores dos Departamentos respectivos, o desempenho dos processos internos de gestão no mínimo uma vez ao ano.
- VIII. aprovar a política anual de contratação de bens e serviços encaminhada pela Direção do Departamento de Material, avaliar e adotar medidas corretivas necessárias.
- IX. viabilizar os meios e Definir as bases da comunicação externa e interna da Pró-Reitoria.
- X. alterar sempre que necessário o rol de atribuições da Pró-Reitoria, em decorrência de mudanças externas e internas, que impliquem melhoria da eficiência, eficácia, efetividade, na qualidade dos serviços prestados pela Unidade.

Art. 04. O Pró-Reitor de Gestão e Finanças participará dos Conselhos, Universitário, de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão como membro, na forma estabelecida no Estatuto e Regimento da UFMA.

Art. 05. O Pró-Reitor de Gestão e Finanças participará da Câmara de Administração na condição de Presidente, na forma estabelecida no Estatuto da UFMA.

SUBCAPÍTULO I

DA SECRETARIA DO GABINETE

Art. 06. A Secretaria da Pró-Reitoria compete:

- I. prestar assistência ao Pró-Reitor(a) em assuntos de seu interesse pessoal, bem como organizar a agenda de atendimento diário, coordenando a sua execução;
- II. receber a correspondência destinada ao Pró-Reitor(a) e controlar a sua guarda e distribuição depois de devidamente despachada;
- III. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- IV. desempenhar as tarefas relacionadas com o apoio burocrático do Gabinete;
- V. receber, protocolar e distribuir internamente todos os processos e/ou documentos que forem endereçados ao Gabinete da Pró-Reitoria;
- VI. manter atualizado em sistema automatizado o controle dos processos;
- VII. expedir diariamente os ofícios e/ou correspondências externas do Gabinete da Pró-Reitoria, devidamente protocolados;
- VIII. classificar, guardar e preservar todos os textos, processos, documentos e assuntos relacionados com o Gabinete da Pró-Reitoria;
- IX. executar serviços de digitação e outros de duplicações solicitados pelo Gabinete;
- X. controlar o calendário das atividades programadas pelo Gabinete;
- XI. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias;
- XII. cuidar dos serviços de comunicações, telecomunicações e outros.

SUBCAPITULO II

DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO INTERNA

Art. 07. A Divisão de Administração Interna da Pró-Reitoria compete:

- I. supervisionar as atividades dos agentes de portaria a serviço do Gabinete;
- II. supervisionar as atividades dos agentes de limpeza da empresa prestadora de serviço;
- III. supervisionar as atividades de duplicação de documentos;
- IV. gerenciar a distribuição de documentação interna e externa;
- V. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias;
- VI. supervisionar a distribuição interna de material de consumo de estoque.

SUBCAPITULO III

DA COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO

Art. 08. A Comissão Permanente de Licitação (CPL) é o órgão responsável pela aquisição de todos os materiais de consumo, permanente, equipamentos e serviços necessários ao funcionamento da Universidade, bem como pela alienação, por venda, de qualquer material ou equipamento ocioso, inservível ou de manutenção antieconômica.

Art. 09. As licitações dos materiais e serviços devem obedecer às orientações e prazos da Lei nº 8.666/93 e legislações posteriores.

Art. 10. A Comissão Permanente de Licitação terá um Presidente indicado pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças da UFMA e nomeado pelo Reitor, tendo as seguintes atribuições:

- I. estabelecer os tipos de procedimentos, para se efetivar as compras e alienações de bens e serviços para a UFMA;
- II. confeccionar todos os editais de licitações;
- III. elaborar listas padronizadas que visem facilitar a aquisição de bens;
- IV. estabelecer normas que visem à agilização das aquisições de bens e serviços;
- V. planejar e ministrar o mínimo de 1 (um) treinamento anual para a equipe interna das Pró-Reitorias clientes dos serviços da Comissão, relacionados a temas correlatos com a contratação de bens e serviços e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício.
- VI. promover a capacitação, reciclagem e aprimoramento profissional dos servidores, exigindo dos beneficiados o compromisso em repassar o novo conhecimento quando do retorno;
- VII. registrar todos os processos de licitação, no Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Serviços;
- VIII. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;

- IX. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- X. organizar o calendário de compras para cada exercício financeiro.

Art. 11. A Comissão Permanente de Licitação (CPL) será constituída por, no mínimo, 3 (três) servidores técnico-administrativos, designados pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças, que será responsável pelo processamento e julgamento das propostas de preços, nos termos das leis pertinentes e demais orientações dos órgãos de controle interno e externo.

§ 1º O(A) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças da UFMA designará um Presidente dentre os membros da Comissão, todos com o mandato de um ano.

§ 2º A presidência deverá sempre que necessário providenciar a indicação e/ou a renovação da Comissão Permanente de Licitação, observando os preceitos legais definidos na legislação vigente.

§ 3º A investidura dos membros da Comissão de Licitação observará o prazo legal estabelecido na legislação vigente, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma Comissão no período subsequente.

Art. 12. A Comissão Permanente de Licitação (CPL) terá em sua estrutura uma Secretaria que será dirigida por um(a) secretário(a), designado pelo Pró-Reitor de Gestão e Finanças, tendo as seguintes atribuições:

- I. responsabilizar-se pelo recebimento e protocolo de toda a correspondência e pedidos de compras encaminhados ao Departamento de Material Patrimônio e Serviços (DMPS);
- II. manter todos os solicitantes informados dos procedimentos efetivados com relação aos seus pedidos;
- III. manter em ordem e zelar pelos processos de compras e alienação;
- IV. realizar licitações para aquisição e alienação de materiais;
- V. fornecer dados para a elaboração da proposta orçamentária;
- VI. informar os processos relativos à aquisição de material e prestação de serviços;
- VII. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias.

SUBCAPÍTULO I

DO SUBCAAPITULO DE CADASTRO

Art. 13. À Seção de Cadastro compete:

- I. analisar toda a documentação, relativa a habilitação ao Sistema de Cadastro;
- II. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;

- III. efetuar o cadastro de toda pessoa física ou jurídica que pretenda fornecer bens ou serviços para a UFMA;
- IV. efetuar o controle e atualização do sistema de cadastro de toda pessoa física ou jurídica, na UFMA;
- V. organizar e executar o sistema de arquivamento dos processos de habilitação de firmas, através do Sistema de Cadastro;
- VI. emitir a Declaração de Habilitação Cadastral, para os processos de licitações e pagamentos dos mesmos;
- VII. providenciar registro de firmas fornecedoras;
- VIII. manter o cadastro de fornecedores atualizado;
- IX. manter atualizado o catálogo de material;
- X. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XI. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias;
- XII. elaborar o relatório anual das atividades do setor e encaminhá-lo ao Diretor da Divisão;
- XIII. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XIV. promover a aplicação de penalidades aos fornecedores que hajam incorrido em faltas.

SUBCAPITULO IV

DA ASSESSORIA DE GESTÃO

Art. 14. O(A) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças da UFMA será assessorado em suas atribuições por especialista em assuntos de gestão e finanças a quem compete:

- I. assessorar o(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças da UFMA na definição de planos de ação e na fixação de estratégias e diretrizes para a Pró-Reitoria;
- II. sistematizar, planejar, implantar, acompanhar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão e a aplicação das estratégias e ações relacionadas ao alcance dos objetivos e metas definidas pela PROGF;
- III. desenvolver estratégias para o controle da execução dos processos de gestão, adoção de correções, treinamento da equipe de gestão interna e externa;
- IV. auxiliar o(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças e o Diretor do Departamento de Material Patrimônio e Serviços na construção da Política Anual de Contratação e Bens e Serviços e na execução das demais atividades administrativas relacionadas à Gestão que couber à PROGF;
- V. elaborar propostas de regulamentação de serviços e atividades administrativas afetas à UFMA, encaminhando-as a posterior apreciação do(a) Pró-Reitor(a) e deliberação da Administração Superior;
- VI. auxiliar a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças no desenvolvimento de estudos para melhoria das atividades, procedimentos, rotinas e controles do fluxo de trabalho, de maneira a racionalizar métodos e esforços de execução, em observância aos princípios da eficiência e eficácia;

- VII. subsidiar com pesquisas, análises e informações os despachos e decisões do(a) Pró-Reitor(a);
- VIII. elaborar, por determinação do(a) Pró-Reitor(a), minutas de despachos a serem submetidas à sua apreciação;
- IX. analisar, por ordem do(a) Pró-Reitor(a), procedimentos e atos normativos que envolvam matéria administrativa afetas ao interesse da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF);
- X. apoiar as demais unidades da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) no processo de desdobramento da estratégia organizacional e administrativa definida, acompanhando e orientando a implementação de projetos e rotinas de trabalho.
- XI. planejar e ministrar o mínimo de 2 (dois) treinamentos anuais para a equipe interna da Pró-Reitoria relacionados a temas correlatos com a atividades da unidade e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício.

SUBCAPITULO V DA ASSESSORIA DE FINANÇAS

Art. 15. O Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças será assessorado em suas atribuições por especialista em assuntos de finanças a quem compete:

- I. assessorar o Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças na definição de planos de ação e na fixação de estratégias e diretrizes para a Pró-Reitoria;
- II. sistematizar, acompanhar e avaliar o desempenho e a aplicação das estratégias e ações relacionadas à UFMA;
- III. desenvolver atividades de apoio ao(a) Pró-Reitor(a), com o planejamento e elaboração de soluções para otimizar o desenvolvimento das atribuições da UFMA;
- IV. auxiliar o(a) Pró-Reitor(a) na execução das atividades administrativas relacionadas à Gestão Financeira e Orçamentária que couber à UFMA;
- V. auxiliar a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) no desenvolvimento de estudos, para melhoria das atividades, procedimentos, rotinas e controles do fluxo de trabalho, de maneira a racionalizar métodos e esforços de execução, em observância aos princípios da eficiência e eficácia;
- VI. subsidiar com pesquisas, análises e informações os despachos e decisões do(a) Pró-Reitor(a);
- VII. elaborar, por determinação do(a) Pró-Reitor(a), minutas de despachos a serem submetidas à sua apreciação;
- VIII. analisar, por ordem do(a) Pró-Reitor(a), procedimentos e atos normativos que envolvam matéria administrativa afetas ao interesse da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF);
- IX. apoiar as demais unidades da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) no processo de desdobramento da estratégia organizacional e administrativa definida, acompanhando e orientando a implementação de projetos e rotinas de trabalho.
- X. planejar e ministrar o mínimo de 2 (dois) treinamentos anuais para a equipe interna da Pró-Reitoria relacionados a temas correlatos com a

atividades da unidade e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício.

CAPÍTULO II

DO DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

Art. 16. O Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) é um órgão de administração, diretamente subordinado à Pró-Reitoria de Gestão e Finanças da Universidade Federal do Maranhão, que tem por finalidade planejar e executar a gestão financeira da UFMA de forma sustentável, observando os princípios constitucionais de eficiência, eficácia, transparência dos atos públicos, publicidade, oferecer suporte e orientação geral a todos os setores da UFMA, no que se refere aos atos da gestão econômico-financeira da Universidade.

Art. 17. Apresentar plano de capacitação para a equipe interna da Pró-Reitoria e demais clientes dos serviços do Departamento relacionados a temas correlatos com atividades da unidade e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício.

Art. 18. O Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) é dirigido por um(a) Diretor(a) nomeado(a) em comissão, a quem compete privativamente exercer a função de coordenador de despesas, assinar ordens bancárias e relação de ordens bancárias juntamente com o Pró-Reitor ou seu delegado.

Art. 19. O Departamento de Orçamento e Finanças tem a seguinte organização:

- I. Diretoria;
- II. Secretaria;
- III. Divisão de Contabilidade (DC);
 - Serviço de Liquidação (SELIQ)
 - Arquivo Contábil
- IV. Divisão de Controle Orçamentário (DCO);
- V. Prestação de Contas.

Art. 20. Ao Departamento de Orçamento e Finanças compete:

- I. coordenar e supervisionar os trabalhos e encargos atribuídos às Divisões de Contabilidade e Divisão de Controles Orçamentários;
- II. elaborar relatório anual ou sempre que solicitado pelo Pró-Reitor sobre o desempenho dos processos de gestão gerenciados pelo Departamento, mencionando as medidas corretivas adotadas e os resultados alcançados;
- III. assinar, conjuntamente com o ordenador de despesa, as ordens bancárias, em cumprimento ao Art. 74, § 2º do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967;
- IV. apresentar ao(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças, até o dia 15 de fevereiro do ano subsequente, para posterior encaminhamento ao Conselho de Administração, a fim de ser aprovada, a tomada de Contas do Reitor, referente ao exercício anterior;

- V. preparar o relatório anual das atividades do Departamento e encaminhar à PROGF;
- VI. executar outras tarefas que lhe sejam atribuídas pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças;
- VII. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- VIII. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias;
- IX. planejar, em conjunto com a equipe de gestão, e ministrar o mínimo de 1 (uma) capacitação anual para a equipe interna das Pró-Reitorias clientes dos serviços do Departamento, relacionados a temas correlatos com a área de atuação e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício;
- X. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão.

SUBCAPITULO I

DA SECRETARIA DO DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

Art. 21. A Secretaria do Departamento de Orçamento e Finanças compete:

- I. assistir o trabalho do(a) Diretor(a) do Departamento de Orçamento e Finanças (DOF), no que se refere às atividades de rotina burocrática do mesmo;
- II. receber, protocolar e distribuir internamente todos os processos e/ou documentos que forem endereçados ao DOF;
- III. manter atualizado em sistema automatizado o controle dos processos;
- IV. expedir diariamente os ofícios e/ou correspondências externas do DOF, devidamente protocolados;
- V. classificar, guardar e preservar todos os textos, processos, documentos e assuntos relacionados com o DOF;
- VI. executar serviços de digitação e outros de duplicações solicitados pela Diretoria;
- VII. controlar o calendário das atividades programadas pelo DOF;
- VIII. cuidar dos serviços de comunicações, telecomunicações e outros;
- IX. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- X. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias.

SUBCAPITULO II

DA DIVISÃO DE CONTABILIDADE

Art. 22. À Divisão de Contabilidade compete:

- I. coletar e manter atualizada toda a legislação específica de administração financeira e contabilidade;
- II. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;
- III. manter controle de Resoluções ou Portarias que digam respeito a créditos suplementares ou especiais;
- IV. promover a inutilização de documentos, obedecida a legislação específica;
- V. desenvolver sistema de acompanhamento das linhas de ação, com a finalidade de amoldar a Divisão de Contabilidade às mudanças ou aperfeiçoamento;
- VI. acompanhar e analisar a arrecadação de receita própria;
- VII. fornecer dados para a proposta orçamentária;
- VIII. manter sistema de acompanhamento adequado dos convênios, com a finalidade de possibilitar a pronta identificação dos recursos recebidos;
- IX. organizar matéria das atividades da Divisão de Contabilidade para divulgação em boletins;
- X. fazer o controle diário da conta única e manter atualizado o registro das disponibilidades;
- XI. fazer a conciliação mensal dos saldos bancários;
- XII. providenciar o pagamento das despesas autorizadas através de ordens bancárias, contra quitação direta dos credores ou dos bancos credenciados;
- XIII. fazer registro de procurações;
- XIV. analisar o movimento diário de débito e de crédito;
- XV. receber e guardar títulos e valores da Universidade;
- XVI. implementar, sempre que possível, a melhoria do sistema adotado;
- XVII. fazer a conformidade diária dos pagamentos efetuados;
- XVIII. manter atualizadas as contas contábeis que compõem o balancete e o balanço da Universidade;
- XIX. manter atualizados os cadastros em uso no sistema de contabilidade automatizado;
- XX. emitir guias de depósitos provenientes de restituições de saldos não aplicados em suprimentos ou diárias;
- XXI. elaborar o relatório anual das atividades da Divisão e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) do Departamento;
- XXII. executar outras tarefas que lhe sejam atribuídas pelo(a) Diretor(a) do Departamento de Orçamento e Finanças (DOF);
- XXIII. zelar pelo controle da documentação que comprove todos os atos de gestão financeira, que crie, modifique ou extinga direito, a fim de observar se os mesmos foram executados dentro da legalidade vigente, para que as contas do Reitor sejam aprovadas pelo TCU, sem nenhuma ressalva. Dessa forma, contribuir no fechamento anual das contas contábeis e do fechamento dos balanços anuais;

- XXIV. zelar para que as demonstrações contábeis da UFMA reflitam adequadamente a realidade financeira, patrimonial e orçamentária da Instituição, viabilizando o adequado encerramento do exercício financeiro;
- XXV. elaborar, de acordo com instruções dos órgãos de controle externo, a prestação de contas do Reitor da UFMA;
- XXVI. elaborar o relatório anual das atividades da divisão e encaminhá-lo ao Diretor do Departamento;
- XXVII. universalizar o cadastramento e o acesso dos usuários, viabilizando o acesso na REDE SERPRO, no SIAFI, SIAFI EDUCACIONAL e SIASG, mantendo o arquivo de pedidos e autorizações de senha em ordem cronológica para atender à auditoria, considerando que os sistemas corporativos são públicos, suas informações são de livre acesso ao público e a responsabilidade pelo uso da informação é do usuário;
- XXVIII. atuar como setorial contábil, definido pela legislação pertinente;
- XXIX. viabilizar os trabalhos das Auditorias dos Órgãos de Controle na UFMA;
- XXX. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XXXI. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias.

SUB-CAPÍTULO I

DO SERVIÇO DE LIQUIDAÇÃO

Art. 23. Ao Serviço de Liquidação compete:

- I. verificar a conformidade e os aspectos legais nos processos de pagamento sob sua responsabilidade;
- II. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;
- III. eliminar os erros constantes da documentação em geral, promovendo as providências necessárias a esse fim;
- IV. fornecer à Divisão de Controle Orçamentário, no final do exercício, a relação das despesas pendentes de pagamento, por ordem de projeto ou atividade, de elemento e de credor, para efeito de inscrição em restos a pagar, destacando as processadas e não processadas;
- V. fazer a apuração da despesa, opinando pelo seu pagamento;
- VI. fornecer periodicamente à Divisão de Contabilidade o volume das despesas empenhadas e não pagas, para efeito de programação financeira;
- VII. fornecer à Divisão de Contabilidade, em tempo hábil, os papéis de pagamento e compromissos parcelados, objeto de empenhos globais, conforme instrumentos de contratos existentes;
- VIII. apresentar ao(a) Diretor(a) do Departamento de Orçamento e Finanças (DOF), sempre que encontrar irregularidade, omissões, enganos ou inobservância de preceitos legais na realização da receita e despesa;
- IX. controlar e tomar providências quanto à execução do suprimento de fundos de acordo com as normas vigentes;
- X. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;

- XI. providenciar o arquivamento de nota de empenho nos processos de autorização;
- XII. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XIII. elaborar o relatório anual das atividades do setor e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) da Divisão;
- XIV. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias.

SUB-CAPITULO II

DO ARQUIVO CONTÁBIL

Art. 24. Ao Arquivo Contábil compete:

- I. gerenciar o arquivamento e desarquivamento de processos (documentos de caixas), de acordo com as diretrizes fixada pela Divisão de Contabilidade;
- II. providenciar o arquivamento de relatório de viagens nos processos de solicitação de diárias e passagens;
- III. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- IV. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias.

CAPITULO III

DA DIVISÃO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Art. 25. À Divisão de Controle Orçamentário compete:

- I. coordenar e supervisionar os trabalhos e encargos inerentes à Divisão de Controle Orçamentário;
- II. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;
- III. emitir Nota de Empenho, devidamente autorizada pela autoridade competente;
- IV. manter controle dos empenhos e fazer a distribuição de suas vias;
- V. demonstrar o comportamento da execução orçamentária mensal;
- VI. informar sobre o comportamento das dotações carentes de reforço;
- VII. elaborar o relatório anual das atividades da divisão e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) do Departamento;
- VIII. levantar o balancete da execução orçamentária do exercício, para efeito de confronto entre as despesas executadas e a transferência para “restos a pagar”;
- IX. informar previamente todos os processos que estão na dependência de créditos, fazendo a competente classificação;
- X. manter o controle dos créditos compromissados em processos informados;

- XI. consignar, nos processos de despesas remetidos ao Serviço de Liquidação, o número de ordem do empenho e anotar nos registros gerais de empenhos emitidos;
- XII. manter em dia o controle da execução da despesa, através de sistema informatizado;
- XIII. emitir parecer sobre matéria atinente à execução orçamentária da despesa;
- XIV. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XV. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XVI. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias.

CAPITULO IV

DA DIVISÃO DE CONVÊNIOS

Art. 26. À Divisão de Convênios compete:

- I. analisar propostas de convênios e compatibilizá-las com as normas de órgãos financiadores e com Órgãos de Controle, registrar e controlar a sua execução;
- II. organizar, controlar e executar as atividades relativas à administração de prestação de contas, além de auditar a documentação interna, fornecendo, sempre que solicitado, elementos para justificativas de auditorias e diligências de órgãos parceiros/financiadores.
- III. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;
- IV. elaborar a prestação de contas de convênios e auxílios executados pela Reitoria, para encaminhamento aos órgãos ou entidades competentes;
- V. examinar as prestações de contas de convênios, emitindo parecer sobre a matéria, para encaminhamento aos órgãos ou entidades competentes;
- VI. elaborar demonstrativo financeiro de despesa empenhada e realizada, mediante convênio;
- VII. assessorar os diversos órgãos da Universidade quanto a elaboração de termos de convênios, cronogramas e planilhas de custos, bem como orientar o preenchimento dos roteiros específicos para cada tipo de projeto de acordo com as normas e prazos estabelecidos e manter informados os executores de convênios, quanto aos saldos existentes;
- VIII. elaborar a prestação de contas, ao término da vigência dos convênios, na forma das respectivas cláusulas.

CAPÍTULO III

DO DEPARTAMENTO DE MATERIAL PATRIMÔNIO E SERVIÇOS

Art. 27. O Departamento de Material Patrimônio e Serviços (DMPS) é um órgão de administração, diretamente subordinada à Pró-Reitoria Gestão e Finanças da Universidade

Federal do Maranhão que tem por finalidade planejar e executar a gestão de material, de patrimônio e de serviços na UFMA de forma sustentável, observando os princípios constitucionais de eficiência, eficácia, transparência dos atos públicos, publicidade, oferecer suporte e orientação geral a todos os setores da UFMA, no que se refere à política administrativa de patrimônio, aquisição de material e contratação de serviços, obedecidos os preceitos legais e as determinações dos órgãos superiores.

Art. 28. O Departamento de Material Patrimônio e Serviços tem a seguinte organização:

- I. Diretoria;
- II. Secretaria;
- III. Divisão de Contratos;
- IV. Divisão de Material (DM);
- V. Divisão de Compras Internacionais;
- VI. Divisão de Serviços Gerais (DSG);
- VII. Divisão de Registros Patrimoniais (DRP);
- VIII. Almoarifado Central;
 - i. Depósito de Bens
- IX. Divisão de Expediente Protocolo e Arquivo.

CAPITULO I

DA DIRETORIA

Art. 29. O Departamento de Material Patrimônio e Serviços será dirigido por um(a) Diretor(a) nomeado(a) pelo Reitor da UFMA, tendo como atribuições:

- I. construir e divulgar junto a comunidade universitária no primeiro dia útil do ano, após a aprovação do Pró-Reitor, a Política Anual de Contratação de Bens e Serviços;
- II. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão;
- III. deliberar sobre os assuntos relativos ao planejamento, execução e controle dos processos de aquisição e alienação de bens e serviços e gestão de patrimônio;
- IV. elaborar relatório anual ou sempre que solicitado pelo Pró-Reitor sobre o desempenho dos processos de gestão gerenciados pelo Departamento, mencionando as medidas corretivas adotadas e os resultados alcançados;
- V. propor ao(a) Pró-Reitor(a) normas internas para o bom funcionamento da Unidade;
- VI. manter contato constante com a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF), para tratar dos assuntos relativos a aquisição e alienação de materiais e equipamentos;
- VII. requisitar a presença de técnicos ou peritos por ocasião do recebimento de materiais e equipamentos, quando estes exigirem exames qualitativos;
- VIII. supervisionar e orientar os trabalhos das divisões subordinadas ao DMPS;
- IX. estabelecer parceria com outros setores e departamentos da UFMA, visando otimizar e resolver problemas de subutilização de equipamentos e materiais;

- X. executar outras tarefas que lhe sejam atribuídas pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças;
- XI. requisitar junto aos órgãos competentes a elaboração de cronogramas para a efetivação de compras;
- XII. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XIII. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XIV. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias;
- XV. planejar em conjunto com a equipe de gestão e ministrar o mínimo de 1 (um) treinamento anual para a equipe interna das Pró-Reitorias clientes dos serviços, relacionados a temas correlatos com a contratação de bens e serviços e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício.

CAPITULO II

DA SECRETARIA

Art. 30. À Secretaria do Departamento de Material Patrimônio e Serviços compete:

- I. assistir o trabalho do(a) Diretor(a) do Departamento de Material Patrimônio e Serviços, no que se refere às atividades de rotina burocrática do mesmo;
- II. receber, protocolar e distribuir internamente todos os processos e/ou documentos que forem endereçados ao DMPS;
- III. manter atualizado em sistema automatizado o controle dos processos;
- IV. expedir diariamente os ofícios e/ou correspondências externas do DMPS, devidamente protocolados;
- V. classificar, guardar e preservar todos os textos, processos, documentos e assuntos relacionados com o DMPS;
- VI. executar serviços de digitação e outros de duplicações solicitados pela Diretoria;
- VII. controlar o calendário das atividades programadas pelo DMPS;
- VIII. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- IX. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- X. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias;
- XI. cuidar dos serviços de comunicações, telecomunicações e outros.

CAPITULO III

DO CAPITULO DE CONTRATOS

Art. 31. À Seção de Contratos compete:

- I. elaborar, registrar, controlar e fiscalizar a execução dos contratos, carta-contratos, comodato, permissão de uso, que advirem de qualquer tipo de licitações;
- II. Providenciar assinatura dos contratos e aditivos pelas partes interessadas, registrando no respectivo sistema de controle pra fins de publicação;
- III. elaborar minuta de portaria e propor a indicação do fiscal, sempre que novo contrato for registrado;
- IV. controlar a vigência dos contratos, aditivos e atas, informando o fiscal do contrato com antecedência mínima de 90 (noventa) dias para o final do contrato;
- V. controlar a vigência da garantia do contrato;
- VI. controlar a arrecadação da receita ou percentual devido à Universidade referente aos contratos de permissão de uso;
- VII. elaborar a rescisão contratual e os apostilamentos de todos os contratos;
- VIII. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- IX. elaborar o relatório anual das atividades do setor e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) da Divisão;
- X. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias;
- XI. planejar e executar em conjunto com a equipe de gestão o mínimo de 1 (um) treinamento anual para fiscais de contratos e/ou sempre que houver introdução de novo normativo legal;
- XII. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão.

CAPITULO IV

DA DIVISÃO DE MATERIAL

Art. 32. A Divisão de Material será dirigida por um(a) Diretor(a) designado(a) pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças:

Art. À Divisão de Material compete:

- I. planejar as compras com a participação das diversas unidades administrativas e acadêmicas, subsidiando o(a) Diretor(a) do DMPS na construção da Política Anual de Contratação de Bens e Serviços, visando alcançar a economicidade, eficiência e eficácia na gestão de recursos orçamentários, financeiros e materiais;
- II. planejar e executar em conjunto com a equipe de gestão o mínimo de 1 (um) treinamento anual para a equipe interna das Pró-Reitorias clientes dos serviço, relacionados a temas correlatos com a contratação de bens e serviços e/ou sempre que houver introdução de novo normativo legal;

- III. organizar e processar a montagem dos processos de pequenas compras, através de dispensa e de inexigibilidade, somente quando não houver viabilidade para licitar, quando manifestamente estiver caracterizado pelo solicitante a urgência da contratação;
- IV. mapear e documentar os processos de responsabilidade da Divisão e subsidiar a construção da política de contratação de bens;
- V. informar o gestor da comissão de controle de produtos químicos controlados e/ou explosivos sobre o andamento de processo de contratação de produtos controlados;
- VI. padronizar o material em uso, de forma a reduzir o número de itens, visando a simplicidade dos processos compra, obtenção de controle e levantamento de inventário;
- VII. registrar todos os processos de dispensa e inexigibilidade de licitação de compras, no SIDEC;
- VIII. subsidiar usuários quanto à correta descrição de mercadorias para aquisição;
- IX. pesquisar preços de mercado;
- X. analisar as requisições digitadas no Sistema Interno de Gestão Administrativa (SIGA) e direcionar para compra;
- XI. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XII. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XIII. elaborar o relatório anual das atividades da divisão e encaminhá-lo ao Diretor do Departamento;
- XIV. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias;
- XV. organizar, manter e atualizar os Catálogos de Produtos.

Art. 33. A Divisão de Material (DM), para melhor desempenho de suas atividades, se desdobrará em:

- I. Almoxarifado Central;
- II. Seção de Cadastro;
- III. Seção de Contratos e Importação.

Parágrafo único. Cada Seção terá um(a) Chefe(a) designado pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças.

CAPITULO V

DA DIVISÃO DE COMPRAS INTERNACIONAIS

Art. 34. À Divisão de Compras Internacionais compete:

- I. processar os expedientes e adotar todas as providências necessárias à aquisição de materiais estrangeiros, no mercado interno e externo;

- II. elaborar, no SISCOMEX-Sistema Integrado de Comércio Exterior, o Licenciamento de Importação (LI), quando da chegada do material e elaborar a Declaração de Importação (DI), quando do seu deferimento;
- III. acompanhar o andamento do processo até a elaboração das ordens bancárias;
- IV. executar o fechamento de câmbio (pagamento ao exportador);
- V. controlar e informar aos órgãos competentes a aquisição de materiais importados no mercado externo;
- VI. executar todos os trabalhos na emissão de Carta de Crédito e remessa simples relativos a cada processo de importação;
- VII. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- VIII. promover, no que lhe couber, os atos necessários ao processamento legal e administrativo de eventuais compras no exterior, assim como as providências relacionadas com desembarque e liberação alfandegária dos materiais importados;
- IX. encaminhar à alfândega toda documentação necessária ao desembaraço da mercadoria importada;
- X. contactar com o interessado, quando da liberação da Declaração de Importação, a fim de que seja feito o acompanhamento do exame físico do material;
- XI. fornecer cópia de toda documentação para o Almoxarifado (consumo) ou Patrimônio (permanente), para que se façam os registros convenientes;
- XII. elaborar o relatório anual das atividades do setor e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) da Divisão.
- XIII. calcular, registrar e controlar as quotas de importação destinadas à UFMA;
- XIV. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias;
- XV. manter contatos com as entidades públicas e privadas responsáveis pela política e execução de atividades de comércio exterior.
- XVI. elaborar relatórios das operações realizadas com a importação e aquisição de materiais e equipamentos de origem estrangeira;
- XVII. planejar e ministrar o mínimo de 1 (um) treinamento anual para gestores de contratos e sempre que houver introdução de novo normativo legal a ser desenvolvido no decorrer do exercício.
- XVIII. planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão.

CAPITULO VI

DA DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS

Art. 35. À Divisão de Serviços Gerais compete:

- I. planejar as contratações, com a participação das diversas unidades administrativas e acadêmicas, subsidiando o(a) Diretor(a) do DMPS na construção da Política Anual de Contratação de Bens e Serviços, visando

- alcançar a economicidade, eficiência e eficácia na gestão de recursos orçamentários, financeiros e materiais;
- II. planejar e executar em conjunto com a equipe de gestão o mínimo de 1 (um) treinamento anual para a equipe interna das Pró-Reitorias clientes dos serviços, relacionados a temas correlatos com a contratação de serviços e/ou sempre que houver introdução de novo normativo legal;
 - III. organizar e processar a montagem dos processos de contratação de pequenos serviços, através de dispensa e de inexigibilidade somente quando não houver viabilidade para licitar, quando manifestamente estiver caracterizado pelo solicitante a urgência da contratação;
 - IV. mapear e documentar os processos de responsabilidade da Divisão e subsidiar a construção da política de contratação de bens;
 - V. registrar todos os processos de dispensa e inexigibilidade de licitação de serviços, no SIDEC;
 - VI. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
 - VII. processar os pedidos de concessão de passagens aéreas nacionais e internacionais, com observância das normas pertinentes;
 - VIII. manter atualizadas informações sobre as tarifas aéreas, praticadas pelas companhias aéreas, e divulgar aos setores da administração universitária interessados;
 - IX. processar os pedidos de concessão de diárias, observando a legislação correspondente;
 - X. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
 - XI. controlar as despesas gerais, relativas aos serviços de água, luz, telefone e serviços terceirizados;
 - XII. elaborar relatório anual das atividades da Divisão e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) do Departamento;
 - XIII. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar de acordo com as disponibilidades vigentes as reparações e substituições necessárias.

CAPITULO VII

DA DIVISÃO DE REGISTROS PATRIMONIAIS

Art. 36. A Divisão de Registros Patrimoniais terá um(a) Diretor(a) designado pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças da Universidade.

Art. 37. A Divisão de Registros Patrimonial será assessorada por uma Comissão de Desfazimento, constituída por 4 (quatro) membros, indicados pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão e Finanças, nomeados pelo Reitor da Universidade entre docentes e técnicos administrativos.

Art. 38. A Divisão de Registros Patrimonial deverá ser informada, por quem de direito, da posse ou exoneração de servidores em cargo de direção, para fins de transferência da responsabilidade e do patrimônio.

Art. 39. À Divisão de Registros Patrimonial, compete:

- I. arrolar e escriturar todos os bens móveis, imóveis e semoventes da Universidade;
- II. efetuar o tombamento dos bens, registrando-os com todas as suas características;
- III. colocar, por sistema adequado, marca patrimonial em cada material permanente e equipamento, de acordo com a numeração e classificação constantes e inventário;
- IV. propor a troca, cessão ou venda de material considerado em desuso ou inservível, bem como proceder à respectiva baixa de responsabilidade;
- V. manter atualizado o registro de tombamento individual que informe todos os materiais permanentes e equipamentos em uso em cada um dos Departamentos e setores da UFMA;
- VI. providenciar, no início do 4º trimestre e/ou quando necessário ao(a) Diretor(a) do Departamento, a indicação de Comissão Inventário de Bens Móveis e a Comissão de Bens Imóveis;
- VII. assessorar a Comissão designada pelo Pró-Reitor de Gestão e Finanças da Universidade na realização do inventário anual de Bens Móveis e Bens Imóveis;
- VIII. promover a reavaliação do acervo patrimonial da Universidade, prestando as informações necessárias ao órgão contábil central;
- IX. verificar, por determinação do(a) Diretor(a) do DMPS, em qualquer ocasião e sem aviso prévio, se a localização, a conservação e a responsabilidade pela guarda dos bens, bem como a identificação, marcada em cada um deles, corresponde aos dados registrados;
- X. providenciar baixas de Termos de Responsabilidade e emissão de novos Termos, nos casos de transferência de equipamentos de um setor para outro, dentro da Universidade;
- XI. promover a avaliação de equipamentos inservíveis para alienação, através da Comissão de Desfazimento;
- XII. consultar a Divisão de Registros Patrimoniais, quando da aposentadoria de servidores que tenham exercido cargos de confiança ou tenham tido materiais permanentes e equipamentos sob sua responsabilidade;
- XIII. levar ao conhecimento do DMPS tudo quanto julgar necessário, com relação a cargas, descargas, transferências e inventário;
- XIV. manter o cadastro geral dos bens móveis e imóveis da Universidade, com todas as características dos bens que possibilitem a sua perfeita e imediata qualificação e identificação, inclusive preço de aquisição e incorporação;
- XV. encaminhar às unidades interessadas cópias das fichas do Cadastro Geral de Bens Móveis e Imóveis, quando solicitadas;
- XVI. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XVII. identificar com numeração própria e codificada em uma única série os bens patrimoniais, imediatamente após a sua aquisição, antes de destiná-los ao uso;
- XVIII. verificar, por iniciativa própria ou por determinação superior, a qualquer época e sem aviso prévio, se a responsabilidade por guarda de bens da Universidade corresponde aos dados registrados nos fichários da DRP;
- XIX. dar conhecimento ao(a) Diretor(a) da Divisão das irregularidades por ventura apuradas, por ocasião dos inventários;

- XX. manter controle de todos os bens móveis e imóveis e semoventes por localização física e classificação contábil;
- XXI. manter inventário permanente dos bens, segundo a unidade administrativa e Classificação Contábil com todas as suas características, inclusive quanto ao valor de aquisição ou incorporação e de controle de gasto de conservação;
- XXII. manter controle dos bens deslocados para manutenção e conservação;
- XXIII. manter controle dos bens retirados do uso por qualquer motivo;
- XXIV. emitir os termos de responsabilidade e obter assinatura da autoridade que ficará responsável perante a administração dos bens em uso;
- XXV. realizar o inventário anual contendo as características principais dos bens e sua avaliação unitária e quantitativa, cujo valor deverá coincidir com os registro contábeis;
- XXVI. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XXVII. promover, periodicamente, a reavaliação do ativo permanente da instituição, informando à Divisão de Contabilidade;
- XXVIII. elaborar o relatório anual das atividades da Divisão e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) do Departamento.
- XXIX. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias.

§ 1º A Divisão de Registros Patrimonial não poderá ter sob sua guarda materiais permanentes, ou equipamentos considerados em desuso ou ociosos.

§ 2º O material permanente ou equipamento transferido passará diretamente de um setor para o outro, sem retornar ao setor de patrimônio.

§ 3º Todo material permanente e equipamentos da Instituição que forem colocados à disposição da Comissão de Desfazimento deverão ser avaliados e guardados em local de responsabilidade da Comissão.

§ 4º Fica a Divisão de Registros Patrimonial com a responsabilidade das baixas e de toda a documentação necessária.

CAPITULO VIII

DO ALMOXARIFADO CENTRAL

Art. 40. Ao Almojarifado Central compete:

- I. registrar, armazenar e distribuir o material recebido;
- II. solicitar do responsável pela contratação a certificação, na nota fiscal, o recebimento do material, conferir o material, encaminhando-o ao Serviço de Liquidação, para o respectivo pagamento;
- III. providenciar sempre que necessário ao(a) Diretor(a) do Departamento a indicação de Comissão de Recebimento de Bens de grande vulto;

- IV. providenciar, no início do 4º trimestre e/ou quando necessário ao(a) Diretor(a) do Departamento, a indicação de Comissão de Tomada de Contas Anual do Almoxarifado;
- V. manter atualizado o controle de estoque mínimo e máximo dos materiais;
- VI. contabilizar o boletim de movimentação diária e mensal, e enviar para a Divisão de Contabilidade - DC, para fins de escrituração contábil;
- VII. encaminhar ao(a) Diretor(a) da Divisão de Material (DM) a relação do material existente, a fim de evitar a aquisição de utilidades que existam em estoque;
- VIII. distribuir aos diversos órgãos da universidade o material solicitado, mediante pedido regulamentar;
- IX. comunicar, mediante expediente administrativo próprio, toda saída de material permanente e equipamentos, à Divisão de Registros Patrimonial (DRP), que procederá a devida marcação e emissão de Termo de Responsabilidade;
- X. levar ao conhecimento do Diretor do Departamento de Material Patrimônio e Serviços (DMPS) toda a avaria que se verificar em qualquer material que estiver sob sua guarda, prestando os necessários esclarecimentos;
- XI. levar ao conhecimento do(a) Diretor(a) do DMPS tudo quanto julgar necessário com relação à aquisição, carga e descarga;
- XII. manter devidamente organizados, em local de fácil acesso, os registros diários de toda a movimentação física dos materiais;
- XIII. emitir notas de entradas e saídas de materiais, em suas expressões quantitativas e financeiras;
- XIV. promover, ao ensejo da tomada de contas anual, inventário geral de todo o material em estoque;
- XV. realizar a tomada de contas anual da movimentação contábil, financeira e física de materiais em almoxarifado;
- XVI. receber, conferir, guardar e distribuir material;
- XVII. manter estoque atualizado de todo material de uso mais frequente;
- XVIII. sugerir a substituição ou venda de material inservível;
- XIX. elaborar e cumprir o calendário de distribuição de material;
- XX. fornecer ao órgão de patrimônio, para efeito de registro, extrato do movimento do material permanente;
- XXI. elaborar estatística de consumo para a previsão das compras;
- XXII. fazer balancetes trimestrais do material existente;
- XXIII. levantar o inventário trimestral e anualmente do material estocado;
- XXIV. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XXV. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XXVI. certificar as notas fiscais referentes ao material recebido;
- XXVII. elaborar o relatório anual das atividades do setor e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) da Divisão;
- XXVIII. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias.

CAPITULO V

DA DIVISÃO DE EXPEDIENTE PROTOCOLO E ARQUIVO

Art. 41. À Divisão de Expediente Protocolo e Arquivo compete:

- I. receber e distribuir toda a correspondência recebida, observando o horário de funcionamento da Universidade;
- II. protocolar toda a documentação recebida, priorizando a distribuição de documentos judiciais, propostas comerciais e recursos licitatórios;
- III. registrar e controlar a tramitação dos processos e requerimentos;
- IV. responsabilizar-se pela veiculação interna de correspondência e processos;
- V. responsabilizar-se pelo controle e guarda dos diversos processos instaurados na UFMA;
- VI. autuar e classificar por assunto os papéis recebidos;
- VII. manter atualizados os registros de tramitação dos processos;
- VIII. entregar ao interessado o respectivo cartão-recibo, com a indicação do assunto, número, hora e data de entrada;
- IX. prestar aos interessados, mediante apresentação do cartão-recibo ou por telefone, informação sobre o andamento de processos;
- X. distribuir e redistribuir os processos, mediante “Lista de Remessa”, devendo ter andamento imediato os que consignem a nota URGENTE, ou se originem de telegrama ou telex;
- XI. franquear e expedir à EBCT as correspondências recebidas;
- XII. selecionar, distribuir e redistribuir as correspondências recebidas, preparando os respectivos protocolos;
- XIII. cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas pela EBCT;
- XIV. receber, expedir e controlar os malotes de correspondências;
- XV. manter-se atualizado quanto às normas e legislação afetas à área, para fins de consulta e orientações;
- XVI. observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas;
- XVII. zelar pela conservação do material permanente distribuído ao setor e providenciar, de acordo com as disponibilidades vigentes, as reparações e substituições necessárias;
- XVIII. executar outras atividades que lhe tenham sido atribuídas;
- XIX. guardar e conservar os processos, papéis, livros e quaisquer documentos que lhe forem remetidos com despacho de arquivamento;
- XX. organizar e mantê-los atualizados os processos, papéis, livros e quaisquer documentos;
- XXI. atender às requisições de processos e demais documentos sob sua guarda, assinadas por autoridade competente;
- XXII. elaborar o relatório anual das atividades da Divisão e encaminhá-lo ao(a) Diretor(a) do Departamento.
- XXIII. rever os processos remetidos para serem arquivados, levando ao conhecimento do Diretor da Divisão quaisquer falhas ou irregularidades encontradas.

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 42. A capacitação do servidor efetivo será realizada mediante anuência e compromisso do beneficiário em socializar com o corpo interno da Pró-Reitoria o novo conhecimento.

Art. 43. O presente Regimento Interno entrará em vigor a partir da data de sua aprovação pelo respectivo Conselho, revogando-se as disposições em contrário.

REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester I. **The Functions of Executive**. United States of America: Library of Congress, 1968

BRASIL. Constituição (1998). Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividade a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 1, jun. 1998a.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998**. Brasília: MARE, 1998b. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2014

_____. Ministério da Administração Federal. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2014.

CURY, Antônio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. São Paulo. Atlas. 2000.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

FERRER, Florência Tereza Leme et al. **Gestão Pública Eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seler, 2005.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho Diretor. **Resolução nº 272**, de 14 de junho de 1974. Aprova, em caráter provisório, os Anteprojetos dos Regimentos da Superintendência Administrativa e da SUPLAN. São Luís, 1974.

_____. Conselho Diretor. **Resolução nº 683**, de 3 de julho de 1978. Aprova, em caráter provisório, o regimento da Secretaria de Planejamento e dá outras providências. São Luís, 1978.

_____. Conselho Administrativo. **Resolução nº 04**, de 14 de fevereiro de 1989. Altera a denominação das Unidades Administrativas da Secretaria de Planejamento. São Luís, 1989.

_____. Conselho Superior de Administração. **Resolução nº 03**, de 30 de junho de 1994. Altera a estrutura da Secretaria de Planejamento, o Artigo 2º da Resolução nº 04/89-CA e dá outras providências. São Luís, 1994.

_____. Conselho Superior de Administração. **Resolução nº 06**, de 30 de dezembro de 1996. Altera a estrutura da Pró-Reitoria de Administração, da Secretaria de Planejamento e da Prefeitura de Campus, transfere Departamento da Pró-Reitoria de Graduação e dá outras providências. São Luís, 1996a.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 73**, de 2 de fevereiro de 2004. Adequar a estrutura organizacional da Universidade Federal do Maranhão e dá outras providências. Disponível em: <http://www.proen.ufma.br/files/normas_legislacao/consun/2004/CONSUN_73.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2014.

_____. **Estatuto**. São Luís, 1979.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 001-MR**, de 04 de janeiro de 1995. São Luís, 1995.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 125-MR**, de 31 de outubro de 1996. São Luís, 1996b.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 209-MR**, de 27 de novembro de 1996. São Luís, 1996c.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 026-MR**, de 6 de março de 1997. São Luís, 1997.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 195-MR**, de 7 de maio de 1993. São Luís, 1993.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 021-MR**, de 10 de janeiro de 2001. São Luís, 2001.

_____. **Regimento Geral**. São Luís, 1999a. 127p.

_____. **Estatuto**. São Luís, 1999b. 41p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

Apêndice H – Proposta de Política de Sustentabilidade para a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças da UFMA

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS - PROGF

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal atribui aos atos administrativos as propriedades de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, com vistas a promover a melhoria contínua da gestão pública. Em seu Artigo 225, determina que o meio ambiente é um bem de todos e que cabe aos governantes (aqui pode se entender gestores públicos) e aos cidadãos o dever de preservá-lo e defendê-lo para as presentes e futuras gerações, conforme se pode comprovar a seguir:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL, 1988a, p. 45)

Segundo Demeterco Neto, Santos e Nagen (2008), o desenvolvimento sustentável, consubstanciado na constitucionalização das suas diversas dimensões, impõe-se como um direito fundamental e como uma finalidade do Estado.

Diante dessa realidade, compete à Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, órgão auxiliar da Universidade Federal do Maranhão, enquanto ente da administração pública, o desempenho de papel estratégico no combate aos danos ambientais, buscando melhorar suas práticas de gestão, adotando práticas eficientes já testadas, principalmente no âmbito de outras organizações públicas, fato que diminui o choque cultural decorrente da introdução de uma nova tecnologia de gestão.

Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, unidade de apoio da Reitoria da Universidade Federal do Maranhão, sensibilizada pelo mandato constitucional, discute com os seus entes novas tecnologias de gestão, com o objetivo de mobilizar as pessoas e buscar soluções sustentáveis de gestão. A gestão sustentável aqui passa a ser entendida como uma questão de gerenciamento da coisa pública de forma eficiente, na busca de resultados que atendam às expectativas da organização e, por extensão, da sociedade local, regional e nacional.

2 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, órgão auxiliar da Reitoria da Universidade Federal do Maranhão, surge com a Resolução nº 73/COSUN/2004, a partir da criação do Departamento de Orçamento e Finanças na Estrutura da Secretaria de Planejamento e da redonominação do Departamento de Material Patrimônio e Serviços na estrutura da Secretaria de Planejamento em 30/12/1996, conforme Resolução nº 06/96-CONSAD. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2004, 1996).

Enquanto unidade de apoio da Universidade Federal do Maranhão, a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGF) é responsável por planejar e executar a gestão financeira da organização, pela gestão de bens moveis e imóveis e de serviços na Instituição. É uma fração organizacional planejada com a finalidade de atingir objetivos específicos definidos no seu PDI.

A estrutura organizacional da PROGF é constituída pelos seguintes setores: Departamento de Material Patrimônio e Serviços; Almoxarifado Central; Divisão de Material; Divisão de Registro Patrimonial; Divisão de Expediente Protocolo e Arquivo; Divisão de Serviços Gerais; Núcleo de Gestão de Contratos; Departamento de Orçamento e Finanças; Serviço de Liquidação; Divisão de Contabilidade; Divisão de Controle Orçamentário; Secretaria do Gabinete do Pró-Reitor; Gabinete do Pró-Reitor de Gestão e Finanças, Comissão Permanente de Licitação.

Gabinete do Pró-Reitor de Gestão e Finanças

Unidade estratégica de tomada de decisão que tem por finalidade orientar e ordenar sobre a gestão de despesas de bens e serviços, em observância aos princípios constitucionais e preceitos legais definidos na legislação vigente.

Secretaria do Gabinete do Pró-Reitor

Setor subordinado ao GABPROGF que tem por finalidade prestar assistência ao Pró-Reitor(a) em assuntos de seu interesse pessoal, bem como organizar a agenda de atendimento diário, coordenando a sua execução. Também tem a função de receber a correspondência destinada ao Pró-Reitor(a) e controlar a sua guarda e distribuição, depois de devidamente despachada; observar as normas e legislação em vigor, acompanhando as alterações ocorridas, entre outras funções.

Comissão Permanente de Licitação

Setor subordinado ao GABPROGF que tem por finalidade realizar as contratações de bens e serviços, em observância aos princípios constitucionais e preceitos de legais definidos na legislação vigente.

Departamento de Material Patrimônio e Serviços

O Departamento de Material Patrimônio e Serviços (DMPS), órgão de administração, diretamente subordinada à Pró-Reitoria Gestão e Finanças da Universidade Federal do Maranhão, tem por finalidade: planejar e executar a gestão de material, de patrimônio e de serviços na UFMA de forma sustentável, observando os princípios constitucionais de eficiência, eficácia, transparência dos atos públicos, publicidade; oferecer suporte e orientação geral a todos os setores da UFMA, no que se refere à política administrativa de patrimônio, aquisição de material e contratação de serviços, obedecidos os preceitos legais e as determinações dos órgãos superiores.

Almoxarifado Central

Setor subordinado ao DMPS que tem por finalidade: registrar, armazenar e distribuir o material recebido; solicitar do responsável pela contratação a certificação, na nota fiscal, do recebimento do material, conferir o material, encaminhando-o ao Serviço de Liquidação, para o respectivo pagamento; providenciar sempre que necessário ao(a) Diretor(a) do Departamento a indicação de Comissão de Recebimento de Bens de grande vulto.

Divisão de Material

Setor subordinado ao DMPS tem por finalidade planejar as compras com a participação das diversas unidades administrativas e acadêmicas, subsidiando o(a) Diretor(a) do DMPS na construção da Política Anual de Contratação de Bens e Serviços, visando alcançar a economicidade, eficiência, eficácia e sustentabilidade na gestão de recursos orçamentários, financeiros e materiais, entre outros.

Divisão de Registro Patrimonial

Setor subordinado do DMPS que tem como objetivos: arrolar e escriturar todos os bens móveis, imóveis e semoventes da Universidade; efetuar o tombamento dos bens,

registrando-os com todas as suas características; colocar, por sistema adequado, marca patrimonial em cada material permanente e equipamento, de acordo com a numeração e classificação constantes e inventário; propor a troca, cessão ou venda de material considerado em desuso ou inservível, bem como proceder à respectiva baixa de responsabilidade, entre outros.

Divisão de Expediente Protocolo e Arquivo

Setor subordinado do DMPS que tem por objetivos: receber e distribuir toda a correspondência recebida, observando o horário de funcionamento da Universidade; protocolar toda documentação recebida, priorizando a distribuição de documentos judiciais, propostas comerciais e recursos licitatórios; registrar e controlar a tramitação dos processos e requerimentos, entre outros.

Divisão de Serviços Gerais

Setor subordinado ao DMPS tem por finalidade planejar as contratações, com a participação das diversas unidades administrativas e acadêmicas, subsidiando o(a) Diretor(a) do DMPS na construção da Política Anual de Contratação de Bens e Serviços, visando alcançar a economicidade, eficiência e eficácia na gestão de recursos orçamentários, financeiros e materiais, entre outros.

Núcleo de Gestão de Contratos

Setor subordinado ao DMPS tem por objetivos: elaborar, registrar, controlar e fiscalizar a execução dos contratos, carta-contratos, comodato, permissão de uso que advirem de qualquer tipo de licitações; providenciar assinatura dos contratos e aditivos pelas partes interessadas, registrando no respectivo sistema de controle para fins de publicação; elaborar Minuta de Portaria e propor a indicação do fiscal, sempre que novo contrato for registrado, entre outros.

Departamento de Orçamento e Finanças

O Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) é um órgão de administração, diretamente subordinado à Pró-Reitoria de Gestão e Finanças da Universidade Federal do Maranhão que tem por finalidade: planejar e executar a gestão financeira da UFMA de forma sustentável, observando os princípios constitucionais de eficiência, eficácia, transparência dos

atos públicos, publicidade; oferecer suporte e orientação geral a todos os setores da UFMA, no que se refere aos atos da gestão econômico-financeira da Universidade.

Serviço de Liquidação

Setor subordinado do DOF que tem por finalidade: verificar a conformidade e os aspectos legais nos processos de pagamento sob sua responsabilidade; planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão; eliminar os erros constantes da documentação em geral, promovendo as providências necessárias a esse fim, entre outros.

Divisão de Contabilidade

Setor subordinado do DOF que tem por finalidade: coletar e manter atualizada toda a legislação específica de administração financeira e contabilidade; planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão; manter controle de Resoluções ou Portarias que digam respeito a créditos suplementares ou especiais.

Divisão de Controle Orçamentário

Setor subordinado ao DOF que tem por finalidade: coordenar e supervisionar os trabalhos e encargos inerentes à Divisão de Controle Orçamentário; planejar, mapear, implantar e avaliar o desempenho dos processos internos de gestão; emitir Nota de Empenho, devidamente autorizada pela autoridade competente.

3 ESTRATÉGIA DE TRABALHO

Para a construção da política de sustentabilidade da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças-PROGF, utilizou-se como estratégia de trabalho iniciar conversa com os Departamentos e setores que compõem a referida Pró-Reitoria, com o objetivo de trabalhar a conscientização sobre a importância da elaboração da política de sustentabilidade da UFMA, afirmando, assim, a necessidade de pensar uma política de forma participativa e democrática, a fim de garantir a operacionalidade e sustentabilidade das ações a serem implementadas.

Durante as rodas de conversas, foram discutidas práticas que os setores já possuíam voltadas para sustentabilidade e melhoria de gestão e processos, momento em que foram identificados pontos fortes e pontos fracos em várias práticas. Foi divulgado o material eletrônico sobre boas práticas do Ministério do Planejamento e Gestão, inclusive o material sobre o projeto Esplanada Sustentável, para conhecimento da equipe, análise e decisão sobre implementação na IES.

A estratégia tinha como finalidade o envolvimento de toda a estrutura da Pró-Reitoria com o destino do Projeto de Sustentabilidade da Unidade, partindo do geral para o específico.

4 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS

Considerando o princípio do programa e as fragilidades do sistema de gestão, profissionalização dos colaboradores, foi sugerido aos gestores da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças a adoção de políticas internas, no sentido de fortalecer a implantação de ações que possam contribuir com a aceitação e efetivação das medidas de melhoria da gestão, como forma de tornar as ações da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, em relação aos objetivos da Universidade Federal do Maranhão, eficientes e sustentáveis.

As propostas de práticas estão divididas segundo o grau de responsabilidade dos agentes pela respectiva implementação, a nível estratégico e tático-operacional, por entender ser imprescindível a participação do Gestor principal da Unidade, assim como dos dois Diretores de Departamento, para a eficiência e eficácia do processo de implantação em cada Unidade responsável pela prática específica.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS

CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS SERVIDORES

A Pró-Reitoria deve estabelecer, juntamente com os seus Diretores de Departamento, cronograma de conscientização, de forma a democratizar a informação com os demais setores da Universidade.

- A organização pode promover ações dos mais variados tipos que estimulem a economia de recursos como água, energia, material de expediente, entre outros. (BRASIL, 2011, 2012a)

TRANSPARÊNCIA ELETRÔNICA

Proposta: Entende-se que a página eletrônica da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças deve ser concluída o mais urgente possível, no sentido de definir política interna de comunicação, qualificar pessoal interno para que possa alimentá-la constantemente, para melhoria do processo de comunicação interna e externa.

- Utiliza-se página institucional de internet para disponibilizar à sociedade informações correlatas e pertinentes, tais como: legislação, editais de licitação, contratos, preços, empresas licitantes penalizadas, convênios, convenientes inadimplentes etc. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

ILHAS DE IMPRESSÃO

A Pró-Reitoria, enquanto principal agente de gestão, deve estabelecer exemplificar procedimentos norteadores de conduta que orientem ações sustentáveis dos

demais setores da Universidade, combater o desperdício, construir alternativa mais eficiente de gestão dos recursos públicos.

- Adotam-se impressoras de médio porte para uso comum, denominadas de “ilhas de impressão”, em substituição a impressoras menores, de uso individual. É preferível instalar ilhas de impressão em lugares de fácil acesso a seus usuários, como em corredores espaçosos, e de ampla visibilidade, para evitar o uso indevido das impressoras.
- Para minimizar ainda mais os dispêndios com impressão, é recomendável a centralização das impressões coloridas em uma “gráfica” do órgão, composta por impressora de médio ou grande porte, com controle de impressão ainda mais rígido. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

PADRONIZAÇÃO DE IMPRESSÃO ECONÔMICA

A Pró-Reitoria deve disciplinar o uso de serviços de impressão, pois a falta de disciplina contribui para o aumento do desperdício e ineficiência dos meios.

- Configuram-se os softwares mais utilizados pelos servidores da organização (tais como Microsoft Word, Excel, Access, PowerPoint etc.) para imprimir nos dois lados da folha, em cor preta e em qualidade rascunho. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

PADRONIZAÇÃO DE MÉTRICAS

A Pró-Reitoria deve adotar sistemas de medidas (indicadores) que possibilitem a avaliação da eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

- Adotam-se métricas padronizadas para fins de contratação e recontração de serviços de processamento de dados. Algumas métricas relevantes para fins de padronização incluem: Ponto de função; Homem-hora; Número de servidores processados e Documentos impressos. (BRASIL, 2008)

VALORIZAÇÃO DO PESSOAL DE COMPRAS E ÁREAS CORRELATAS

A questão da valorização do pessoal da área de compra deve ser objetivo permanente da Unidade de Gestão. A prevenção, a vacina contra os males relatados pela imprensa nacional, regional e local, só pode ser alcançada, a partir de adoção de medidas efetivas das pessoas. A negligência desta política significa remediar ações previsíveis e anunciadas de corrupção.

- Adotam-se políticas de valorização dos servidores que trabalham na área de compras e em áreas correlatas, como logística, finanças, orçamento, contabilidade etc. Tais políticas podem incluir:
 - ✓ Recrutamento via concurso público para captar novos quadros com base no mérito.
 - ✓ Recrutamento para cargos efetivos (com estabilidade) para assegurar a continuidade técnica dos serviços de compras.
 - ✓ Remuneração adequada, possibilitando a atração e retenção de quadros qualificados para a área.

- ✓ Alocação de cargos comissionados de direção e assessoramento superior para servidores efetivos da área de compras, com o fim de retê-los nos cargos, motivá-los e conceder a eles maior poder de influência e decisão na gestão da instituição.
- ✓ Capacitação em matérias pertinentes à área de compras. (BRASIL, 2008)

SETOR DE COMPRAS

Boas práticas existentes:

Constatou-se a adoção de prática do pregão eletrônico, sistema de registro de preço, intenção de registro de preços, adoção de check-list, como forma de assegurar a segurança da instrução do processo, porém esta prática precisa ser reforçada e fiscalizada.

Propostas: Propõe-se a unificação das compras como forma de ganho de eficiência, considerando que o Planejamento da Instituição não possibilita à Unidade de Gestão de Compras maior eficiência, em face de repetição dos procedimentos de contratação. A valorização do pessoal de compras é uma proposta viável, considerando o fator estratégico da Unidade.

CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

A centralização da compra, embora já em funcionamento, necessita estar interligada às dimensões estratégica, tática e operacional do planejamento da Instituição, pois esta descontinuidade provoca perturbação no planejamento da contratação de bens e serviços desencadeando a simultaneidade e/ou a sucessividade de licitações, prática coibida pelo Artigo 39 da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993).

- A Central de Compras pode trabalhar de forma impositiva, obrigando as demais organizações, por norma, a recorrer a ela para realizar compras de determinados bens e serviços.
- Atua como uma facilitadora, realizando aquisições em larga escala para órgãos e entidades que aderirem à sua chamada.
- Órgãos podem solicitar à Central de Compras a aquisição do produto (até um limite de quantia) ao preço registrado.
- Antes de atender ao solicitante, a Central deve confirmar se há dotação orçamentária suficiente para arcar com as despesas solicitadas.
- O trabalho da unidade de planejamento da organização é fundamental para o sucesso desta prática. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

PREGÃO ELETRÔNICO

- O Pregão funciona como um leilão reverso: o licitante que oferecer o menor preço pelo produto vence o leilão, desde que atenda às

especificações estipuladas pela Administração Pública. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

UTILIZAÇÃO DE PAPEL NÃO-CLORADO E RECICLADO

Constatou-se iniciativa de implementação de compra de papel reciclado e copo descartável, em fase experimental.

A prática se revela uma iniciativa sustentável, porém a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças necessita definir a meta a ser alcançada, com a adoção da prática e respaldar a Unidade na implementação da referida prática, considerando a resistência cultural da organização à inovação do fazer diário.

Diante dessa realidade, sugere-se que a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças normatize a implantação das seguintes práticas, atentando para definição dos *selos de certificação de qualidade, metas e normas técnicas* estabelecidas para a redução do consumo destes itens:

- O papel A4 - 75 g/m², amplamente utilizado pelos órgãos públicos, ocupa posição de destaque quanto ao uso nas ações rotineiras. Fazem parte também do uso diário os envelopes, cartões de visita, agendas, papéis de recado, entre outros, todos demandando grandes quantidades de papel.
- O uso do papel reciclado e não-clorado converge para a iniciativa de sustentabilidade socioambiental no âmbito da administração pública. O processo de fabricação do papel reciclado envolve um menor consumo de energia e de água, demanda um menor uso de processos químicos ou mecânicos e evita a derrubada de novas árvores. Além disso, há que se mencionar o benefício social, pois a obtenção do papel reciclado gera empregos para as cooperativas de material reciclado. (BRASIL, 2012a)

OTIMIZAÇÃO DO USO DO PAPEL

- Aperfeiçoar o uso do papel na administração pública é promover a sua reutilização ou reaproveitamento, por meio da confecção de blocos de anotações, lembretes, utilização como rascunho, entre outros usos. (BRASIL, 2012a)

RACIONALIDADE NO USO DE COPOS DESCARTÁVEIS

- Diminuir o consumo de copos plásticos significa reduzir o volume de material descartado e, por conseguinte, reduzir impactos ao meio ambiente. Envolve uma mudança de hábito e conscientização dos servidores. (BRASIL, 2012a)

SETOR DE SERVIÇOS GERAIS

A Pró-Reitoria deve exercer seu papel de principal agente de gestão; deve estabelecer exemplificar procedimentos norteadores de conduta que orientem ações sustentáveis dos demais setores da Universidade, combater o desperdício, construir alternativa mais eficiente de gestão dos recursos públicos.

Boas práticas existentes: A Unidade adota check-list na instrução de processos de contratação de pequenas despesas e nos processo de licitação

Propostas: Considerando a prestação dos serviços de concessão de diária, passagem e hospedagem, serviços de eventos, transportes, serviços diversos, recomenda-se à PROGF a normatização da prestação de serviços de forma sustentável.

PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

- A solicitação das viagens deverá ser feita com antecedência mínima de dez dias;
- Os pedidos de concessão de diárias e passagens para afastamentos que se iniciem em sextas-feiras ou que incluam sábados, domingos e feriados, deverão estar expressamente justificados;
- É de responsabilidade do servidor as eventuais alterações de percurso ou de datas e horários de deslocamento, quando não autorizados ou determinados pela administração;
- Os atos de concessão de diárias deverão ser publicados no Boletim de Pessoal e Serviço. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

SISTEMA ELETRÔNICO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Devido à percepção de fragilidade no sistema atual, alheamento às normas quanto a justificativas, prazos no ato de concessão destes serviços, orienta-se quanto à necessidade do sistema incluir as seguintes características:

- Segurança das informações processadas;
- Acesso restrito a servidores da organização e ao serviço de auditoria, via internet;
- Registro de solicitações de diárias e passagens por parte dos servidores;
- Registro de justificativas para viagem e/ou para solicitação em prazo inferior a dez dias;
- Autorização das solicitações por parte das chefia e do setor de compras;
- Integração com o sistema de pessoal da organização, para uniformizar os dados e com outros sistemas que se fizerem relevantes;
- Compra direta ou sistema de compras / execução financeira integrada;
- Travamento das solicitações no caso do órgão ou entidade atingir seu limite com gastos referentes a despesas de diárias e passagens;
- Escolha do trecho e da empresa aérea que gerem o menor custo para a Administração, conforme pesquisa de preços da agência de viagens

contratada e do próprio órgão e sem interferência do solicitante. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

CONTRATAÇÃO POR PÁGINA

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças deve exercer seu papel de principal agente de gestão deve estabelecer orientações que exemplifiquem procedimentos norteadores de conduta que orientem ações sustentáveis dos demais setores da Universidade, combater o desperdício, construir alternativa mais eficiente de gestão dos recursos públicos.

- Contrata-se serviço de impressão (e de fotocópia, quando for o caso) pelo número de páginas consumidas, com diferenciação de preços para páginas em tinta preta e em tinta colorida. Idealmente também deveria haver uma diferenciação de preço para impressões nos dois lados da folha e pela qualidade de impressão utilizada. O fornecimento e a manutenção das impressoras, bem como a substituição dos cartuchos e suprimentos são de responsabilidade da empresa contratada. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

SETOR DE ARQUIVO

Boas práticas existentes: Não foi evidenciada prática adotada para a sustentabilidade do setor.

DESPESAS COM ENVIO DE CORRESPONDÊNCIAS

A Pró-Reitoria deve, sempre que possível, exercer seu papel de principal agente de gestão; deve estabelecer exemplificar procedimentos norteadores de conduta que orientem ações sustentáveis dos demais setores da Universidade, combater o desperdício, construir alternativa mais eficiente de gestão dos recursos públicos na *gestão de contratos de comunicação, devendo:*

- Analisar os contratos vigentes com os Correios para identificar regras, produtos e serviços pouco utilizados, de forma a reduzir gastos com desnecessários;
- Realizar análise histórica de gastos com os Correios por área e tipo de serviço utilizado nos contratos vigentes;
- Definir regras, co-gestores e limites por área (Gestão Participativa);
- Criar norma interna com especificações dos usuários e tipos de correspondências permitidas, definindo regras, co-gestores e limites por área;
- Realizar treinamento para as Unidades responsáveis por protocolar as correspondências junto aos Correios, para entender os tipos e os valores dos serviços prestados e conscientizar seus usuários. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

SETOR DE CONTRATOS

Boas práticas existentes: Não foi evidenciada prática adotada para a sustentabilidade do setor.

Propostas: Considerando a importância estratégica do setor para a gestão da Instituição, recomenda-se à Unidade de Gestão normatizar as práticas abaixo, caso considere viável a sua implantação pela unidade.

SISTEMA DE GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

A gestão eficiente do contrato sempre pode se reverter em benefícios para a organização contratante. Assim, deve a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças observar, de forma pró-ativa, a Gestão de Contrato, capacitar seu corpo de colaboradores, para que possa alcançar os resultados esperados pela organização da Gestão eficiente do contrato:

- Base de dados que consolida as informações de todos os contratos de serviços prestados por terceiros para a Administração Pública.
- Fornecer ainda um instrumento gerencial eficaz para melhor administração dos contratos, propiciando:
 - ✓ Integração entre todos os órgãos e entidades da Universidade Federal do Maranhão;
 - ✓ Transparência absoluta nas contratações de serviços terceirizados, disponibilizando a todos os órgãos da Administração Pública informações, para subsidiar novas contratações e negociações com os prestadores de serviços;
 - ✓ Economia, redução de custos e racionalização na utilização de recursos;
 - ✓ Determinação de preços referenciais (teto máximo para contratação) para vários itens dos principais serviços contratados;
 - ✓ Monitoramento dos gastos com serviços terceirizados, por tipo de serviços, fornecedores e preços unitários praticados (BRASIL, 2008, 2011, 2012a).

PADRONIZAÇÃO DE CATEGORIAS TERCEIRIZADAS

- Estabelece-se norma padronizando as categorias de mão de obra terceirizada a serem contratadas pela organização. (BRASIL, 2008)

REAJUSTE CONTRATUAL POR ÍNDICE

- Adota-se cláusula contratual que prevê reajuste automático de preços, com base em índice de preços geral ou relativo ao tipo de serviço prestado. Eventuais falhas nos índices para captar a realidade econômica podem ser corrigidas por meio de negociação com o fornecedor, prevista em cláusula contratual de repactuação.
- O reajuste contratual está fundamentado, no âmbito de todos os entes federativos, no Inciso XI do Artigo 40 e no Inciso III do Artigo 55, da Lei 8.666, de 1993, bem como no Artigo 20 da Lei 10.192, de 2001. Os

Acórdãos nº 395/1995 e 806/1996 do Tribunal de Contas da União (TCU), em sua 2ª Câmara, e a Decisão nº 69/1998 do TCU estabelecem o posicionamento favorável desse Tribunal, em relação a esta prática. (BRASIL, 2008)

DESCONTO CONTRATUAL ESCALONADO

- O escalonamento seria da seguinte forma, conforme estabelece a Portaria MPOG 265 de 01/11/2001, no seu Art. 10:
 - ✓ De cem por cento, quando o bilhete emitido contemplar redução igual ou superior a cinquenta por cento da tarifa básica ou cheia, registrada no Departamento de Aviação Civil - DAC, do Ministério da Defesa;
 - ✓ De cinquenta por cento, quando a redução for na faixa de trinta a quarenta e nove por cento;
 - ✓ De vinte e cinco por cento, quando a redução for na faixa de quinze a vinte e nove por cento;
 - ✓ De dez por cento, quando a redução for na faixa de cinco a quatorze por cento. (BRASIL, 2008, 2011, 2012a)

SETOR DE PATRIMÔNIO

Boas práticas existentes: Não foi evidenciada prática adotada para a sustentabilidade do setor.

Propostas: Considerando a importância estratégica do setor para a gestão da Instituição, recomenda-se à Unidade de Gestão normatizar as práticas, caso considere viável a sua implantação pela Divisão de Registros Patrimoniais: elaboração e atualização do inventário de bens móveis, devendo ser feitas em conformidade com a Instrução Normativa SEDAP nº 205, de 8 de abril de 1988, ou normativo que a substituir. (BRASIL, 1988b).

SETOR DE ALMOXARIFADO

O Decreto 7.746/2012 estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do Desenvolvimento Nacional Sustentável – DNS, nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal, no que diz respeito à elaboração e implementação de PLS.

Estão previstas, pelo menos, a atualização do inventário de bens e materiais do órgão e a identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição das práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços, das responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano e das ações de divulgação, conscientização e capacitação. O inventário de materiais deverá ser composto pela lista dos materiais de consumo para uso nas atividades administrativas, adquiridos pelo órgão ou entidade no período de um ano. (BRASIL, 2012b).

5 DIRETRIZES GERAIS SOBRE CONTRATAÇÃO

Importantes instrumentos de consulta e subsídio a serem observados pelos agentes públicos são: Guia de Compras Públicas Sustentáveis para a Administração Pública (BRASIL, [201-?]a), disponível no sítio <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>; Guia Prático de Licitações Sustentáveis da Consultoria Jurídica da União no Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2013), disponível no sítio eletrônico http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/138067; Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho (BRASIL, [201-?]b), disponível no sítio http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=98bda927-99d0-46cf-a193-0863d3f13c3a&groupId=955023. Esses instrumentos agrupam informações técnicas e legais mais relevantes e estruturam esta política, do ponto de vista ambiental, sobre aspectos que fazem parte do dia a dia das licitações e contratações de qualquer órgão público.

Nas aquisições e locações de imóveis, além das orientações internas, deve ser dada preferência a imóveis que atendam aos requisitos de acessibilidade previstos na NBR 9050 da ABNT, de forma a assegurar o direito de ir e vir das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida.

BENS DE CONSUMO E MATERIAIS PERMANENTES

As compras públicas serão processadas através de sistema de registro de preços. De acordo com o Parágrafo 7º do Artigo 14 da Lei geral, nas compras públicas, deverão ser observados ainda:

- especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;
- definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas, em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;
- condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

A Instrução Normativa nº1, de 19 de janeiro de 2010, estabelece que os órgãos públicos poderão exigir que os bens sejam constituídos, no todo ou em parte, por materiais reciclados, reutilizados, biodegradáveis (conforme NBR 15448-1 e 15448-2), que sejam observados os requisitos ambientais para obter certificação do INMETRO como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares; que os bens sejam embalados com materiais recicláveis, individualmente, com pouco volume e que não

contenham substâncias perigosas, como mercúrio, chumbo, cromo hexavalente, cádmio etc. (BRASIL, 2010)

A Instrução Normativa nº1, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de 19 de janeiro de 2009, dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens. [...] Em relação aos bens e serviços, por sua vez, a instrução não é impositiva, mas estabelece faculdades aos entes públicos federais que poderão estabelecer critérios tais como:

- que os bens sejam de material reciclado; atóxico; biodegradável (normas ABNT);
 - que sejam observados os requisitos ambientais definidos pelo INMETRO nos produtos em que seja compulsória a avaliação de conformidade (produtos que comprometam a segurança ou saúde do consumidor);
 - que o sistema de embalagem seja o mais adequado em termos de volume e impacto (produto reciclado);
 - que não contenham substâncias perigosas acima da recomendada pela diretiva RoHS⁹;
- (BRASIL, 2010)

Relativamente à execução dos serviços contratados, a Instrução Normativa, novamente de forma impositiva, especifica que os serviços de limpeza deverão observar a classificação e especificação da ANVISA, ou seja, deverão ser realizados tendo em vista a redução consumo de água e ruído (formas de poluição ambiental) e deverão fornecer equipamento de segurança ao trabalhador. A Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010, estabelece que os órgãos públicos poderão exigir que os bens sejam constituídos, no todo ou em parte, por materiais reciclados, reutilizados, biodegradáveis (conforme NBR 15448-1 e 15448-2), que sejam observados os requisitos ambientais para obter certificação do INMETRO como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares; que os bens sejam embalados com materiais recicláveis, individualmente, com pouco volume e que não contenham substâncias perigosas, como mercúrio, chumbo, cromo hexavalente, cádmio etc. (BRASIL, 2010)

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, imbuída de suas responsabilidades regimentais, orienta suas unidades e clientes sobre a necessidade da observância e prática de ações sustentáveis, no ato do processo de contratação de bens e serviços:

- A opção por produtos mais sustentáveis deve ser feita de forma gradativa, com a definição de metas crescentes de aquisição, observando-se os preços e a oferta no mercado, com razoabilidade e proporcionalidade;

⁹ Instrução Normativa nº 1/2010 – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

- Devem ser realizadas consultas ao Catálogo de Materiais (CATMAT) do Sistema de Compras do Governo Federal, quanto aos itens classificados como mais sustentáveis, disponíveis no Portal www.comprasnet.gov.br;
- Sempre que possível e no que couber, deve ser estabelecida margem de preferência para produtos manufaturados e serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras, em observância à Lei nº 12.349/2010;
- Deve ser observado, quando das contratações de bens e serviços, o atendimento às normas técnicas, elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), nos termos da Lei nº 4.150/62, bem como outras similares tudo com o objetivo de aferir e garantir a aplicação dos requisitos mínimos de qualidade, utilidade, resistência e segurança dos materiais utilizados.

Comprovação quanto aos critérios exigidos:

- Em geral, a comprovação pode ser feita mediante inscrição nos rótulos, nas embalagens, por informações disponíveis no site do fabricante e em sites dos órgãos competentes, por apresentação de certificação emitida por instituição pública oficial, ou por instituição credenciada, ou por qualquer outro meio de prova que ateste que o bem fornecido cumpre com as exigências do edital;
- Para produtos fabricados com madeira, deve-se exigir o Certificado de Procedência da madeira - DOF (emitido pelo IBAMA), comprovando a utilização de madeira legal e proveniente de manejo florestal responsável ou reflorestamento;
- Para comprovação dos componentes da fórmula química dos produtos, observar a rotulagem, que é obrigatória e testada pela ANVISA.

Nas especificações do Projeto Básico/Termo de Referência/Edital, dar preferência aos seguintes critérios:

MATERIAL DE EXPEDIENTE

- Papel confeccionado com madeira de origem legal, com a apresentação do DOF¹⁰, preferencialmente reciclado. O fabricante ou o fornecedor deverá

¹⁰ Documento de Origem Florestal – DOF, instituído pela Portaria nº253, de 18 de agosto de 2006, do Ministério do Meio Ambiente – MMA. Trata-se de licença obrigatória para o controle do transporte de produto e subproduto florestal de origem nativa, inclusive o carvão vegetal nativo, em substituição à ATPF. O DOF

apresentar declaração que ateste o cumprimento da exigência quanto à origem legal da madeira; a declaração será dispensada quando o papel possuir o certificado CERFLOR¹¹ ou FSC¹²;

- Itens derivados do papel (envelopes, pastas classificadoras agendas, cartões de visita, etc.), preferencialmente reciclados;
- Envelopes reutilizáveis, preferencialmente de papel reciclado;
- Itens constituídos, em todo ou em parte, por materiais reciclados, atóxicos e biodegradáveis;
- Lápis fabricados com madeira de origem legal, ou feitos com material reciclado. (BRASIL, 2012a)

MATERIAL DE LIMPEZA

- Materiais menos agressivos ao meio ambiente;
- Produtos concentrados que utilizam menor quantidade de matéria-prima e água na sua fabricação e acondicionados em embalagens menores;
- Sabão em barra e detergentes em pó, preferencialmente à base de coco ou isentos de fósforo e, quando inexistentes no mercado, exigência de comprovação de teor que respeite o limite máximo de concentração de fósforo, conforme Resolução 359/2005 do CONAMA (BRASIL, 2005);
- Produtos com embalagens recicladas ou recicláveis, de papelão ou de plástico à base de etanol de cana-de-açúcar;
- Os produtos deverão ser fabricados com tensoativos biodegradáveis¹³ e, preferencialmente, com matérias primas de origem vegetal e não poluente, 100% biodegradáveis.
- Esponjas fabricadas com solvente à base d'água;
- Produtos que possuam comercialização em refil¹⁴;

acompanhará, obrigatoriamente, o produto ou subproduto florestal nativo, da origem ao destino nele consignado, por meio de transporte individual: rodoviário, aéreo, ferroviário, fluvial ou marítimo. (BRASIL, 2006)

¹¹ Programa Nacional de Certificação de Origem Florestal – Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Sinmetro – Inmetro. Certifica o manejo sustentável da Floresta e a rastreabilidade da origem da matéria-prima, de acordo com as Normas Brasileiras ABNT-NBR 14.790 e 15.789.

¹² Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal) – FSC.

¹³ Substância química com propriedades tensoativas, susceptível de decomposição e degradação por microrganismos e que, em decorrência desses processos, não dê origem a substâncias consideradas nocivas ao meio ambiente ou que possuam grau de toxicidade superior ao da substância tensoativa original – Portaria n.º 393/98 – ANVISA. (BRASIL, 1998).

¹⁴ Produtos com refil não precisam de novas embalagens, apenas repõem o conteúdo na base original, o que propicia economia de matéria-prima, recursos naturais e energia.

- Os produtos deverão ser notificados ou registrados na ANVISA, conforme determina a legislação (www.anvisa.gov.br/saneantes/legis/index.htm). (BRASIL, 2012a)

GÊNEROS ALIMENTÍCIOS, MATERIAL DE COPA E COZINHA

- Produtos orgânicos (com produção sem agrotóxicos), como café, açúcar, verduras e alimentos em geral, sempre que disponíveis no local. O fornecedor deve estar de acordo com a Legislação Brasileira (Lei 10.831/2003, regulamentada pelo Decreto 6.323/2007) e estar no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do Ministério da Agricultura (MAPA). Deve apresentar o Certificado de Produtor Orgânico expedido por Certificadora ou Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade ou Organização de Controle Social – OCS, acreditados pelo MAPA;
- Copos e xícaras de material durável como vidro, cerâmica ou aço escovado em substituição ao copo plástico descartável;
- Copos descartáveis à base de material não poluente, como amido de milho ou papelão (BRASIL, 2012a).

MOBILIÁRIO

Na aquisição de mobiliário em geral, nos Órgãos da Universidade Federal do Maranhão, devem-se observadas as orientações definidas pela Administração Superior, quanto à padronização de seus mobiliários.

- As aquisições deverão ser acompanhadas dos Relatórios de Ensaio de laboratório acreditado pelo INMETRO. Se necessário, serão solicitadas amostras dos produtos.
- Os relatórios devem demonstrar que o ensaio do produto ofertado está em conformidade com as Normas Brasileiras pertinentes. Para tanto, sugere-se exigir laudo para os seguintes produtos, sem prejuízo de ampliar essa lista:
 - »» Para armários, NBR 13961/2010 ou versões posteriores.
 - »» Para mesas, NBR 13966/2008 ou versões posteriores.
 - »» Para estações de trabalho, NBR 13967/2011 ou versões posteriores.
 - »» Para cadeiras e poltronas, NBR 13962/2006 ou versões posteriores.
 - »» Para divisórias, NBR 13964/2003 ou versões posteriores.
 - »» Para móveis de madeira, NBR 14535.

- O Relatório de Ensaio deverá vir acompanhado de documentação gráfica (desenho ou fotos) e memorial descritivo, com informação necessária e suficiente para perfeita identificação do modelo/linha do ensaiado (a).
- Deve constar no Edital a exigência de laudo de ergonomia em conformidade com a NR-17 do (MTE), emitido por engenheiro de Segurança do Trabalho ou profissional com especialização em ergonomia, devidamente habilitado para tal finalidade. O laudo deve ser entregue juntamente com os demais laudos.
- Para mobiliários fabricados com madeira, deve-se exigir o Certificado de Procedência da Madeira - DOF (emitido pelo IBAMA), comprovando a utilização de madeira legal, proveniente de manejo florestal responsável ou reflorestamento.
- Caso o DOF (emitido pelo IBAMA) seja fornecido em nome da indústria produtora dos painéis de madeira, utilizados como matéria-prima pela indústria do mobiliário, a empresa deverá apresentar também declaração de utilização do material da empresa certificada. (BRASIL, 2012a)

MATERIAIS E RESÍDUOS PERIGOSOS E LÂMPADAS

- Nas aquisições ou serviços que incluam lâmpadas, devem ser adquiridos modelos fluorescentes compactos de alta eficiência energética, com Selo Procel de economia de energia, ou tubulares de alto rendimento, e que apresentem o menor teor de mercúrio dentre os disponíveis no mercado (indicando os valores mínimos ou máximos na discriminação dos materiais). Opcionalmente, quando viável, deve-se dar preferência às lâmpadas LED;
- Nas aquisições de lâmpadas, o fornecedor deve indicar como será feita a coleta para a correta destinação final pelo fabricante;
- Quando regulamentados os acordos setoriais previstos na Lei nº 12.305/2010, deverá ser exigida a logística reversa, cabendo ao fornecedor o recolhimento do material;
- Deve ser verificada a legislação local para recolhimento de lâmpadas;
- O armazenamento de lâmpadas deve atender aos critérios ambientais. (BRASIL, 2012a)

PILHAS E BATERIAS

Na aquisição de pilhas e baterias, deve-se exigir que

- as embalagens das pilhas e baterias, fabricadas no País ou importadas, contenham as informações que atendam ao Art. 14 da Resolução nº 401/2008 – CONAMA;
 - no corpo das pilhas e baterias, conste, informações que atendam ao disposto no Art. 16 da Resolução nº 401/2008 – CONAMA;
 - nas especificações de baterias chumbo-ácido, pilhas e baterias níquel-cádmio e óxido de mercúrio, sejam observados os limites máximos desses elementos, conforme o disposto na Resolução nº 401/2008 – CONAMA;
 - »» A comprovação dar-se-á pela apresentação de laudo do laboratório acreditado pelo Inmetro, comprovando os teores máximos permitidos de chumbo, cádmio e mercúrio, previstos na Resolução CONAMA nº 401/2008, para cada tipo de produto listado naquele documento;
 - devem ser adquiridas pilhas e baterias de fabricantes ou importadores que estejam inscritos no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais - CTF.
 - nas aquisições de pilhas e baterias, o fornecedor deve indicar como será feita a coleta para a correta destinação final pelo fabricante;
 - quando regulamentados os acordos setoriais previstos na Lei nº 12.305/2010, deverá ser exigida a logística reversa, cabendo ao fornecedor o recolhimento do material;
 - deve ser verificada a legislação local para recolhimento de pilhas e baterias;
 - o armazenamento de pilhas e baterias deve atender aos critérios ambientais.
- (BRASIL, 2012a)

CARTUCHOS E TONER

- Nas aquisições de cartuchos de tinta e de toner, o fornecedor deve indicar como será feita a coleta para a correta destinação final pelo fabricante;
- Quando regulamentados os acordos setoriais previstos na Lei nº 12.305/2010, deverá ser exigida a logística reversa, cabendo ao fornecedor o recolhimento do material;
- A sistemática de recolhimento deverá indicar as quantidades mínimas de cartuchos a serem recolhidos por evento, os responsáveis pelo recolhimento, bem como a especificação e detalhamento da destinação dos cartuchos usados;

- Somente serão considerados apropriados os procedimentos de destinação dos cartuchos usados, quando orientados para os seguintes objetivos:
 - »» Reaproveitamento ou reutilização das peças e componentes dos cartuchos não sujeitos a desgastes, efetivados sob supervisão do fabricante do cartucho;
 - »» Destinação ambientalmente adequada dos resíduos dos cartuchos, devidamente licenciada pelo órgão ambiental competente, a ser efetivada pelo fabricante do cartucho ou por representante autorizado. (BRASIL, 2012a)

EQUIPAMENTOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Os responsáveis pela contratação deverão exigir no edital que os equipamentos de tecnologia de informação e comunicação, bem como os seus periféricos e acessórios não contenham substâncias perigosas, como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBB), éteres difenil-polibromados (PBDE), em concentração acima da recomendada pela diretiva da Comunidade Econômica Europeia Restriction of Certain Hazardous Substances – RoHS17;
- As especificações devem contemplar, preferencialmente, as configurações aderentes aos computadores sustentáveis, também chamados TI Verde, conforme dispõe a Portaria nº 2/2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, e atualizações posteriores, disponíveis na rede mundial de computadores no endereço <http://www.governoeletronico.gov.br/sispconteudo/especificacoes-tic>, utilizando assim materiais que reduzam o impacto ambiental;
- As aquisições de bens de tecnologia da informação devem estar em consonância com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação 17, Instrução Normativa nº 1/2010 – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, (PDTI) da Universidade Federal do Maranhão, em particular;
- O edital deve exigir do fornecedor (fabricante, importador, distribuidor ou comerciante) a indicação das medidas necessárias para assegurar a operacionalização do recolhimento dos equipamentos que contenham materiais perigosos, inclusive em relação ao suprimento (cartuchos, toners);

- Nas aquisições de impressoras, deverá ser exigida da contratada a apresentação de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, comprovando a correta destinação de resíduos perigosos, inclusive para o recolhimento dos cartuchos de tinta e de toner usados. (BRASIL, 2012a)

CONTRATOS DE SERVIÇOS

Sem prejuízo da legislação e das normas vigentes que amparam as contratações de serviços pela Administração Pública, na elaboração do Projeto Básico ou Termo de Referência para as contratações da Universidade Federal do Maranhão, deverá constar:

Para os serviços que envolvam a utilização de mão de obra, em geral:

- A contratada deverá obedecer às normas técnicas, de saúde, de higiene e de segurança do trabalho, de acordo com as normas do Ministério do Trabalho e Emprego;
- A contratada deverá fornecer aos empregados os equipamentos de segurança que se fizerem necessários, para a execução de serviços e fiscalizar o uso, em especial pelo que consta da Norma Regulamentadora nº 6 do MTE;
- A contratada deverá elaborar e implementar Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, de acordo com as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego;
- A contratada deverá elaborar e implementar Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde dos trabalhadores, de acordo com as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego;
- A contratada deverá assegurar, durante a vigência do contrato, capacitação a todos os trabalhadores em saúde e segurança no trabalho, dentro da jornada de trabalho, com carga horária mínima de 2 (duas) horas mensais, conforme a Resolução nº 98/2012 do CSJT;
- Na definição das rotinas de execução das atividades, para contratação dos serviços terceirizados, deverá ser previsto e estimado período adequado, para a orientação e ambientação dos trabalhadores às políticas de responsabilidade socioambiental adotadas na UFMA, durante toda a vigência do contrato;
- Deve ser incluída, nas obrigações da contratada, a exigência de comprovação, antes da efetivação da contratação, das seguintes condições:

- »» Não possuir inscrição no cadastro de empregadores flagrados, explorando trabalhadores em condições análogas às de escravo, instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Portaria nº 540/2004;
- »» Não ter sido condenada, a contratada ou seus dirigentes, por infringir as leis de combate à discriminação de raça ou de gênero, ao trabalho infantil e ao trabalho escravo, em afronta à previsão aos Artigos 1º e 170º da Constituição Federal de 1988; do Artigo 149 do Código Penal Brasileiro; do Decreto nº 5.017/2004 (promulga o Protocolo de Palermo) e das Convenções da OIT nos 29 e 105;
- Deve constar como obrigação da contratada a manutenção dessas condições, o que poderá ser verificado constantemente durante toda a vigência do contrato, sob pena de rescisão contratual. (BRASIL, 2012a)

PARA OS SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO:

- A contratada observará a Resolução CONAMA nº 20, de 7 de dezembro de 1994, quanto aos equipamentos de limpeza que gerem ruído no seu funcionamento;
- Os produtos de limpeza e conservação de superfícies e objetos utilizados pela contratada deverão obedecer às classificações e especificações determinadas pela ANVISA;
- A contratada deve utilizar sabão em barra e detergentes em pó, preferencialmente à base de coco ou isentos de fósforo; quando inexistentes no mercado, dever-se-á exigir comprovação de teor que respeite o limite máximo de concentração de fósforo, conforme Resolução 359/2005 do CONAMA;
- A contratada deverá observar a não utilização de produtos que contenham substâncias agressivas à camada de ozônio na atmosfera, conforme Resolução CONAMA Nº 267/2000;
- A contratada deverá adotar medidas para evitar o desperdício de água tratada e preservação dos recursos hídricos, nos termos da Lei nº 9.433/97 e da legislação local, considerando a política socioambiental do órgão;
- A contratada realizará um programa interno de treinamento de seus empregados, nos três primeiros meses de execução contratual, e a cada ano de

renovação do contrato, durante a jornada de trabalho, com carga horária mínima a ser estabelecida no edital, visando à adoção de práticas para redução de consumo de energia elétrica, de consumo de água, redução de produção de resíduos sólidos e coleta seletiva, observadas as normas ambientais vigentes e a política socioambiental do órgão;

- A contratada procederá ao recolhimento dos resíduos recicláveis descartados, de forma seletiva, bem como de pilhas e baterias, de acordo com o programa de coleta seletiva do órgão em observância ao Decreto nº 5.940/2006;
- A contratada deverá observar a destinação adequada aos resíduos gerados durante suas atividades no órgão, em consonância com a coleta seletiva da UFMA;
- A contratada deverá evitar, em suas atividades dentro do órgão, o desperdício e a geração de resíduos sem reaproveitamento, como excesso de embalagens;
- A contratada deverá respeitar a legislação e as Normas Técnicas Brasileiras – NBR, publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas sobre resíduos sólidos. (BRASIL, 2012a)

PARA OS SERVIÇOS DE RESTAURANTE

- O serviço deverá oferecer opção de alimentação orgânica;
- A contratada deverá apresentar ao fiscal do contrato, sempre que solicitado, embalagens, notas fiscais e outros meios que comprovem a aquisição de produtos orgânicos;
- Deverá ser incluída cláusula sobre coleta seletiva, de acordo com a política socioambiental do órgão, em observância ao Decreto nº 5.940/2006, bem como sobre obrigação de proceder ao recolhimento do óleo usado, que deverá ser destinado à reciclagem, com a total proibição de que este seja despejado na rede de esgoto;
- Deverá ser privilegiado o uso de produtos não descartáveis. (BRASIL, 2012a)

PARA OS SERVIÇOS DE COPA

- Os serviços observarão o recolhimento do óleo de cozinha e sua destinação para reciclagem, com a total proibição de que este seja despejado na rede de esgoto;

- Nas copas das unidades da Universidade, deve ser realizada a coleta seletiva, com separação dos resíduos orgânicos e destinação adequada, de acordo com a política socioambiental do órgão, em observância ao Decreto nº 5.940/2006. (BRASIL, 2012a)

PARA OS SERVIÇOS DE IMPRESSÃO E DE CÓPIA

- A contratada deverá proceder à separação dos resíduos recicláveis descartados de forma seletiva, especialmente o papel, de acordo com o programa de coleta seletiva do órgão, em observância ao Decreto nº 5.940/2006;
- Deverá ser exigida da contratada a apresentação de sistemática para o recolhimento dos cartuchos de tinta e de toner usados, e de sua correta destinação, na forma indicada pelo Núcleo de Tecnologia da Informação. (BRASIL, 2012a)

PARA OS SERVIÇOS DE JARDINAGEM

- A contratada deverá utilizar, preferencialmente, produtos e insumos de natureza orgânica, bem como utilizar defensivos contra pragas com menor potencial de toxicidade, equivalentes aos utilizados em jardinagem amadora, nos termos definidos pela ANVISA;
- Se houver necessidade da utilização de agrotóxicos e afins para execução do serviço, a contratada deverá apresentar, ao fiscal do contrato, o registro do produto no órgão federal responsável, nos termos da Lei nº 7.802/89 e legislação correlata;
- A contratada deverá efetuar o recolhimento das embalagens vazias e respectivas tampas dos agrotóxicos e afins utilizados, comprovando a destinação final ambientalmente adequada, nos termos da Lei nº 12.305/2010. (BRASIL, 2012a)

PARA OS SERVIÇOS DE DEDETIZAÇÃO

- Caberá à contratada executar os serviços em estrita conformidade com os requisitos de licenciamento, procedimentos e práticas operacionais definidos na Resolução RDC ANVISA nº 52/2009, destacando-se as metodologias

- direcionadas para a redução do impacto ao meio ambiente, à saúde do consumidor e do aplicador dos produtos;
- Os produtos utilizados deverão ter as seguintes características:
 - »» Não causarem manchas;
 - »» Serem antialérgicos;
 - »» Tornarem-se inodoros, após 90 (noventa) minutos da aplicação;
 - »» Serem inofensivos à saúde humana;
 - »» Estarem compreendidos dentre aqueles permitidos pela Portaria 10/85 e suas atualizações, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde;
 - »» Aqueles aplicados nos espelhos d'água para combate às larvas de moscas não deverão ser nocivos às plantas e peixes;
 - »» Não danificarem ou causarem a morte das plantas dos canteiros, árvores e gramados;
 - Os produtos utilizados, além de obedecerem às exigências prescritas nos itens anteriores, deverão ser devidamente licenciados pela entidade sanitária pública competente;
 - A contratada deverá efetuar o recolhimento das embalagens vazias e respectivas tampas dos produtos utilizados, comprovando a destinação final ambientalmente adequada, nos termos da Lei nº 12.305/2010;
 - A contratada deverá fornecer aos empregados os equipamentos. (BRASIL, 2012a)

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público**. 2. ed. Brasília: SOF, 2011. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/prog_eficiencia/Coletanea_de_Melhores_Praticas_2011.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2014.

_____. **Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público**. 3. ed. Brasília: SOF, 2012a. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel/material_de_divulgacao/Manual%20de%20Boas%20Praticas%20do%20Servico%20Publico.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2014

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988a.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Guia de Inclusão de Critérios de Sustentabilidade nas Contratações da Justiça do Trabalho**. [Brasília, 201-?]b. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=98bda927-99d0-46cf-a193-0863d3f13c3a&groupId=955023>. Acesso em: 01 abr. 2014

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Compras Públicas Sustentáveis para Administração Federal**. [Brasília, 201-?]a. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2014

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Departamento de Gerenciamento Estratégico e de Tecnologia. **Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público**. Brasília: SOF, 2008. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/prog_eficiencia/Coletanea_Melhores_Praticas.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2014

_____. Secretaria de Administração Pública. Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa**, Brasília, DF, 11 abril 1988b.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ministério do Meio Ambiente. Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. **Diário Oficial [da] República Federativa**, Brasília, DF, p. 9, 6 junho 2012b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm>. Acesso em: 7 mar. 2014.

_____. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e

fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa**, Brasília, DF, Seção 1, p. 40, 20 de janeiro de 2010.

_____. Ministério do Meio Ambiente. Portaria nº 253, de 2006. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 21 ago. 2006. Seção 1, p. 92. Disponível em: <http://www.redejucara.org.br/legislacao/portaria_253_2006_MMA.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2014.

_____. Congresso Nacional do Meio Ambiente. Resolução nº 359, de 2005. Dispõe sobre a regulamentação do teor de fósforo em detergentes em pó para uso em todo o território nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, n. 83, maio 2005. Seção 1, p. 63. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res05/res35905.pdf>> Acesso em: 4 mar. 2014.

_____. Agência Nacional. **Portaria nº 393**, de 1998. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/saneantes/legis/especifica/detergente.htm>> Acesso em: 4 mar. 2014.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

NETO DEMETERCO, Antenor; SANTOS, Francisco Dionísio Alpendre dos; NAGEN, Julio Vinicius Guerra. Estudo e desenvolvimento sustentável: o problema da aplicabilidade das normas constitucionais, In: SILVA, Christian Luiz da. **Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2008. p. 65-88.

SÃO PAULO. Consultoria Geral da União. Controladoria Jurídica da União. **Guia Prático de Licitações Sustentáveis da Consultoria Jurídica da União no Estado de São Paulo – AGU**. 3. ed. São Paulo: CGU, 2013. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/138067>. Acesso em: 28 mar. 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho Superior de Administração. **Resolução nº 06**, de 30 de dezembro de 1996. Altera a estrutura da Pró-Reitoria de Administração, da Secretaria de Planejamento e da Prefeitura de Campus, transfere Departamento da Pró-Reitoria de Graduação e dá outras providências. São Luís, 1996.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 73**, de 2004. Adequar a estrutura organizacional da Universidade Federal do Maranhão e dá outras providências. Disponível em: <http://www.proen.ufma.br/files/normas_legislacao/consun/2004/CONSUN_73.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2014.

Apêndice I – Proposta de Política de Contratação de Bens e Serviços para a Universidade Federal do Maranhão - UFMA

POLÍTICA DE CONTRATAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS

A Lei 8.666/93 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras e serviços, no âmbito dos Poderes da União. Estabelece que:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

No intuito de regulamentar este Artigo da Lei de Licitação, a Presidência da República editou o Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012, estabelecendo critérios e diretrizes para a promoção do desenvolvimento sustentável, nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal:

Art. 16. A administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes deverão elaborar e implementar Planos de Gestão de Logística Sustentável, no prazo estipulado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, prevendo, no mínimo:

- I – atualização do inventário de bens e materiais do órgão e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição;
- II – práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços;
- III – responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e
- IV – ações de divulgação, conscientização e capacitação. (BRASIL, 2012b).

Em novembro de 2012, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão editou a Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012, definindo regras para Órgãos da Administração Pública elaborarem seus Planos de Logística Sustentável (PLS), em observância ao Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. (BRASIL, 2012a, 2012b)

A política de compras, segundo Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009), resume-se a um conjunto de princípios e diretrizes que orientam o relacionamento do setor da organização responsável pela aquisição de materiais e serviços com o público interno e externo. O amparo legal para a expedição da política de compras está prevista no Art. 115º da Lei nº 8.666/93. Esse Artigo, segundo Pereira Júnior (1995), Motta (2002) e Mukai (1998), faculta aos órgãos da Administração a expedição de normas procedimentais e operacionais a serem praticadas no decurso das fases da licitação.

O setor responsável pela contratação de bens e serviços não pode prescindir desse conjunto de orientações, que tem uma importância fundamental na rotina de suas operações, principalmente em relação a tomadas de decisão. Tais procedimentos, na visão de Rosa

(2007), são tidos como parte da qualidade do processo de compra. A falta de uma política de compras, segundo Motta (2010), tem gerado frequentemente situações esdrúxulas, a despeito do cumprimento integral das exigências legais, cujos resultados são insatisfatórios do ponto de vista da relação qualidade/preço do produto ou serviço adquirido.

Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – UFMA se apresenta com a presente contribuição de Política de Contratação de Bens e Serviços.

O Pró-Reitor de Gestão e Finanças da Universidade Federal do Maranhão, no uso de suas atribuições,

RESOLVE:

Definir os princípios e diretrizes que orientarão o relacionamento interno e externo dos responsáveis pela aquisição de materiais e serviços de interesse desta Universidade Federal do Maranhão e determinar que os gestores de Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFMA observem estas orientações, quando da formalização de solicitações de contratações de bens e serviços necessários ao desenvolvimento de suas atividades acadêmicas e/ou administrativas.

1. JUSTIFICATIVA

- Os gestores da Universidade Federal do Maranhão planejarão suas necessidades para o futuro, buscando viabilizar meios para suprir suas atividades acadêmicas e/ou administrativas com qualidade e eficiência.
- A aquisição de bens e serviços pode produzir resultados excelentes no contexto da Universidade Federal do Maranhão, reduzindo custo, melhorando a qualidade de seus trabalhos, na manutenção de equipamentos, nos diversos setores da atividade acadêmica, na distribuição, na logística, na gestão financeira, na imagem da organização e na autoestima do corpo de pessoal da organização.
- A gestão de compras de materiais e contratação de serviços de interesse da Universidade Federal do Maranhão deve ser realizada por pessoal especializado, com adoção de técnicas novas, com competências e habilidades capazes de permitir a integração entre o ambiente interno e o externo.

2. OBJETIVOS

- A Política de Aquisições de Bens e Serviços tem por objetivo garantir um fluxo contínuo de materiais, serviços e informações que atendam às necessidades da Universidade Federal do Maranhão;
- Contratar bens e serviços, com a qualidade correta, no tempo certo, na quantidade certa, da forma certa, no lugar certo e pelo preço adequado;

- Adquirir materiais de forma econômica, compatíveis com a qualidade requerida e de acordo com a sua finalidade ou aplicação;
- Incrementar a qualidade de produtos, serviços e processos.

3. PLANEJAMENTO

3.1. A compra e a contratação de serviço iniciam-se com a construção do orçamento público, quando de fato a organização planeja a despesa, fato que exige que todas as receitas e despesas devam ser executadas pela entidade pública, sem quaisquer deduções.

3.2. Considerando que o processo de **licitação** para aquisição de um bem e/ou contratação de serviço demora em média **90 (noventa) dias** entre a solicitação e a entrega, o **pedido de compra** deve ser formalizado com a devida **antecedência**, de forma a **não comprometer o suprimento** e a realização das atividades da Organização.

3.3. O **planejamento** das necessidades de cada Unidade Acadêmica e/ou Administrativa é de vital importância para permitir um atendimento eficiente ao usuário. O **ideal** é que seja possível **prever as aquisições com um prazo razoável**, a não ser para os casos de urgência e emergência, que deve estar explícita na solicitação.

3.4. As Unidades Acadêmicas e/ou Administrativas devem **construir a sua programação anual de aquisições de bens, contratações de serviços (eventos, seminários, congressos, viagens de estudo etc.)**, devendo **encaminhar à PROGf** com a **devida antecedência**, **observando o prazo mínimo de 120 (cento e vinte) dias para o início de cada um dos períodos letivos**.

4. CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

4.1. As aquisições realizadas pela Universidade Federal do Maranhão são normatizadas, entre outros, pela **legislação: Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993 que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações; **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002 que institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns; **Decreto nº 5.450/2005** que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comum.

4.2. A **presente política** inclui a gestão de compras, no campo estratégico e insere estes profissionais nos esforços do planejamento do futuro da Universidade Federal do Maranhão. Ela **está dividida em 2 (dois) grandes períodos** (item 3.4 e 4.8), **de forma a viabilizar meios e soluções essenciais à realização das atividades acadêmicas e administrativas futuras**.

4.3. O procedimento de **compra** será realizado, quando constatada a **inexistência** ou insuficiência do material no **Almoxarifado**.

4.4. **Modalidade de licitação** (Concorrência Pública, Tomada de Preços, Carta Convite, Leilão, Concurso e Pregão) é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei. O valor estimado para contratação **“anual”** é o principal fator para escolha da modalidade de licitação, exceto quando se trata de pregão que não está limitado a valores.

4.5. **Tipo de licitação** – a Lei nº 8.666/93, Art 45 estabeleceu os seguintes tipos: “menor preço”, “melhor técnica”, “técnica e preço” e “maior lance ou oferta”. (BRASIL, 1993).

4.6. **“Licitação sustentável”** – o governo vem incentivando novo tipo de licitação, solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo da compra e contratação dos agentes públicos (de governo), com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos. A licitação sustentável permite o atendimento das necessidades específicas dos consumidores finais, por meio da compra do produto que oferece o maior número de benefícios para o ambiente e a sociedade. Esse tipo de licitação é também conhecida como “compras públicas sustentáveis”, “ecoaquisição”, “compras verdes”, “compra ambientalmente amigável” e “licitação positiva”.

4.7. A solicitação de aquisição de bem (consumo e/ou permanente) deve ser formalizada através do sistema **SIPAC**, observando o limite orçamentário destinado à Unidade, lembrando que a compra é realizada conforme o que foi descrito pelo interessado.

4.8. A função **requisição de material** para licitação e/ou Registro de Preços, no Sistema SIPAC, estará disponível para **receber as solicitações dos setores, antes do início do período letivo**.

4.9. Desta forma, a PROGF terá tempo de iniciar o processo de aquisição e o Setor requisitante terá condição de receber estes produtos e/ou serviços, antes ou durante o período letivo.

4.10. Através da solicitação de compra, o interessado solicita ao Pró-Reitor de Gestão e Finança a autorização para aquisição do material de consumo, equipamento, material permanente e ou serviços, justificando sua necessidade e indicando o **valor estimado** do gasto e, em anexo, projeto básico, memorial descritivo ou termo de referência contemplando relação dos bens com os seguintes elementos: **especificação** detalhada, **padrão de qualidade e desempenho**, **unidade de fornecimento**, **quantidade**, **preço estimado** e, ainda, se necessário: condições de fornecimento, instalação, garantia, adequação às normas de padronização, acessórios ou itens inclusos etc.

O requisitante deve listar as respectivas **normas técnicas** (ex: **ABNT, INMETRO, ANVISA**) e padrões de qualidade obrigatória para o bem ou serviço a ser comprado.

4.11. Deverá ainda ser **juntado ao Termo de Referência todo material que serviu de base para a elaboração das especificações**, como, por exemplo, desenhos, protótipos, fotos etc.

4.12. Quando da aquisição de bens e/ou contratação de serviços, poderão ser exigidos **critérios de sustentabilidade ambiental** de acordo com a legislação vigente.

4.13. A **solicitação de aquisição** de bens e/ou serviços deverá ser especificada com a maior **clareza** possível, detalhando o produto/serviço a ser adquirido/contratado, bem como a **estimativa de custo** mais próximo possível do valor real.

4.14. O servidor responsável pela construção do **Termo de Referência / Projeto Básico** será convocado pelo Pregoeiro e/ou Comissão Permanente de Licitação; sempre que necessário, esclarecer detalhes do procedimento da contratação e o fiscal natural do futuro contrato.

4.15. É necessário incluir na solicitação **justificativa** detalhada e a finalidade do produto/serviço (pesquisa de mercado, extensão, RU, razão, passagem ou locomoção, conserto etc.). Essa justificativa, quando bem construída e fundamentada, permite à PROGF definir a modalidade e o tipo da licitação, de acordo com os interesses do setor solicitante.

4.15.1. As requisições deverão ser acompanhadas de expediente justificando, seguidas de **pesquisa de preço** junto à empresa, onde se evidencie:

4.15.1.1. **preço** do produto;

4.15.1.2. **fabricante do produto**;

4.15.1.3. **marca** do produto;

4.15.1.4. **CNPJ** da empresa pesquisada;

4.15.1.5. **Data da pesquisa de mercado**.

4.16. Na especificação do objeto, a regra é não indicar **marca** nem **modelo** de um determinado fabricante, exceto quando se tratar da identificação de um equipamento, cuja manutenção ou peças de reposição constituam o objeto da despesa pretendida;

(A expressão “tipo marca X, marca Y, marca Z” não direciona o pedido para um determinado fabricante. A enumeração de marcas serve para definir um padrão de qualidade, sendo possível o oferecimento de similares de outras marcas, desde que contemplem o mesmo padrão de qualidade).

4.16.1. A marca e o modelo somente poderão ser informados quando:

4.16.2. Houver **justificativa técnica**, que possa ser defendida numa eventual contestação por parte das firmas licitantes concorrentes e, em último caso, judicialmente, sob pena de nulidade dos atos e de responsabilidade de quem lhes deu causa.

4.16.3. For aquisição de peças de reposição de máquinas e equipamentos. (Neste caso, a marca e o modelo devem ser da máquina ou do equipamento a ser suprido **e não da peça**).

4.17. Os **pedidos de aquisição de bens e serviços** devem ser formulados um a um, com os produtos/materiais/equipamentos agrupados, de acordo com a **natureza de comercialização**, por exemplo:

4.17.1. **Produtos químicos**: que tenha um pedido para reagentes de laboratório, outro para vidrarias, outro para área hospitalar, outro para área de saúde etc. O usuário deverá indicar qual item deverá possuir registro, no **Ministério da Saúde** ou controle da **Polícia Federal e Exército**, em que momento deverá ser solicitado este registro. O setor deverá **indicar**, quando da solicitação, **servidor/professor** que realizará os **acompanhamentos** do uso destes produtos e prestará aos Órgãos de controle as informações solicitadas.

4.17.2. **Equipamentos**: um pedido para área de informática, outro para área de laboratório, outro para eletrodomésticos, outro para multimídia, outro para veículos etc.

4.17.3. **Cartuchos**: não sendo possível a recarga através do **NTI**, justificar e encaminhar pedido separado.

4.17.4. **Serviços: manutenção, reparo, conserto** etc., indicar o n° de patrimônio UFMA, preparar o pedido com descrição detalhada dos serviços a serem realizados e peças a serem substituídas, solicitando que a licitante forneça detalhamento da composição de todos os seus custos.

4.17.5. **Serviços: contratação de mão de obra** (serviços terceirizados) detalhamento dos serviços, estimativa de custo com base no sindicato da categoria, Termo de Referência, feito pelo interessado. **Somente será possível a contratação de serviços (mão de obra) cujos cargos estão extintos ou em extinção.**

4.18. Deve ser emitido um memorando para cada grupo de material, conforme os exemplos:

4.18.1. Material de Consumo para laboratório de eletrônica;

4.18.2. Material de Expediente;

4.18.3. Material de Distribuição - consumo para setor médico-odontológico;

4.18.4. Material de Consumo - Suprimentos de informática;

4.18.5. Material de Consumo para manutenção elétrica e hidráulica;

4.18.6. Material de Consumo – peças de reposição para equipamentos de refrigeração;

4.18.7. Equipamento de refrigeração para climatização de ambiente;

4.18.8. Equipamento de informática para área de ensino;

4.18.9. Equipamento de informática para área administrativa;

4.18.10. Equipamento para laboratório de alimentos.

4.19. Dispensa de Licitação

4.19.1. **A dispensa de licitação é exceção, a regra obriga a licitar**, estando a permissão para que ocorra regulada em lei. É a faculdade que o Gestor público possui de dispensar o procedimento licitatório, se assim lhe convier, no uso do poder discricionário da Administração Pública, quando da aquisição ou contratação. Esta excepcionalidade encontra amparo no Artigo 24 da Lei 8666/93 e seus incisos. (BRASIL, 1993)

4.19.2. O Art. 195, § 3º, da Constituição Federal, exige comprovante de **regularidade com o INSS e o FGTS** de todos aqueles que contratam com o poder público, inclusive nas contratações realizadas mediante **dispensa ou inexigibilidade de licitação**, mesmo quando se tratar de compras para pronta entrega.

4.19.3. Contratação direta. Nas **dispensas de licitação**, em razão do valor, deve a Administração juntar ao processo três orçamentos, a fim de que se estabeleça um parâmetro para a contratação [...] A Lei de Licitações...Não exige, no entanto, que essa justificativa tenha por base uma pesquisa de mercado, munida de, no mínimo, três propostas de preços (orçamentos). [...] É certo que a Administração necessitará de mais de um orçamento, pois a apresentação de um só não dará base para que seja fixado esse parâmetro mercadológico, cuja finalidade primordial é o afastamento de qualquer espécie de prática abusiva prejudicial ao Estado, como, por exemplo, a figura do superfaturamento.

4.19.4. Contratações de profissionais autônomos (**professores conferencistas**)

4.19.4.1. Ao se contratar um prestador de serviços para executar determinada tarefa, o contratado deverá ter a qualificação e capacitação necessária para os serviços que prestará. Essa qualificação prévia deverá estar prevista nos critérios de seleção.

4.19.4.2. Exposição de motivo, justificando as razões, a relevância, os benefícios, as vantagens, considerando os interesses da UFMA.

4.19.4.3. Curriculum Lattes do contratado, comprovação da titulação, Proposta do interessado;

4.19.4.4. Declaração do Departamento do Contratado, informando não haver incompatibilidade de horários;

4.19.4.5. Certidão negativa de débitos/Receita Federal;

4.19.4.6. Dados bancários do contratado;

4.19.4.7. Dados pessoais do contratado (endereço, RG, CIC,etc);

4.19.4.8. Comprovação do grau de escolaridade, título etc;

4.19.4.9. Formalização do pedido com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis.

4.19.5. A solicitação de contratação de serviço junto à pessoa física deverá observar as seguintes orientações:

4.19.5.1. O setor deve certificar-se de que a UFMA não possui, no seu quadro funcional, pessoas que executem o serviço a ser contratado;

4.19.5.2. Descrição detalhada do serviço a ser contratado, justificativa expondo os motivos e a necessidade da contratação;

4.19.5.3. Informar unidade detentora do recurso;

4.19.5.4. Informar nome, RG, CPF, curriculum vitae, comprovação da competência/habilidade e endereço completo da pessoa prestadora do serviço, inclusive o CEP;

4.19.5.5. Dados bancários (nº da conta, nº da agência bancária e nome e nº do banco);

4.19.5.6. Descrição do serviço a ser executado;

4.19.5.7. Período em que o serviço será executado;

4.19.5.8. Valor relativo aos serviços, observando-se a incidência do Imposto de Renda Retido na Fonte – IRRF, quando o valor ultrapassar o limite de isenção, conforme tabela em vigor, e ainda o teto para Dispensa de Licitação;

4.19.5.9. Desconto do Imposto Sobre Serviço – ISS (5% do valor bruto);

4.19.5.10. Desconto relativo à contribuição para o INSS pelo empregado (alíquota de 11% do valor bruto);

4.19.5.11. Valor líquido;

4.19.5.12. Valor da Obrigação Patronal – Seguridade Social (parte do empregador - 20% do valor bruto);

4.19.5.13. Recolhimento do INSS como contribuinte individual, relativo à competência anterior, conforme Decreto nº 3048, de 06 de maio de 1999, alterado pelo Decreto nº 4032, de 26 de novembro de 2001, Art. 216, observando-se os seguintes procedimentos:

4.19.5.14. A inscrição no INSS, como contribuinte individual, poderá ser feita no site: www.previdenciasocial.gov.br, página principal: serviços / segurados / contribuições / inscrição contribuinte individual.

4.19.5.15. O recolhimento com o nº do NIT corresponde a 20% do salário de contribuição, no código 1007 e competência anterior ao mês da prestação dos serviços.

OBS: a competência de cada mês vence sempre no dia 15 do mês subsequente.

4.19.5.16. Anexar Certidão Negativa de Débito de Tributos e Contribuições Federais – Receita Federal e Certidão Quanto à Dívida Ativa da União – Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, ou se for o caso, cadastro no SICAF;

4.19.5.17. Os serviços só poderão ser executados, após autorização do Ordenador de Despesa e emissão do empenho prévio;

4.19.5.18. Deve ser observada pelas Unidades a restrição de contratação de um mesmo prestador autônomo, em períodos subsequentes e em processos individualizados, mas de caráter contínuo.

4.20 Inexigibilidade de Licitação

4.20.1. A **licitação impossível pela inviabilidade de competição** caracteriza-se por haver apenas um determinado objeto ou pessoa que atende às necessidades da administração contratante.

4.20.2. Na inexigibilidade, **as hipóteses do Art. 25 da Lei nº 8.666, de 1993, autorizam o administrador público, após comprovada a inviabilidade ou desnecessidade de licitação, contratar diretamente o fornecimento do produto ou a execução dos serviços.**

4.20.3. *É importante observar que o rol descrito no Art. 25 da Lei nº 8.666, de 1993, não abrange todas as hipóteses de inexigibilidade. O rol é apenas exemplificativo.* (BRASIL, 1993)

4.20.4. A comprovação de exclusividade deverá ser feita mediante atestado fornecido por órgão de registro do comércio do local onde será realizada a licitação ou a obra ou serviços, ou Sindicato, Federação ou Confederação Patronal ou entidades equivalentes.

4.20.5. A orientação da PROGF é no sentido de que a Unidade solicitante da contratação informe a empresa da necessidade da solicitação do atestado junto a Associação Comercial no Estado do Maranhão (Órgão de Registro do Comércio).

5. RECEBIMENTO DO BEM OU SERVIÇO

5.1. **Nenhum material poderá ser recebido pelo interessado**, sem que antes tenha sido entregue no Almoxarifado, de acordo com o Decreto-Lei nº 200/64, Lei nº 4.320/64 e normas complementares em vigor.

5.2. Todo material adquirido será entregue no Almoxarifado, onde permanecerá à disposição do interessado.

5.3. No ato do recebimento, será observado pelo gestor do Almoxarifado se o material confere com as especificações formalizadas no processo de compras, momento em que será atestado o recebimento provisório pelo responsável pelo Almoxarifado e, posteriormente em definitivo, junto a laudo de profissional competente do setor requisitante, quando necessário.

5.4. O responsável pela gestão do Almoxarifado deve estar atento para a necessidade de notificar o fornecedor e a empresa transportadora que fez a entrega, se o(s) bem (ns) for (em) rejeitado(s).

5.5. No caso de contratação de serviços, o recebimento será realizado mediante declaração no verso da Nota Fiscal, declarando a execução ou não do serviço contratado.

5.6. O descumprimento deste procedimento implica em responsabilidades por parte de quem recebeu o material, pelo seu ressarcimento, caso o mesmo não seja localizado para tombamento.

6. PROCESSO

A execução da presente política de compras está concebida de forma a permitir melhor transparência dos atos administrativos, estruturação e visualização do trabalho.

Diante de suas dúvidas, não hesite em contatar-nos através dos ramais ____ 8 (DMPS), _____, _____ (DM), _____, _____ (DSG).

REFERÊNCIAS

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] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 14 de novembro de 2012a. Seção 1, p. 113. Disponível em: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wpcontent/uploads/2012/11/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-10-2012.pdf> Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 6 de junho de 2012b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm>. Acesso em: 7 mar. 2014.

MONTE ALTO, Clélio Feres; PINHEIRO, Antonio Mendes; ALVES, Paulo Caetano. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MOTTA, Alexandre Ribeiro, **O combate aos desperdícios no gasto público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro**. Campinas: [s.n.], 2010. Disponível em: <www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000771507>. Acesso em: 11 ago. 2012.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos: licitação, pregão, contratos, concessões, impactos da lei de responsabilidade fiscal, legislação, doutrina e jurisprudência atualizadas**. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

MUKAI, Toshio. **Licitações e contratos públicos: comentários a Lei 8.666/93**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PEREIRA JUNIOR, Jesse Torres. **Comentários à lei das licitações da administração pública: Lei nº 8.666/93, com a redação da Lei nº 8.883/94, e Lei nº 8.987/95**. Rio de Janeiro: Renovar, 1995.

ROSA, Clovis. **Compras na cadeia de suprimentos: dos sistemas tradicionais aos modernos, com qualidade**. São Paulo: Giz Editorial, 2007.