



Mestrado Profissional
em Gestão Pública **MGP**
UFPE

MESTRADO PROFISISONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

ALDO RIOS SOARES

**O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE
PERNAMBUCO – O DESAFIO NA FASE DO PLANEJAMENTO DE
COMPRAS**

Recife
2018

ALDO RIOS SOARES

**O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE
PERNAMBUCO – O DESAFIO NA FASE DO PLANEJAMENTO DE
COMPRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Instituições e Políticas Públicas

Orientadora: Prof^ª. Dra. Nadi Helena Presser

Recife
2018

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S676p

Soares, Aldo Rios

O processo de compras na Universidade Federal Rural de Pernambuco - o desafio na fase do planejamento de compras / Aldo Rios Soares. - 2018.
135 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Nadi Helena Presser.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018.

Inclui referências e anexos.

1. Planejamento de compras. 2. Cronograma de compras. 3. Mapeamento do processo de compras. I. Presser, Nadi Helena (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2019 – 036)

ALDO RIOS SOARES

**O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE
PERNAMBUCO – O DESAFIO NA FASE DO PLANEJAMENTO DE
COMPRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em: 18/06/2018

BANCA EXAMINADORA

Nadi Helena Presser (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Jorge da Silva Correia Neto (Examinador Externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes em minha vida: meus pais, Atonio e Elbânia; irmãs, Albânia e Alba; esposa, Andréa; filhos, Caio e Alice; e sobrinha, Yasmin Antonela.

AGRADECIMENTOS

A ideia deste trabalho surge a partir do nascimento de minha filha como um grande desafio em minha. Fui encorajado desde o início, em especial pelo meu pai. Contudo, muitas pessoas participaram do processo até sua finalização. Pessoas importantes e necessárias, tanto no meio acadêmico, como na vida pessoal e espiritual.

Primeiramente, agradeço a Deus, que me deu forças todos os dias, especialmente na fase mais turbulenta da minha vida de forma especial.

Minha reverência ao meu pai, que, além de grande exemplo de vida, sempre esteve, e está, do meu lado quando preciso ou não. À minha mãe, agradeço de modo especial, pois mesmo passando por momento difícil de saúde sempre tinha algo a me dizer como incentivo e orientação para alcance da conclusão deste trabalho e para minha vida. Às minhas irmãs e sobrinha pelo que representam em minha vida, fazendo-me relaxar e sorrir em momentos de descontração e sempre incentivando esse projeto.

À Andréa Rios, minha esposa, que me apoiou no início, cuidando de nossa filha ainda muito pequena, e durante todo o mestrado, tendo paciência e colaborando com o silêncio quando precisei. Agradeço a Caio, filho do coração, que entendeu meus momentos de estresse contribuindo com o silêncio e paciência. Vocês são a família que sempre quis, imprescindíveis e importantes na minha vida, especiais nesse momento desafiador.

Às minhas tias, e primos que sempre torcem e vibram pelas minhas conquistas. Em especial, a tia Elza que sempre tem um olhar de orgulho por ver onde cheguei e me encorajar a seguir sempre adiante, dizendo que tenho potencial.

Aos meus amigos e colegas da UFRPE que contribuíram com minha pesquisa de modo ativo e prestativo, com interesse nos resultados. Um agradecimento especial ao Kléber, da UFPE, por me ajudar, orientar e incentivar para entrar no programa desse mestrado. Ao Luciano Magalhães por me encorajar na realização e suas contribuições na coleta dos dados. A Alex, Rafael, Maria das Graças, Sérgio, Ciro, Jéssica, Rejane e Mário, alguns porque contribuíram ativamente com a pesquisa, outros porque sempre entenderam

e deram andamento nas atividades do setor quando precisei me ausentar. Ao meu Diretor, Antônio Cavalcante, que sempre me liberou quando solicitei para dar andamento na minha pesquisa. Agradeço muito a Reitora da UFRPE, professora Maria José de Sena, que aderiu a esse programa de mestrado, permitindo minha entrada, e me incentivando e cobrando a fazer um bom trabalho.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dra Nadi Helena Presser, que teve muita paciência na construção desse trabalho, fez-me enxergar melhor o meu propósito, e por entender e me ouvir nos momentos de desabafos. É uma pessoa admirável, com um jeito descontraído, mas de muita sabedoria, conquistou meu respeito e me fez gostar da produção acadêmica por meio da visão de aplicabilidade do resultado. Hoje a admiro e a tenho como uma amiga.

Agradeço demais às pessoas envolvidas no programa desse mestrado especialmente Juliana Henrique, que sempre me atendeu com muita paciência e presteza. Aos professores Emanuela Ribeiro e Jorge da Silva Correia Neto, que trouxeram contribuições para a construção desta pesquisa.

Agradeço aos amigos e colegas da turma XV, a melhor turma de todos os tempos. Especialmente ao meu grupo, que esteve sempre no incentivo e colaborações diversas durante todo o programa: Evelyne, Rosaline, Thamara, Deraldo e Edson. Agradeço, ainda, às pessoas que contribuíram para que conseguisse concluir esse projeto, contribuindo com a pesquisa, ouvindo e ajudando quando precisei: Nadja, Karla, Rylla, Roberta, Sandra Xavier, Sandra Domitilia, Wilka, Thiago e Wagner.

Agradeço à Universidade Federal Rural de Pernambuco, que disponibilizou e arcou com esse programa. E ainda, agradeço a Luciana Guedes e a Renata, ambas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas que possibilitaram a realização da pesquisa.

Por fim, agradeço a minha filha, Alice, maior presente que Deus me deu. Foi pensando, principalmente, nela que decidi encarar esse desafio. Ela é a preciosidade da minha vida, minha menina, meu grande amor. Ela me encoraja e inspira a batalhar sempre pelo melhor. Inspira-me a querer sempre melhor e tentar servir como referência para ela no futuro. Ela me mudou e te agradeço demais por isso.

Vocês fazem parte dessa história, da minha história. Esse trabalho também é de vocês!

*“Aos outros, dou o direito de ser como são.
A mim, dou o dever de ser cada dia me-
lhor.”*

(Xavier, Chico. 1945)

RESUMO

O objeto deste estudo é a etapa do planejamento do processo de compras da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). O planejamento de compras se refere à identificação das necessidades de bens e serviços que necessitam ser adquiridos dentro do período vigente e a elaboração de um plano para supri-las, de acordo com as diretrizes de gestão da UFRPE e as limitações orçamentárias. Assim, esta pesquisa analisa o processo de compras da UFRPE para compreender os motivos de a universidade não planejar as suas compras e, como consequência, gerar compras fracionadas, sem um cronograma de execução factível. Mais especificamente investiga as causas dos gargalos que ocorrem durante a fase de planejamento das compras, prioriza as causas principais em relação à gravidade, tendência e urgência relativas ao impacto que as mesmas exercem sobre o problema e propõe ações para sanar as causas do problema. Devido a sua natureza participativa e prática, o método da pesquisa-ação mostrou-se adequado para o desenvolvimento do estudo que requereu participação dos servidores técnicos administrativos e professores envolvidos diretamente com o processo de compras. As principais causas identificadas foram: a) falta de controle do processo de compras; b) solicitante não descreve os pedidos de forma adequada; c) não há um cronograma das compras definido e divulgado entre os solicitantes; d) falta de atualização, divulgação e acesso nos procedimentos de compras; e) solicitante não planeja adequadamente o volume de compras para o período, considerando o estoque, e não centraliza os pedidos nos seus devidos setores ou departamentos. As ações de melhoria destacaram: a) diagnóstico e prognóstico do processo de compras; b) criação de um catálogo dinâmico por departamento, com envolvimento dos solicitantes; c) elaboração e divulgação de cronograma de compras; d) sistematização de atualização e divulgação dos procedimentos dos procedimentos de compras e realização de treinamentos; e) estabelecer o planejamento de compras da Universidade por Unidade/Diretorias.

Palavras-chaves: Planejamento de compras. Causas dos problemas de compras. Cronograma de compras. Mapeamento do processo de compras.

ABSTRACT

The objective of this study is the planning stage of the purchasing process of the Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Procurement planning refers to identifying the needs of goods and services that need to be acquired within the current period and the elaboration of a plan to supply them, in accordance with UFRPE's management guidelines and budget constraints. Thus, this research analyzes the purchasing process of UFRPE to understand the reasons why the university does not plan its purchases and, as a consequence, generate fractional purchases, without a feasible execution schedule. More specifically, it investigates the causes of the bottlenecks that occur during the procurement planning phase, prioritizes the main causes regarding the severity, trend and urgency regarding the impact they have on the problem and proposes actions to address the causes of the problem. Due to its participative and practical nature, the action-research method was adequate for the development of the study, which required the participation of administrative staff and teachers directly involved in the purchasing process. The main causes identified were: a) lack of control of the purchasing process; b) the applicant does not describe the applications in an appropriate way; c) there is no schedule of purchases defined and disclosed among applicants; d) lack of updating, disclosure and access to procurement procedures; e) the applicant does not adequately plan the volume of purchases for the period, considering the inventory, and does not centralize the orders in their proper sectors or departments. The improvement actions highlighted: a) diagnosis and prognosis of the purchasing process; b) creation of a dynamic catalog by department, with the involvement of the applicants; c) preparation and dissemination of purchase chronograms; d) systematization of updating and disclosure of procedures of procurement procedures and training; e) to establish the planning of purchases of the University by Unit / Directories.

Keywords: Purchasing planning. Causes of purchasing problems. Purchase schedule. Purchasing process mapping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Licitações por quadrimestre realizadas na UFRPE no período de 2013 a 2017	20
Figura 1 – As seis partes básicas de uma organização	31
Figura 2 – Diagrama de Ishikawa	48
Figura 3 – Fluxograma cenário AS-IS	60
Figura 4 – Fluxograma cenário TO-BE.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação das fontes documentais utilizadas na pesquisa.....	47
Quadro 2 – Escala da Matriz Gut.....	51
Quadro 3 – Causas identificadas para o problema.....	53
Quadro 4 – Classificação das causas identificadas para o problema.....	54
Quadro 5 – Classificação das causas identificadas para o problema após análise de todas as causas.....	56
Quadro 6 – Classificação das causas identificadas para o problema após análise conjunta com o grupo pesquisado.....	57
Quadro 7 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 1.....	58
Quadro 8 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 2.....	62
Quadro 9 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 3.....	63
Quadro 10 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 4.....	64
Quadro 11 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 5.....	65

LISTA DE SIGLAS

ARP	Ata de Registro de Preços
BPM	Business Process Management
CEGOE	Centro de Ensino de Graduação Empresa Escola
CF	Constituição Federal
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
DCL	Diretoria de Compras e Licitações
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IRP	Intenção de Registro de Preços
MEC	Ministério da Educação
NTI	Núcleo de tecnologia da Informação
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
RDC	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIREP	Sistema de Registro de Preços (módulo)
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETO DE ESTUDO	18
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	21
1.3 HIPÓTESES	22
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo Geral	23
1.4.2 Objetivos Específicos.....	23
1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES.....	23
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 A BUROCRACIA E O PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS	26
2.2 PLANEJAMENTO DE COMPRAS	35
2.2.1 Princípios básicos da administração pública	37
2.2.2 Procedimentos Licitatórios	39
2.2.3 Sistema de Registro de Preços	41
3 PROPOSTA METODOLÓGICA	46
3.1 PESQUISA APLICADA.....	46
3.2 PESQUISA-AÇÃO	46
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	47
3.3.1 Diagrama de Ishikawa	48
3.3.2 Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.....	50
3.3.3 Plano de Ação–5W2H	51
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 MAPEAMENTO DO FLUXO DE COMPRAS ATUAL E PROPOSIÇÃO DO FLUXO IDEAL.....	57
4.2 CRIAÇÃO DE UM CATÁLOGO DE COMPRAS DESCRITIVO POR DEPARTAMENTO	62
4.3 ELABORAÇÃO DE CRONOGRAMA DE COMPRAS E DIVULGAÇÃO AOS SOLICITANTES	63
4.4 ATUALIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS	64
4.5 ESTABELECE O PLANEJAMENTO DE COMPRAS POR DEPARTAMENTO	65

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A - E-MAILS ENVIADOS COM MEMORANDO PARA DISPONIBILIDADE DE SERVIDORES PARA A 1ª REUNIÃO	77
APÊNDICE B - ATA DE PRESENÇADA 1ª REUNIÃO	82
APÊNDICE C - E-MAILS ENVIADOS PARA DISPONIBILIDADE DE SERVIDORES, QUE PARTICIPARAM DA 1ª REUNIÃO, PARA A 2ª REUNIÃO	84
APÊNDICE D - ATA DE PRESENÇADA 2ª REUNIÃO.....	85
APÊNDICE E - APRESNTAÇÃO EM SLIDES FEITA PARA OS PARTICIPANTES DAS REUNIÕES.....	87
ANEXO A - MANUAL DE PROCEDIMENTOSPARA COMPRAS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	94

1 INTRODUÇÃO

A Lei 8.666/93, que regulamentou o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal delegou autoridade considerável aos órgãos públicos da administração direta e indireta, inclusive às universidades, também conhecidas como Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), para tomar decisões de compra. Por outro lado, isso exige que os funcionários envolvidos em cada etapa do processo assumam toda a responsabilidade com os procedimentos em relação à compra, pagamento e relações com fornecedores. Como as decisões de compra são decisões de negócios feitas em nome da universidade e, portanto, devem ser feitas com a maior consideração para o que é do melhor interesse da instituição.

Portanto, seguir a política e os procedimentos que garantem que o processo ocorra conforme a Lei 8.666/93, que instituiu normas para licitações e contratos da administração pública, traz também em seu arcabouço normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Embora a referida lei muitas vezes se caracterize como fator de endurecimento, entraves e burocratização dos processos de compras no setor público, Hall *et al.* (2014) destacam que as universidades são entidades que gozam de autonomia perante a Constituição Federal, em que suas escolhas e modelos administrativos refletem sua estrutura interna de conselhos e câmaras de discussão e decisão. Porém, quando se refere a Lei 8.666/93, as universidades devem cumprir determinados direcionamentos comuns a todas as entidades públicas.

Como observa Oliveira (2015), ao longo dos tempos, governos criam normas para aumentar a eficiência de suas aquisições. O mesmo acontece com as IFES, que capacitam seus servidores, elaboram manuais orientativos, desenham o processo de compras a fim de tornar a aquisição de produtos ou a prestação de serviço menos onerosa e com melhor qualidade (ANDRADE, 2012; MOTTA, 2010; TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010; TRIDAPALLI *et al.*, 2011).

Diferente de uma empresa privada, que faz suas compras diretamente com o fornecedor, uma organização pública somente pode adquirir bens ou contratar serviços a partir de um determinado preço, por meio de um processo denominado licitação. No Direito Administrativo do Brasil, desde o Decreto-Lei nº 200/67, ficaram regulamentadas cinco modalidades de licitação: convite, tomada de preços, concorrência, concurso e

leilão. Somadas a estas surgiu o pregão (Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000) e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, conforme a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

Apesar de se conceber o termo licitação na abrangência de qualquer procedimento que tenha finalidade de selecionar, seja mediante de preço mais conveniente, por meio da abrangência, “[...] seja através da qualidade mais adequada, ou de ambos, a melhor oferta de bens ou serviços oferecida ao Estado por particulares” (BEZERRA, 2008, p. 12, apud OLIVEIRA, 2015, p. 135-136), o que se pretende mesmo é estabelecer isonomia e transparência no processo de compras. Isso, por si só, já pode ser um empecilho para garantir eficiência e eficácia no processo.

Quando o objetivo é isonomia e transparência, o processo tem tanta importância quanto o resultado. A obrigação de servidores de um órgão administrativo público de prestar contas às instâncias controladoras ou a seus representados diz respeito ao processo, não apenas aos resultados. Não se estranha, assim, a associação entre burocracia e abundância de papéis, rigorosidade de normas, excesso de formalismo e ineficiência. O Tribunal de Contas da União (TCU), por exemplo, fiscaliza se os procedimentos foram corretamente seguidos, mas não leva em conta o tempo de trâmite do processo, ou se as compras chegaram no prazo requerido pelo solicitante.

Behn (1995) já disse que quando não se consegue motivar as pessoas para que atinjam os resultados organizacionais, ou seja, quando não se consegue motivá-los para fazer a coisa certa, o resultado é tentar impedi-los de fazer a errada, o que se dá via proliferação de normas e procedimentos, engessando a organização.

Portanto, o bom desempenho do processo de compras parece não depender de controles restritos e centralizados, e, à primeira vista, parece que a simples eliminação das restrições não é suficiente para garantir o bom desempenho e a correção no uso dos recursos públicos. A ênfase no estudo de Weber a respeito da burocracia é dada por muitos autores nas suas virtudes organizacionais, e, por outros, no oposto: como defender-se ante este avanço implacável da burocracia. A falta de burocracia pode estar mais próxima do diagnóstico correto, observa Evans (1993). Ou seja, a burocracia, muitas vezes, tem merecido menos atenção do que deveria.

Evans (1993) está se referindo ao contraste entre o caráter pré-burocrático, patrimonialista do Estado predatório e o caráter mais estreitamente *weberiano* dos Estados desenvolvimentistas. Essa comparação, segundo esse autor, deveria provocar dúvidas naqueles que atribuem à ineficácia do serviço público a sua natureza burocrática. Por

isso, a avaliação de Evans (1993) pode ainda ser atual, pois no Brasil, ainda é comum a existência de fortes características clientelistas e patrimonialistas no Estado até hoje.

Weber (1994) indicou ser objetivo da burocracia alcançar os fins do Estado, ou seja, a efetividade. É claro que atingir os fins esperados a qualquer preço levará, fatalmente, à ineficiência. Contudo, privilegiar os meios em detrimento dos fins esperados, certamente, também conduzirá à ineficiência. A questão é que os gestores públicos precisam administrar o erário público de maneira responsável e transparente de forma a conter os excessos nos gastos públicos, pois não se deve gerar despesa indiscriminadamente, principalmente, sem cobertura contratual e legal, ainda que o objetivo seja justificável.

A questão que se coloca é que, no Brasil, o processo de compras parece precisar de ajustes em muitos órgãos, pelo menos é o que se lê em muitos estudos (ANDRADE, 2012; BRANCO *et al.*, 2013; CARVALHO, 2012; FERREIRA, 2015; MOTTA, 2010; OLIVEIRA, 2015). Além disso, atualmente, as esferas governamentais estão diante de uma perspectiva crescente de déficits orçamentários, contingenciamento de recursos, e ajuste fiscal e, conseqüentemente, a necessidade e o desafio do controle do gasto (RAPOSO *et al.*, 2016). Por outro lado, a sociedade está exigindo mais transparência e equidade nos contratos públicos.

No contexto da IFES, ao longo do tempo muitas ações têm sido implementadas na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com o intuito de criar medidas de controle efetivo e racional de compras públicas que poderiam ser adotadas visando cronogramas de execução factíveis e estimativas acuradas de custos. A gestão adequada das despesas públicas envolve não apenas ações sobre o seu montante quantitativo, mas, sobretudo, a adoção de mecanismos e instrumentos que lhes confirmam eficiência, eficácia e economicidade no aspecto qualitativo.

Na UFRPE, um grande problema está no planejamento de compras. Tal planejamento requer conhecimento da legislação vigente e procedimentos formalizados da demanda, mas principalmente programação antecipada dos produtos e serviços necessários para as operações de toda a universidade. Encontram-se, nesse processo, algumas características da burocracia, a qual, segundo Weber (1982), funciona sob forma específica, destacando-se o cumprimento dos objetivos que devem efetivar-se por tarefas definidas, calculadas e realizadas independentemente das características das pessoas, ou seja, o cumprimento das mesmas deve se revestir de impessoalidade. Essa natureza pe-

culiar da burocracia é bem recebida na gestão do processo e no planejamento das compras de uma organização pública ou privada.

Mondini *et al.* (2015) definem o planejamento estratégico de compras como um processo de avaliação, implementação e controle de importantes decisões de abastecimento usadas para cumprir os planos e metas de longo prazo.

Na universidade, o planejamento de compras está diretamente relacionado ao orçamento operacional e de investimento aprovado para o período. Ele procura a identificação e priorização de requisitos das diferentes unidades da universidade em relação à compra de materiais e equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades da instituição. O planejamento deve levar em consideração a racionalidade nas despesas, as especificações técnicas e medidas dos produtos solicitados, além dos princípios de eficiência, eficácia e pontualidade da entrega.

Desta maneira, o envolvimento dos profissionais de compras é fundamental, pois o planejamento de compras precisa desenvolver práticas que auxiliem sua execução.

1.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto deste estudo foi a etapa do planejamento do processo de compras da UFRPE. O planejamento de compras, no presente estudo, refere-se à identificação das necessidades de bens e serviços que precisam ser adquiridos dentro do período vigente e a elaboração de um plano para supri-las, de acordo com as diretrizes de gestão da UFRPE e as limitações orçamentárias.

O planejamento de compras envolve servidores de ambas as categorias: tanto os docentes como os servidores técnico-administrativos. Cada departamento planeja isoladamente suas compras e faz solicitações à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), mas ao final é remetido à equipe de compras que analisa o pedido, realiza os procedimentos para concretização da demanda e executa a compra.

Contudo, não há como realizar um planejamento geral, porque não se conhecem as necessidades de toda a Universidade, que não possui um cronograma de compras e nem há um levantamento de necessidades de forma estruturada.

A equipe de compras, que é composta apenas por técnicos-administrativos, é que deveria realizar o planejamento das compras da UFRPE em conjunto com os departamentos administrativos e acadêmicos, cada um com seu papel bem definido. Mas, se-

gundo Cyreno (2016), existe falta de conhecimento técnico, por parte do docente, para atuar como gestor, que pode prejudicar, temporariamente, o alcance dos resultados, mas que não se trata de fator impeditivo para atuação no cargo. Contudo, isso prejudica os departamentos no processo de compras, pois os cargos de Pró-reitores e Diretores Acadêmicos são ocupados, na maioria das vezes, por docentes, os quais deveriam ser os responsáveis pelo planejamento das compras do setor.

O processo de compras nasce no demandante, que pode ser qualquer servidor, departamento ou unidade acadêmica, que necessita suprir alguma necessidade. Pela regra geral, o requisitante deve seguir as orientações constantes no Manual de Procedimentos para Compras da UFRPE (anexo A). Esse manual demonstra a preocupação existente quanto à orientação aos solicitantes e existe desde 2013.

Conforme previsto no manual, devem ser preenchidos os dados do requisitante, justificativas da compra, e descrição detalhada do que se necessita. Há dois prazos previstos no Manual, mas a pesquisa demonstrou que não são obedecidos. Como o pedido traz dados de um departamento, o diretor precisaria tomar conhecimento, para fazer levantamentos internos quanto às mesmas necessidades de outros do setor, e até mesmo aprovar. O diretor muitas vezes não tem conhecimento a respeito dos recursos disponíveis para suprir seu departamento, exceto quando advindos de projetos. Sendo assim, o pedido é gerado e a compra é autorizada ou não, conforme disponibilidade orçamentária verificada pela Pró-reitoria de Administração.

Os processos de compras chegam à PROAD para que a mesma encaminhe ao Departamento de Compras e Licitações da UFRPE. Nesse setor é realizada a pesquisa de preços, elaboração de mapa de preços, do termo de referência, minutas de edital e de contrato (se for o caso), enfim, todos os procedimentos para formalização do processo de compra ou contratação. Depois disso, retorna à PROAD, vai para análise da Procuradoria Jurídica e volta para a mesma Pró-reitoria, que autoriza a compra para Diretoria de Compras e Licitações (DCL).

Além de um longo fluxo processual, isso pode levar a esforço e custos desnecessários, pois o processo pode ter todos os procedimentos conclusos e não ter a compra efetivada por falta de recursos. Contudo, a compra só é autorizada com destaque dos recursos orçamentários, exceto para compras solicitadas mediante Sistema de Registro de Preços (SRP), que não é obrigatório a previsão no orçamento.

Historicamente, o Governo Federal libera a maior parte dos recursos no final de ano, e isso se reflete na realização das licitações, as quais, na sua maior parte, ocorrem no mesmo período. A **Tabela 1** representa esse cenário na UFRPE no período do ano de 2013 ao ano de 2017.

Tabela 1 – Licitações por quadrimestre realizadas na UFRPE no período de 2013 a 2017

QUADRIMESTRE	ANO									
	2013		2014		2015		2016		2017	
1°	13	8%	19	18%	9	13%	15	15%	21	18%
2°	42	27%	28	27%	28	39%	20	20%	38	32%
3°	99	64%	58	55%	35	49%	66	65%	61	51%
QUANTIDADE TOTAL NO ANO	154		105		72		101		120	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base nos dados coletados no portal de Compras Governamentais¹ do Governo Federal.

O fato de não saber ao certo de quanto e quando será de fato a liberação do orçamento, haja vista que podem ocorrer cortes orçamentários, somado a falta de planejamento, utilizando especialmente o SRP, os processos podem não ser finalizados com as compras e a UFRPE pode ter que devolver os recursos ou utilizá-los sem atendimento as necessidades de maior relevância.

Justifica-se, mais uma vez a importância de fazer o pedido de compras, dentro de um planejamento, para evitar devolver ou realocar recursos destinados para esse fim. O planejamento, considerando sempre o estoque e a previsão do consumo no período, visa prover a UFRPE dos itens necessários às atividades normais da universidade.

O planejamento das compras deve garantir a continuidade das operações da UFRPE, por isso deve ser entendido como um conjunto de medidas preventivas, no caso de qualquer atraso na liberação do orçamento. Estas medidas, vão muito além da simples adoção de um plano de compras, devem garantir a capacidade da universidade de operar em bases contínuas. Para tanto, esse plano deve assegurar que todos os processos

¹“O portal de Compras Governamentais (www.comprasgovernamentais.gov.br) é disponibilizado para realização de processos eletrônicos de aquisições e disponibilização de informações referentes às licitações e contratações promovidas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. No portal de Compras Governamentais podem ser consultados os editais e acompanhadas as licitações pela sociedade, publicações, legislação e informações sobre contratações realizadas e cadastro de fornecedores. Além disso, os fornecedores podem ter acesso a diversos serviços” (MPOG, 2015).

Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/servicos-do-mp/compras-governamentais>>
Acesso em: 07 jun. 2018.

de trabalho têm suas necessidades de compras identificadas, seus estoques monitorados e controlados.

Como processo logrando êxito, com a liberação do orçamento, mesmo atrasado, há realização da compra, com homologação pela autoridade competente, é emitida a Nota de Empenho e posteriormente recebimento do objeto.

Contudo, essa rotina nem sempre é assim linear, pois havendo erros, falhas ou ausência de algum documento o processo para ou fica indo e voltando sem atender devidamente ao solicitante.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Além das dificuldades relacionadas com o atendimento de uma infinidade de normas e com o atraso na liberação do orçamento, na UFRPE, aparentemente, uma das causas dos problemas do processo de compras está na fase do planejamento, no início do processo. E, nesta fase, duas questões são frequentes e merecem atenção.

A primeira se refere às compras que não são programadas. Assim, devido ao fato de os repasses dos recursos do governo, em geral, se concentrarem no último período do ano, a equipe de licitação é responsabilizada pela programação das compras em cima do prazo, mas não conhece a demanda particular de cada departamento, nem a geral, pois as compras não foram programadas.

Decorre disso que, em muitas ocasiões, o recurso das compras é realocado dentro da UFRPE porque o processo de compras não foi concluído, devido a casos como licitação deserta (não aparece fornecedor), ou situações nas quais o fornecedor pode oferecer um produto similar que não estava descrito e para isso é preciso reavaliar a descrição, entre outras ocorrências. Devido ao curto período de tempo para realizar todo o processo, nesses casos, não há mais tempo para realizar o processo e os recursos são realocados para outras finalidades.

A segunda, diz respeito às compras compartilhadas internamente, entre os setores da instituição. As demandas de produtos iguais, similares ou com mesmas características de finalidades podem e deveriam ser planejadas e compiladas em uma única compra. Uma compra compartilhada em um único procedimento licitatório tornaria o

processo mais eficiente e econômico. Ocorre que são realizados diferentes processos para itens que poderiam ser adquiridos em um único processo.

Com base na problemática exposta, a seguinte pergunta de pesquisa deverá ser explorada ao longo deste estudo: *Quais os motivos de a UFRPE não planejar as suas compras e, como consequência, gerar compras fracionadas, sem um cronograma de execução factível?*

1.3 HIPÓTESES

As hipóteses correspondem às respostas provisórias sobre as possíveis soluções do problema formulado. Servem para direcionar os primeiros passos de investigação, e, nesse sentido, nascidas a partir de uma suposição, devem ser comprovadas por meio da pesquisa. Segundo Martins e Theóphilo (2009), uma hipótese é uma proposição, com sentido de uma suposição ou de antecipação de resposta para um problema, que pode ser aceita ou refutada pelos resultados da pesquisa.

As seguintes hipóteses deverão ajudar a responder o problema desta pesquisa:

- I. Não há uma fase de planejamento clara e orientada no processo de compras, suscitando diferentes modos e cronogramas de execução do plano. A falta de conhecimento de como e quando se faz um pedido de compras gera falhas e desmotivação por parte dos demandantes.
- II. O manual de compras da UFRPE (anexo A) não é suficiente para guiar os servidores durante o planejamento das compras e muitos não sabem de sua existência.
- III. Não há capacitações suficientes dos demandantes acerca do planejamento de compras.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos desta dissertação definem o que se pretende com a pesquisa a partir de uma visão global do tema. Assim, estão relacionados ao conteúdo intrínseco do tema-problema e aos eventos que nele são observados e que devem ser estudados.

1.4.1 Objetivo Geral

Para atingir o intento da pesquisa foi traçado o seguinte objetivo geral:

Apontar medidas de planejamento efetivo e racional das compras na UFRPE que poderiam ser adotadas visando o planejamento das compras e redução de retrabalho durante o processo.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- I. Mapear o processo de compras;
- II. Identificar as causas dos gargalos que ocorrem durante a fase de planejamento das compras;
- III. Propor melhorias ao processo de visando cronogramas de execução factíveis e redução de retrabalho, principalmente durante a fase de planejamento das compras;

1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Uma das contribuições desta pesquisa está na sua perspectiva social, pois a UFRPE constitui-se numa autarquia pública, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), e seus recursos financeiros são provenientes de dotação consignada anualmente no Orçamento Geral da União, doações, auxílios e subvenções que lhe forem concedidas pela União, Estados, e Municípios ou por entidades públicas e privadas.

Este estudo pretende apontar medidas de planejamento efetivo e racional das compras na UFRPE. Acredita-se que tais medidas, se bem identificadas e implementadas, possibilitam economia de escala, evitam fracionamento nas compras, racionalizam os procedimentos internos de compras e melhoram a gestão dos recursos públicos, evitando desperdício do produto do investimento público. Não existe um calendário de compras e nem capacitação a respeito da instrução do processo de compras. Neste trabalho pretende-se conhecer o processo de compras da UFRPE, identificar falhas e propor

melhorias por meio de um bom planejamento de modo a executar um processo de compras mais eficiente e eficaz.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo estimulará o debate sobre até que ponto a burocracia se torna um entrave na gestão de um processo, e até onde ela se faz necessária para o melhor gerenciamento da cadeia de processos de uma organização, e mais especificamente numa organização pública.

Debater sobre as características da burocracia inclui um debate sobre todas as ações desenvolvidas no âmbito do planejamento de compras executados pelos seus mais distintos agentes. Compreender os fundamentos sobre os quais tais ações de planejamento se assentam é também adentrar nas várias faces da racionalidade, particularmente a instrumental e a substancial (GUERREIRO RAMOS, 1989), examinando as diversas características dos mundos racional e ético nos quais as mesmas se concretizam, e onde se contradizem devido às suas diferenças.

Do ponto de vista pessoal, o envolvimento prévio do pesquisador com temas relacionadas contribui com a execução do seu trabalho. O pesquisador faz parte do quadro funcional da UFRPE, no cargo de Administrador, desde 2010, onde desempenha a função de Diretor, desde 2014, no processo de compras na Diretoria de Compras e Licitações de toda a universidade.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em capítulos, iniciando com a introdução, com apresentação da temática, do objeto de estudo, do problema a ser investigado e dos objetivos a serem explorados.

O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica abarcando a compreensão da temática burocracia e sua relação com a eficiência e eficácia do processo e do planejamento de compras, enquanto recurso de gestão.

Após a revisão de literatura, no terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, desde o tipo de pesquisa, passando pelo processo de coleta de dados e indo até a análise e apresentação dos resultados.

Logo após, apresentam-se as considerações finais, e, por último, as referências citadas ao longo do trabalho são listadas numa seção específica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O principal objetivo de uma revisão da literatura, segundo Minayo (2012), é reunir ideias oriundas de diferentes fontes, visando construir a apresentação para um assunto já conhecido. Os tipos básicos de composição da revisão podem se caracterizar pela reunião de ideias comuns, conexão de ideias complementares entre si ou comparação de pontos de vista divergentes ou opostos.

Assim, esse capítulo apresenta as ideias dos autores que tratam da temática burocracia e, em seguida, o debate se volta para o planejamento de compras públicas.

2.1 A BUROCRACIA E O PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS

Como objeto de estudo, a burocracia tem sido amplamente estudada em todas as áreas do conhecimento, contudo, é inegável que a grande contribuição sobre o tema tenha sido realizada por Weber (1982). Assim, neste estudo, a burocracia é caracterizada segundo a tradição *weberiana*.

Weber (1982) tomou como objeto de estudo a burocracia quando a administração pública substituiu as formas patrimonialistas de gestão. A burocracia apresentava-se como reação ao nepotismo e ganhava importância em função da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais.

Portanto, é importante compreender e levar em conta o contexto histórico em que a teoria da burocracia foi escrita. Como evidenciaram Faria e Meneghetti (2010), Weber analisa o processo de racionalização da sociedade na passagem da Idade Média para a Idade Moderna. “O desencantamento do mundo, baseado no cálculo utilitário de consequências, substituiu a mediação das relações sociais que antes estavam baseadas na tradição e no carisma” (FARIA; MENEGHETTI, 2010, p. 3). Ou seja, uma racionalidade instrumental-legal se instituiu e modificou as relações na sociedade, fazendo com que a burocracia moderna se consolide como razão materializada desse processo histórico.

Faria e Meneghetti (2010) destacam que a teoria da burocracia de Weber ocorre em um período de formação econômico-social do capitalismo. Por isso, precisamos entender sua teoria da burocracia procurando compreender a burocracia no contexto do processo de racionalização do mundo capitalista. Ou seja, as características da burocracia

cia moderna são próprias de uma racionalização estabelecida dentro do sistema capitalista de produção.

A estrutura burocrática vai de mãos dadas com a concentração dos meios materiais de administração nas mãos do senhor. Essa concentração ocorre, por exemplo, de modo bem conhecido e típico, no desenvolvimento das grandes empresas capitalistas, que encontram nesse processo suas características essenciais. Um processo correspondente ocorre nas organizações públicas. (WEBER, 1982, p. 257).

Dessa forma, mesmo em Weber (1982), a burocracia, quando analisada isoladamente perde sentido, pois é por meio da racionalidade oriunda de um modo de produção específico que uma estrutura se ergue e se instaura (FARIA; MENEGHETTI, 2010).

Muitas divergências ocorridas em relação às ideias de Weber se efetivaram, na concepção de Faria e Meneghetti (2010), porque muitos acadêmicos e intelectuais, municiados dos seus pressupostos teóricos, não compreenderam o contexto histórico em que a teoria da burocracia foi escrita.

Sem desconsiderar o rigor epistemológico, Weber contribui para a compreensão do processo de racionalização, em que a sociedade tradicional, baseada nas crenças, valores e em uma economia atrelada ao período da Idade Média, transforma-se em uma sociedade baseada nas relações em que os fins são mais importantes que os meios e em que o desencantamento do mundo é uma realidade permanente. (FARIA; MENEGHETTI, 2010, p.5).

Segundo Weber (1982 *apud* FARIA e MENEGHETTI, 2010), a burocracia funciona sob forma específica, destacando-se dentre diversas características:

- I. A burocracia está sob regência de áreas de jurisdição oficiais, ordenadas por leis e normas administrativas;
- II. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores;
- III. A administração é formalizada por meio de documentos, que regulam a conduta e as atividades das pessoas;
- IV. Na administração burocrática especializada, pressupõe-se treinamento especializado;
- V. As atividades e tarefas de um trabalho são descritas e delimitadas pela criação de cargos;
- VI. A burocracia tem um caráter ‘racional’: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição;

VII. O cumprimento dos objetivos efetiva-se por tarefas definidas, que precisam ser realizadas revestidas de impessoalidade.

Seguindo a racionalidade da burocracia *weberiana*, a Constituição Federal de 1988 obriga que as compras e alienações de bens e as contratações de obras e serviços nos órgãos públicos sejam realizadas por meio de licitações, garantindo a isonomia entre as empresas interessadas (licitantes), e obedecendo aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Destarte, as características elencadas acima podem ser identificadas no processo de compras da UFRPE, principalmente nos procedimentos licitatórios e no sistema de registro de preços. As normas e regulamentos são todos elaborados em documentos, visando à padronização dos processos e procedimentos, sempre prevendo a eficiência e eficácia da instituição. Além disso, o processo de compra deve ser gerido e aprovado por pessoas com autoridade formal, conforme as relações hierárquicas estabelecidas no organograma.

No processo de compras a formalidade é permanente, pois toda comunicação, atos, processos e procedimentos devem ser realizados por escrito, em documentos apropriados, de modo a garantir comprovações. Esse tipo de formalidade traz garantias aos integrantes da instituição de que tudo está registrado, não podendo ser adulterado.

Weber (1994) identifica e defende um conceito de racionalidade funcional de meios e fins, determinada por uma expectativa de resultados e uma racionalidade substantiva determinada pelos valores e não se caracteriza por nenhuma ação humana interessada na consecução de um objetivo organizacional. Nesse sentido, a racionalidade da burocracia seria funcional e a substantiva se constituiria em um componente intrínseco do ato humano.

Assim, na prática organizacional, e especificamente num processo de compras de uma universidade pública, a racionalidade administrativa tem sido a funcional, possuindo ascendência sobre as outras variações da razão. É esta mesma racionalidade que submete os servidores públicos a critérios funcionais, antes que substanciais de entendimento e compreensão de um planejamento de compras, e é nesta perspectiva que se fala hoje das leis e normas de controle do processo.

Weber (1982) observava que a burocracia pressupunha a divisão do trabalho de forma sistemática com vistas a satisfazer a uma racionalidade a qual estaria em conformidade com o objetivo almejado. Essa divisão sistemática do trabalho seria realizada levando em consideração o aspecto funcional da burocracia, com estabelecimento de

normas escritas, de um poder hierárquico delimitado por meio de organograma, além do estabelecimento das funções, áreas de competência e de responsabilidade de cada cargo e sob a supervisão de um superior.

Porém, com todas essas características da burocracia, parece que o tipo de racionalidade que está subjacente no planejamento de compras não alcança as expectativas de comportamento das pessoas, nem tampouco seus fins próprios racionalmente perseguidos.

Se considerarmos as análises de Guerreiro Ramos (1989), a razão instrumental é o próprio substrato das burocracias organizadas e, no domínio das organizações, o compromisso com a racionalidade funcional leva a um falso pragmatismo - a busca desenfreada pelas soluções dos problemas organizacionais acaba por ocultar a essência dos mesmos. Parece natural pensar na racionalidade como um processo dirigido a metas e que um comportamento racional está naturalmente direcionado ao alcance de metas, desejos e fins que as pessoas têm. Quando submetidos a um processo puramente burocrático, essa é a racionalidade que as características da burocracia difundem.

Porém, seguindo a interpretação de Mannheim (1962), a racionalidade funcional corresponde à ética da responsabilidade, e a racionalidade substancial à ética da convicção. Corroborando com esse autor, Guerreiro Ramos (1989) evidencia que o espaço da organização é o espaço da ética da responsabilidade, no entanto, os funcionários continuam cultivando valores e agindo segundo a ética da convicção. Por este motivo, na interpretação de Guerreiro Ramos (1989), as organizações são constantemente permeadas por uma tensão entre éticas, uma oposição entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva. Portanto, na visão de Guerreiro Ramos (1989), o conflito entre o indivíduo e os sistemas sociais é inevitável e permanente.

Para Merton (1966) a burocracia é vista como portadora de funções e disfunções, e isto, segundo Motta (1979) ajuda a perceber as diferenças entre o "tipo ideal" de burocracia e a realidade.

Motta (1979) destaca que Merton (1966) pondera que a burocracia pode ser estudada em termos de seu direcionamento para a precisão, a confiança e a eficiência, e de suas limitações para alcançar esses fins. Segundo Motta (1979), essa análise de Merton (1966) parte da exigência de controle, por parte da burocracia, exercendo pressão sobre o funcionário, em termos de comportamento "metódico, prudente e disciplinado" (MOTTA, 1979, p17). Destaca-se, portanto, a relevância da disciplina e essa só se realiza se os padrões estabelecidos forem sustentados por sentimentos que garantam a dedi-

cação dos funcionários aos deveres burocráticos. Em última instância, portanto, a eficácia da burocracia depende da inculcação de atitudes e sentimentos apropriados a seu funcionamento (MERTON, 1966*apud* MOTTA, 1979).

Ocorre, porém, nas considerações de Motta (1979), que tais sentimentos inculcados tendem a se intensificar mais do que o necessário, diminuindo o número de relações personalizadas, substituídas pelo apego excessivo às exigências dos procedimentos burocráticos. Tal inculcação, estimulada pelo formalismo dos pequenos procedimentos, leva ainda à transferência da identificação com os meios, representados pela conduta exigida pelas normas. “A submissão à norma, que passa de meio a fim em si mesma, gera, a nível da organização, um deslocamento de objetivos. Em termos das “virtudes” do burocrata, leva à rigidez de comportamento e à dificuldade no trato com o público, a quem a burocracia deve atender.” (MERTON, 1966, p 106, *apud* MOTTA, 1979, p 17).

Nas considerações de Merton (1966), a principal consequência da rigidez de comportamento é o surgimento de uma organização informal defensiva em face de qualquer ameaça à integridade do grupo, o qual busca atender a seus objetivos, muito mais do que aos dos clientes, para cujo serviço a burocracia existe.

Considere-se que a adoção de uma abordagem de processo, como é o processo de compras, segundo Davenport (1994), significa gerenciar segundo o ponto de vista do cliente e, em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o resultado. Processo, para este autor, é a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes.

Sintetizando, Merton (1966) apontou a valorização excessiva dos regulamentos, o excesso de formalidades, a hierarquização dos processos decisórios e a despersonalização das relações humanas como as principais questões de disfunção da burocracia.

Corroborando com os autores citados, no processo de compras da UFRPE, para toda ação se requer algo escrito, gerando papéis e necessitando de arquivo dos mesmos. Esse volume excessivo de papel, em decorrência do formalismo exacerbado gera ineficiência, justamente o contrário do que a burocracia propõe. É algo que ficou enraizado no serviço público devido aos medos e receios de má interpretação dos atos, por parte dos órgãos de controle e pela sociedade, e pela falta de confiança que se tem no outro, em que se precisa registro e assinaturas em quase tudo. Isso traz morosidade ao um processo administrativo que poderia ser simples.

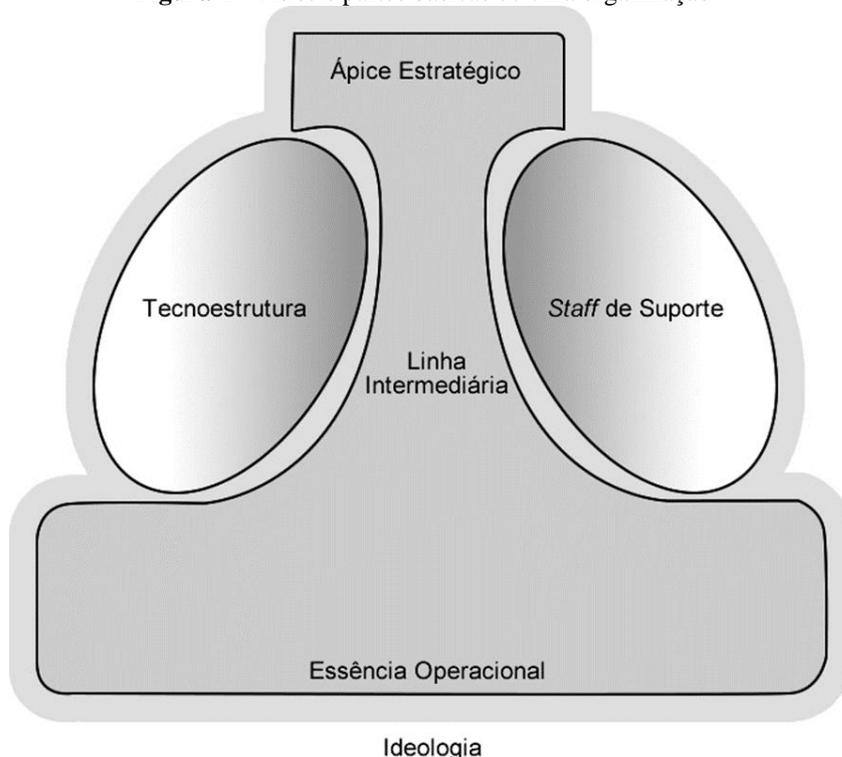
E ainda, destaca-se o apego às rotinas, gerando grande resistência às mudanças, mesmo que positivas. Na burocracia, como já assinalado, o comportamento do funcio-

nário e as rotinas são levados à risca de modo que as mudanças são vistas como algo indesejável, o que pode levar a reclamações, greves e protestos. Consequentemente, tais atitudes repercutem na sociedade a imagem de que o serviço público não evolui e que os funcionários são morosos, folgados e improdutivos.

Todavia, há de se considerar também a configuração organizacional das universidades como burocracias profissionais.

Segundo Mintzberg (2001), uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração, com uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, mas todas apresentam seis partes básicas, como apresenta-se na **Figura 1**.

Figura 1 – As seis partes básicas de uma organização



Fonte: Mintzberg (2001, p. 141)

Assim, como se lê na **Figura 1**, na base de qualquer organização, conforme Mintzberg (2001), encontra-se o núcleo operacional, onde atuam as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. Todas as organizações, exceto as mais simples, também requerem uma equipe gerencial diretiva para ocupar o que o autor chama de ápice estratégico, no qual todo o sistema é dirigido. À medida que a organização cresce, cria-se uma linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre a essência operacional e o ápice estratégico.

Nas organizações mais complexas geralmente se faz necessário uma tecnoestrutura, um grupo de analistas localizados fora da hierarquia da linha de autoridade. Dentro das unidades tecnocratas, cujo trabalho é de natureza profissional, encontra-se um elevado grau de descentralização em ambas as dimensões e um acúmulo de poder informal concentra-se nos analistas da tecnoestrutura que participam da definição das metas e dos procedimentos do trabalho. A maioria das organizações também acrescenta unidades de apoio (*staff*), a fim de proporcionar vários serviços internos, que os autores chamam de *staff* de suporte. Finalmente, toda organização possui um sexto elemento que o autor chama de ideologia, que traduz a cultura de uma organização que a distingue de outras (MINTZBERG, 2001).

Mintzberg (2001; 2008) defende a teoria de que o agrupamento de fatores situacionais (idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder) e parâmetros de *design* (*design* das posições, *design* da superestrutura, *design* dos vínculos laterais e *design* do sistema de tomada de decisões) determina a configuração de uma organização. E, a partir dessa perspectiva, identifica a existência de seis configurações organizacionais básicas:

- I. organização empreendedora, com sua estrutura simples;
- II. organização maquinal, com sua estrutura conhecida como burocracia mecanicista;
- III. organização profissional, com sua estrutura conhecida como burocracia profissional;
- IV. organização diversificada, com sua estrutura divisionalizada;
- V. organização inovadora, ou *adhocracia*, estruturada em equipes de projetos;
- VI. organização missionária, dominada por sua ideologia;
- VII. organização política, com sua estrutura desintegrada.

Ainda segundo Mintzberg (2001), a consistência entre os parâmetros de *design* e os fatores situacionais adotados por uma organização determina a parte-chave da organização com mais poder (elencadas na Figura 1) e o mecanismo de coordenação favorecido, dentre os seis identificados pelo autor (ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos *outputs*, padronização das habilidades e padronização das normas), e seis partes existentes em uma organização – cúpula estratégica, núcleo operacional, tecnoestrutura, linha intermediária, assessoria de apoio e ideologia. Os mecanismos de coordenação são o modo de coordenar o trabalho, mas dependendo da configuração organizacional adotada, um mecanismo de coordenação

será privilegiado em detrimento dos demais e, de modo semelhante, uma parte da organização deterá a maior parte do poder na tomada de decisão.

Mintzberg (2001) classifica as universidades conforme a estrutura das configurações da burocracia profissional, que integra, na base operacional, pessoas altamente qualificadas, como os docentes, que atuam com considerável autonomia e relativa independência. Devido à natureza complexa de suas atividades (ensino, pesquisa e extensão), cabe a eles participarem das decisões demandadas nos contextos em que atuam, com base no julgamento profissional (MINTZBERG, 2001). Outras, incluindo as decisões administrativas, são tomadas por meio de estruturas colegiadas.

Por tudo isso, as universidades públicas federais têm de trabalhar de acordo com uma hierarquia paralela de comitês e colegiados compostos por docentes. Portanto, nesse tipo de organização profissional, no interior da estrutura, a decisão final está nas mãos dos diversos profissionais e dos organismos de decisão de que são membros.

No entanto, certos tipos de decisões, menos relacionadas ao trabalho profissional em si, encaixam-se no que Mintzberg (2001) chama de ordem administrativa. Inclui-se aqui algumas decisões financeiras e operacionais, como o processo de compras. Em virtude do referido processo apresentar características da configuração maquina², estas também tendem a se encaixar no controle do ápice estratégico e dos gerentes da linha intermediária. Isso dá considerável influência aos administradores, ainda que indiretamente, sobre as decisões tomadas.

Ocorre que, nas universidades, são os próprios docentes que assumem muitos dos cargos administrativos, mesmo sem conhecimento técnico prévio, como visto anteriormente. Assim, os docentes controlam em grande parte o processo de trabalho e de decisão administrativa. Portanto, embora o diretor de departamento da UFRPE não possa controlar diretamente os docentes que tomam decisões pelo julgamento profissional, ele desempenha uma série de papéis que lhe dão poder decisório considerável dentro da estrutura, como, neste estudo, no processo de planejamento das compras. Cabe a ele, juntamente com toda a equipe de servidores, identificar as necessidades de compras, por meio dos modelos de pedidos disponibilizados no manual de compras, seguindo um cronograma de compras por tipo de material e sempre com a ciência e aprovação do diretor do departamento. Após esse levantamento, decide quanto à utilização da compra

²Algumas configurações híbridas exibem características de mais de uma configuração, explica Mintzberg (2001). Have (2003) alerta que a natureza robusta das configurações traz consigo o perigo de usá-las como receitas de estruturas. Observa que o número relativamente limitado de critérios para definir as configurações torna difícil para as organizações se compararem com as configurações típicas.

pelo SRP, considerando a urgência de cada necessidade, disponibilidade de recursos e tempo disponível para atendimento, e, por fim, autoriza os demais procedimentos para instrução processual para realização da licitação ou da compra.

Ainda assim, independentemente do grau de poder decisório, essa autonomia é ótima quando os profissionais são sensatos e consequentes, mas se torna um problema quando não o são. Muitas decisões e tarefas, e nessa categoria pode-se incluir o processo de compras, especificamente a fase do planejamento, por não serem significativas para as pessoas, podem ser fluidas, muitas vezes até porque não são claras. Assim, em lugar do interesse comum do modelo colegiado, prevalece um tipo de desinteresse, no qual os profissionais, no seu desinteresse pelo coletivo, tornam-se mais inclinados a transferir aos responsáveis técnicos administrativos essa tarefa.

Mas a questão que talvez mereça mais destaque no que concerne à descentralização do processo de compras nas universidades federais diz respeito à extensão dos níveis hierárquicos e, conseqüentemente, dos procedimentos burocráticos que gera, cuja força geralmente cria conflitos no interior da organização, constituindo-se em um ponto de vista de gestão que se situa em polo oposto ao processo participativo dos colegiados.

Entre os vários fatores que determinam a burocratização e a formalização do processo de compras está o controle externo, exercido, nas universidades públicas e privadas, pelos órgãos reguladores e fiscalizados; no caso Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Existem muitos estudos que apontam a relação entre o controle externo da organização e o seu grau de centralização ou burocratização.

Segundo Mintzberg (1999, p. 319) “[...] quanto maior for o controle externo exercido sobre a organização, mais centralizada e formalizada é a sua estrutura”. Um órgão fiscalizador, por exemplo, impõe mecanismos de formalização, gerando muitos registros, relatórios e procedimentos que podem ser apresentados quando há decisões postas em causa.

2.2 PLANEJAMENTO DE COMPRAS

Chiavenato (2004) *apud* Porto (2006) afirma que o planejamento é a primeira função do processo administrativo, em que são definidos os objetivos em detrimento dos recursos necessários para serem alcançados com eficácia dentro de uma organização.

Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de como a ação deve ser realizada (FASCINA, 2013).

Para Oliveira (2009), o planejamento deve ser visto como ações inter-relacionadas e interdependentes com vistas ao alcance dos objetivos pretendidos. O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano (OLIVEIRA, 2009).

Para Megginson *et al.* (1986), *apud* Terence (2002, p. 10), “[...] o planejamento proporciona a base para ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais”.

Um plano, segundo Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2000), é uma direção, um guia de ação futura, apontando uma trajetória para ir de um ponto a outro. O plano é antecedente às ações. Traça os objetivos e elabora um plano para alcançá-los. Nessa linha, o processo de compras está relacionado com a direção que líderes tentam estabelecer para a organização. Enquanto plano, seguindo a definição desses autores, o processo de compras é definido como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado, separando o processo de elaboração e da implementação.

Nas análises de Raposo *et al.* (2016), as aquisições públicas movimentam grande volume de recursos, os quais impactam na atividade econômica, dando grande poder de compra à administração pública. Além de prover bens e serviços necessários às atividades estatais, as compras governamentais são instrumento de realização de políticas públicas. Segundo Raposo *et al.* (2016), para realizar políticas públicas, o planejamento é a etapa prioritária, na qual se faz levantamento das demandas de compras visando a qualidade dos gastos por meio de melhor utilização dos recursos disponíveis. Ainda, vê o planejamento como uma ferramenta importante e eficiente, e um processo por ações inter-relacionadas e interdependentes.

O planejamento de compras foca na qualidade do gasto, de modo a mapear os pedidos e processos dentro do exercício financeiro, visando dar maior qualidade o trabalho dos setores de compras e se relaciona diretamente com a gestão orçamentária dos recursos (VILHENA; HIRLE, 2013).

Para que o planejamento de compras logre êxito, Diniz, Drumond e Hirle (2012) sugerem que cada área deva contribuir conforme sua competência e em conjunto, sendo o demandante o responsável em identificar suas necessidades e descrever de modo claro e objetivo. Segundo esses autores, cabe ao ordenador de despesa aprovar, mediante análise, quanto às adequações junto a projetos ou rotinas de cada departamento, desde que haja recurso disponível para tal finalidade. Por fim, o setor de compras, por meio de um levantamento das demandas aprovadas, estabelece o cronograma de compras e efetua as compras definidas durante o planejamento.

Para um bom planejamento é necessário a descrição adequada das características de bens ou serviços que se almeja. Diniz, Drumond e Hirle (2012) alertam que a conscientização dos servidores das áreas demandantes de que a fase do planejamento das compras é fundamental para o sucesso do procedimento de compra, e deve ser a primeira ação a ser realizada, pois, nem sempre se dá a essa fase o destaque e a importância merecida.

No entanto, a falta de esmero na etapa de planejamento do processo, que muitas vezes ocorre por falta de tempo da área responsável para estudar e elaborar a descrição de forma adequada pode conduzir ao fracasso do certame ou ainda a aquisição de um bem ou a contratação de um serviço que não se adéqua ao realmente demandado (DINIZ; DRUMOND; HIRLE, 2012, p 16).

Constata-se, com base nos autores acima, que o planejamento das compras públicas é fundamental para que o fim institucional do órgão seja atingido, seja qual for o ramo de atuação. Não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, procurando obter o maior número de vantagens possíveis, focando também o custo benefício. Comprar bem traz segurança na execução dos bens e serviços prestados pela Administração, além de aplicar os recursos públicos da melhor maneira possível (BELIVAQUA, 2012).

Sabe-se que as contratações públicas sofrem interferências internas e externas e estão sujeitas a eventos que podem trazer riscos e comprometer os resultados. Sendo assim, para minimizar as falhas inesperadas, os problemas, porém previsíveis, o processo de compras, o que se lê nos autores acima, necessita ser adequadamente planejado,

de modo a alcançar os objetivos traçados. Ressalta-se também a adequação às normas e dispositivos legais específicos e correlatos relativos ao objeto licitado.

Sendo assim, observa-se o planejamento como ferramenta essencial para alocação devida do orçamento, de modo a atender as necessidades de toda a instituição, evitando perdas ou devoluções e que requer a participação de todos em conjunto, cada um com sua responsabilidade. Ao final, minimizam-se as falhas e tende a trazer maior qualidade nas aquisições e contratações.

Como não há lei que regulamente o planejamento de uma instituição, fica sob sua responsabilidade a elaboração deste. Logo, o planejamento pode ser falho ou até mesmo não existir.

2.2.1 Princípios básicos da administração pública

Na Lei 8.666/93, além dos princípios relatados na CF/88 são abordados outros princípios básicos de forma a garantir a lisura dos certames, cuja finalidade é garantir a observância da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, por meio de um processo de julgamento, que atenda aos princípios constitucionais e os da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo.

O princípio da legalidade impõe que todo ato administrativo de âmbito público seja realizado de acordo com a lei:

- I. Para Meirelles (2002), a impessoalidade trata da exclusão do cunho pessoal de autoridades ou servidores públicos em relação aos seus atos administrativos, de modo a garantir a quaisquer interessados que cumpram com os requisitos exigidos e legais participar de uma licitação e firmar contrato com a Administração Pública, sem interferências de interesses particulares, visando sempre o interesse público.
- II. Segundo Pietro (2011), a moralidade vem da ideia de desvio de poder para atingimento de uma meta irregular por meio legal. A moralidade está ligada à conduta do administrador público, sendo composta por um conjunto de regras que visam à boa administração de forma disciplinar, exemplar e pela ideia da função administrativa.

- III. Meirelles (2002) traz a isonomia como um impeditivo da discriminação entre os participantes do certame de modo a garantir igualdade a todos os participantes e sem nenhuma distinção de qualquer natureza.
- IV. A publicidade está relacionada com o ato de tornar público os atos administrativos, e acessíveis a todos que tiver interesse.
- V. A probidade administrativa está prevista na constituição, no § 4º do artigo 37, e se trata de todo ato que cause enriquecimento ilícito, cause danos ao erário público, ou seja, contrário aos princípios administrativos.
- VI. A vinculação ao instrumento convocatório, conforme artigo 41º da Lei nº 8.666/93 e nada mais é do que a observância do que está como norma e condições no edital, sendo a lei interna, sem que possam descumpri-lo, e ligado a todos os participantes.
- VII. O § 1º do artigo 44º da Lei nº 8.666/93 traz o julgamento objetivo com vistas a impedir que o ente público venha a decidir baseado na subjetividade, impressão, sentimento ou de forma pessoal.
- VIII. Incluída na CF/88, através da emenda constitucional 19/98, a eficiência é vista como um princípio administrativo que faz com que o ente público realize suas funções conforme as leis, dando o melhor de si, buscando a perfeição e com celeridade.

Pelo exposto, do que se lê dos autores citados, pode-se considerar que a administração pública é burocrática de normas e regradada de leis que exigem do ente público executar procedimentos de contratações e compras públicas sem beneficiar a si ou a outrem e com tratamento igualitário a todos os interessados, de modo público, por meio de um instrumento convocatório bem elaborado que será o instrumento norteador da licitação. Sendo assim, é necessária realização de um bom planejamento de modo a garantir um instrumento convocatório sem falhas que atenda à administração, obedecendo aos princípios abordados.

2.2.2 Procedimentos Licitatórios

Segundo o artigo 22 da Lei 8.666/93, com alterações pela Lei 8.883/94, define cinco modalidades de licitação, não sendo permitido a criação de outras, nem a combinação delas:

- I - Concorrência;
- II - Tomada de preços;
- III - Convite;
- IV - Concurso;
- V - Leilão.

Conforme a Lei nº 8.666/93:

- I. A concorrência é a modalidade de licitação que permite que quaisquer interessados comprovem que atendem aos requisitos mínimos de qualificação na fase de habilitação;
- II. A tomada de preços é a modalidade em que os interessados devem estar cadastrados até o terceiro dia antes da data do recebimento das propostas, observando-se a necessária qualificação. O convite é a modalidade em que se realiza a escolha e convite de no mínimo de três interessados cadastrados ou não, devendo ainda ser exposta a convocação de forma a ser estendida aos demais cadastrados, do ramo de atividade em questão, que demonstrarem interesse no prazo de até 24 horas antes da apresentação das propostas;
- III. O concurso se dá entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico. O leilão se dá entre quaisquer interessados que queira comprar bens inservíveis para a Administração Pública, produtos apreendidos ou penhorados, ou para alienações de bens imóveis;
- IV. A concorrência é realizada por convocação que atinja número indeterminado de licitantes através de grande publicidade, em que a idoneidade será verificada no andamento do processo; a tomada de preços é efetuada através de publicação destinada a determinado grupo de fornecedores, previamente cadastrados e a idoneidade já fora comprovada; o convite se dá através de convocação específica de fornecedores determinados com idoneidade conhecida, exigindo o mínimo de publicidade de forma a garantir a isonomia; no concurso se escolhe o melhor trabalho e no leilão se vende ou aliena bens, não se tratando de compras públicas.

A Medida Provisória 2.026-3/2000, regulamentada pelo Decreto 3.555/2000, estabeleceu o pregão como mais uma modalidade de licitação para o âmbito da União, sendo posteriormente utilizada nos Estados, o Distrito Federal e Municípios através da conversão desta MP na Lei nº 10.520/02. Segundo a referida lei, o pregão é a modalidade em que se visa à compra de bens e serviços comuns de interessados previamente cadastrados à sua realização. Ela surgiu a partir da experiência do setor privado com o leilão reverso. Essa modalidade traz grandes vantagens à Administração, pois é mais simples que as demais, as negociações são mais flexíveis, podendo-se ocorrer com os licitantes após fase de lances, e tem-se maior economia e maior rapidez no processo licitatório. Uma grande distinção das demais modalidades é a inversão das fases, em que primeiro se dá o julgamento das propostas e depois a habilitação, sendo o inverso nas demais.

Em 2011, governo Brasileiro instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), por meio da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, regulamentado pelo Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011, que sofreu alterações pelo Decreto nº 8.251, de 23 de maio de 2014. O RDC foi instituído com aplicação exclusiva nas licitações e contratos para:

- I. Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016;
- II. Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - FIFA 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014;
- III. Obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades sedes dos mundiais anteriormente citados;
- IV. Ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), incluído pela Lei nº 12.688, de 2012;
- V. Obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, incluído pela Lei nº 12.745, de 2012;
- VI. Obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma e administração de estabelecimentos penais e de unidades de atendimento socioeducativo, incluído pela Lei nº 13.190, de 2015;
- VII. Ações no âmbito da segurança pública, incluído pela Lei nº 13.190, de 2015; obras e serviços de engenharia, relacionadas a melhorias na mobilidade urbana ou ampliação de infraestrutura logística, incluído pela Lei nº 13.190, de 2015;

- VIII. Contratos de locação de bens móveis e imóveis, nos quais o locador realiza prévia aquisição, construção ou reforma substancial, com ou sem aparelhamento de bens, por si mesmo ou por terceiros, do bem especificado pela administração, incluído pela Lei nº 13.190, de 2015;
- IX. Ações em órgãos e entidades dedicados à ciência, à tecnologia e à inovação, incluído pela Lei nº 13.243, de 2016.

Além dessas, segundo a Lei nº 13.190, de 2015, pode-se aplicar o RDC para realização de licitações e contratos para obras e serviços no âmbito dos sistemas públicos de ensino e de pesquisa, ciência e tecnologia.

O RDC, conforme Lei nº 12.462/2011, tem por objetivos:

- a. Ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes;
- b. Promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público;
- c. Incentivar a inovação tecnológica;
- d. Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública.

Ao optar pela utilização do RDC, afastam-se as normas contidas na Lei nº 8.666/93, salvo as hipóteses previstas na lei. No RDC temos a inversão de fases no processo licitatório, assemelhando-se ao Pregão, em que primeiro tem a fase de lances e depois a habilitação, dando celeridade ao certame. Outro fator importante, conforme lei do RDC, é a possibilidade de orçamento sigiloso, que evita conluios entre os concorrentes.

2.2.3 Sistema de Registro de Preços

A Constituição Federal de 1988 determina em seu art. 37, inciso XXI, que todas as contratações serão necessariamente realizadas por licitação pública, ressalvados os casos previstos em lei. A Lei Federal nº 8.666/1993, a qual regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, prevê, em seu art. 15, inciso II, que as compras, sempre que possível, deverão ser processadas por meio do Sistema de Registro de Preços (SRP).

O Sistema de Registro de Preços (SRP, previsto no artigo 5º da Lei nº 8.666/93, foi regulamentado pelo Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001, mas revogado pelo Decreto nº 7.982, de 23 de janeiro de 2013, cujo regulamenta até hoje, conforme veremos a seguir.

O SRP é um conjunto de procedimentos para registro formal de preços, através da Ata de Registro de Preços para aquisições futuras, na conveniência e oportunidade da Administração Superior, de bens, cujos consumo seja frequente pelo órgão público, ou de serviços em situações especiais, em que tais preços irão vigorar num prazo não superior a um ano. O SRP pode se dar através das modalidades concorrência ou pregão.

OSRP é uma forma de licitação que visa registrar os preços unitários em uma Ata de Registro de Preços para compra ou contratação futura, e uma expectativa de venda para o fornecedor, até o limite da quantidade pré-estabelecida no edital.

A Ata de Registro de Preços é o documento onde se encontra os preços fixados durante o certame, sendo vista como um contrato de compromisso futuro, impondo o fornecimento do produto ou serviço, durante seu prazo, até o limite máximo estimado, por parte do fornecedor, mas não obriga a compra por parte da Administração Pública.

No SRP existem três entidades: o órgão gerenciador, o órgão participante, e o órgão não participante. O órgão gerenciador é responsável pela condução dos procedimentos para registro de preços e ele se torna o gerente da Ata de Registro de Preços. O órgão participante é aquele que participa dos procedimentos iniciais, a pedido do gerenciador, sendo beneficiário da Ata. O órgão não participante, também conhecido como carona, que surgiu, é aquele que não participa dos procedimentos do SRP, mas que posteriormente solicita ao gerenciador o uso da Ata.

De acordo com o art. 12º, do Decreto 7.892/2013, a ata de registro de preços poderá ter vigência de até um ano, prorrogável por mais um, conforme previsto no inciso III do § 3º do art. 15 da Lei nº 8.666, de 1993.

A relação entre o órgão gerenciador, órgãos participantes e os caronas³ obedecem a regras bem claras pré-estabelecidas, formalmente ou não. Pode-se concretizar através de um ato de colaboração, sem qualquer cobrança de qualquer remuneração dos órgãos participantes, ou um termo de cooperação técnica, em que o órgão gerenciador cobra um pagamento aos participantes para gerir o SRP.

³ O carona, ou órgão não participante, é aquele ente público que não participa da licitação em seu início, e, conseqüentemente, não consta na formalização da Ata de Registro de Preços, mas que adere à compra ou contratação após assinatura da ARP, desde que com anuência do órgão Gerenciador e do Fornecedor.

Observa-se que os órgãos participantes têm vantagens em relação aos caronas, pois suas necessidades já estão previstas e obrigadas no compromisso de fornecimento por parte dos fornecedores, sem prévia autorização do gerenciador ou do fornecedor para utilização da Ata de Registro de Preços. Os caronas precisam realizar consulta e ter a permissão do gerenciador da Ata, e ainda ter a aceitação de fornecimento por parte do fornecedor, não o eximindo do compromisso já assumido na Ata.

Conforme Rodrigues e Oliveira (2002), a implantação do SRP depende do comprometimento da equipe envolvida, pois requer uma proposta de mudança no comportamento da equipe de administração e dos servidores como um todo, melhorando o planejamento, mediante levantamento e tratamento de dados e na projeção de consumo.

Nesse caso, como discutido anteriormente, o não comprometimento dos profissionais e servidores técnico administrativos da UFRPE pode dificultar a implantação do SRP, que demanda uma rotina diferente do processo comum, entre elas, maior atenção na manutenção do controle de estoque.

Além disso, na implantação do SRP é fundamental que haja um bom planejamento com todos os setores envolvidos no processo e a formação de uma equipe multidisciplinar: comissão de licitação, almoxarifado, órgãos requisitantes, órgãos consumidores, analistas de sistemas e/ou programadores, podendo haver assessoramento externo especializado. Essa equipe elabora o planejamento das aquisições e contratação de serviços, e traça ações com base nas necessidades da instituição.

Posteriormente se realiza o levantamento das demandas, por meio das necessidades da organização e consultas de consumos anteriores. Em seguida as demandas e os consumos anteriores serão tratados estatisticamente, dando maior confiança, e confrontados de forma a embasar o planejamento, estabelecendo parâmetros de consumos futuros.

Com o objeto devidamente descrito, é preciso estabelecer o quantitativo com base no levantamento inicial do processo. Isso está relacionado com a determinação do tamanho dos lotes e pela expectativa de consumo, devendo observar o praticado no mercado. Assim, fixa-se o quantitativo mínimo e se informa aos fornecedores interessados em participar do SRP. Mas é preciso que seja definido um quantitativo mais próximo do real a ser obtido efetivamente, dando credibilidade ao sistema e ao gestor e participantes da Ata. Com o quantitativo estabelecido, será realizada uma pesquisa de preços que, no âmbito federal, poderá ser feita por meio do módulo do Sistema de Registro de Preços (SIREP), integrante do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

(SIASG), ou do portal de Compras Governamentais (Comprasnet). Outra forma de realizar a pesquisa de preços é mediante contratação de uma empresa especializada para este fim.

De uma maneira ou de outra é preciso que sejam observadas: a) a generalidade, que visa abranger todos os possíveis fornecedores; b) a atualidade, com vistas a se obter um preço razoável para o tempo de registro na Ata, evitando distorções; c) a efetividade, em que o preço a ser pesquisado possa ser praticado na Administração; d) a parametrização, definindo a pesquisa de preços e considerando a marca, no caso de se encontrar produtos diferentes com preços distintos; e) a documentação, devendo ficar no processo toda documentação relativa à pesquisa de preços no processo.

Com todos esses dados nas mãos, é elaborado o edital para registro de preços, é lançado no sistema a Intenção de Registro de Preços (IRP)⁴ para outras instituições se manifestarem quanto ao seu interesse em participarem da compra, e se realiza a licitação, possibilitando obter melhores preços por meio de economia de escala e, por fim, formaliza-se o compromisso, que no SRP é realizado pela Ata de Registro de Preços. Este documento é vinculativo, durante um ano entre fornecedor e sua proposta, e obrigacional de compromisso para uma possível contratação futura.

Para Rodrigues e Oliveira (2002), a implantação do SRP traz muitos benefícios, entre eles:

- I. Permite a interação e motivação entre os diversos setores por meio da transformação no processo de planejamento; promove maior flexibilidade e eficiência nos gastos públicos, possibilitando ainda o controle social dos preços registrados;
- II. Não se faz necessária indicação de dotação orçamentária para sua realização, pois se trata de uma previsão de compra; ocorrida a licitação para registro de preços de tudo o que necessita dentro do exercício, reduzem-se os custos opera-

⁴IRP é um procedimento sistematizado e operacionalizado dentro do módulo do Sistema de Administração e Serviços Gerais – SIASG, podendo ser acessado no Portal de Compras do Governo Federal (www.comprasnet.gov.br), que possibilita aos órgãos e entidades interessados em efetuar licitação para registro de preços de um determinado bem ou serviço divulgar a intenção dessa compra para o restante da Administração Pública Federal, possibilitando, assim, a realização de certame licitatório em conjunto para contratação do objeto pretendido. Ou seja, o IRP é um procedimento que permite a realização de licitação única com a junção das demandas dos diversos órgãos e entidades federais para a contratação de objetos comuns (Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU. Secretaria Federal de Controle Interno. Sistema de Registro de Preços: perguntas e respostas. 2014. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/38954/733299/CGU-Sist-Reg-Precos-2014.pdf/dde3f99f-1b76-48ea-a111-29193b43c093>>).

cionais, aperfeiçoam-se os processos de contratação e se eliminam o fracionamento de despesa;

- III. Os fornecedores ficam atrelados aos preços registrados durante um ano; agiliza o processo de compras; permite a participação de outros órgãos como participantes, gera economia à administração pública; e permite a participação dos órgãos não participantes;
- IV. Diminui a quantidade de licitações dos órgãos envolvidos no início ou meio do processo; e favorece ao fornecedor com preço registrado, que tem a expectativa de venda ou prestação de serviço durante um ano.

A adoção do SRP traz ganhos de economia, agilidade e segurança, tudo dentro dos rigores da lei, atendendo a todos os princípios constitucionais, destacando-se a eficiência. Porém, nada disso será conquistado se não houver um bom planejamento de compras.

3 PROPOSTA METODOLÓGICA

Na concepção de Martins e Theóphilo (2009), os procedimentos metodológicos são estratégias de investigação científica, voltadas à construção do conhecimento científico. Ou seja, a estratégia ou delineamento da pesquisa guia os procedimentos de coleta de dados e sua interpretação. Está relacionada a como fazer a pesquisa, ou seja, a sua parte operacional.

3.1 PESQUISA APLICADA

Volpato (2013) assinala que a ciência é uma estratégia de gerar conhecimento e interpretar o mundo. Segundo esse autor, o produto desse conhecimento pode ser aplicado imediatamente ou pode não apresentar uma aplicação prática imediata. Portanto a diferença entre o conhecimento básico e o aplicado não está na forma de construção de uma pesquisa, mas na sua correspondência social, isto é, se tem uma utilidade imediata ou não. Assim, o conhecimento serve tanto para resolver problemas práticos imediatos (ciência aplicada) ou não (ciência básica).

Nesta perspectiva, fundamentado em Volpato (2013), podemos assumir que esta é uma pesquisa aplicada, visto que há uma intencionalidade explícita expressando um caráter político do problema ao qual se pretende solucionar.

3.2 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo (THIOLLENT, 2011). Nesse tipo de pesquisa, segundo Thiollent (2011), os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo participativo.

Portanto, acredita-se que a pesquisa-ação é adequada para este estudo, pois a pesquisa oscila entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Neste estudo descreve-se e avalia-se uma situação – a etapa do planejamento do processo de compras da UFRPE – para melhorar sua prática, aprendendo no decorrer da pesquisa, tanto a respeito do processo, quanto da própria investigação.

Apoiados em Tripp (2005), define-se pesquisa-ação como um modo de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática. É um método que se aplica a estudos como o que aqui se apresenta, em que os servidores públicos de uma universidade buscam efetuar transformações em suas próprias práticas. Trata-se, antes de tudo, de fazer uma reflexão sobre a ação.

Isso posto, embora a pesquisa-ação tenda a ser pragmática, ela se distingue da prática. A questão é “[...] que a pesquisa-ação requer ação tanto nas áreas da prática quanto da pesquisa, de modo que, em maior ou menor medida, terá características tanto da prática rotineira quanto da pesquisa científica” (TRIPP, 2005, p. 447).

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para garantir o atendimento aos requisitos legais que orientam as compras públicas foram consultados documentos, cuja relação consta no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Relação das fontes documentais utilizadas na pesquisa

Documento	Descrição
Lei nº 8.666/1993	Dispõe sobre normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
Lei nº 10.520/2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.
Dec. 7.892/2013	Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no artigo 15 da Lei nº 8.666.
Manual de Compras da UFRPE - 2013	Define parâmetros para solicitação de compras de materiais e contratação de serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A coleta de dados contou com a realização de duas reuniões de trabalho, com a presença de servidores, docentes e técnicos-administrativos envolvidos no processo de compras, representando as sete Pró-Reitorias, quatro Unidades Acadêmicas, dos 22 Departamentos Acadêmicos, e cinco Departamentos Administrativos, convidados ao menos um servidor técnico administrativo envolvido com as requisições e, havendo interesse, do diretor do departamento acadêmico, diretor da unidade acadêmica ou Pró-Reitor, para analisar o processo de compras, especificamente a fase do planejamento de compras. O objetivo das reuniões foi coletar dados sobre as causas de a universidade

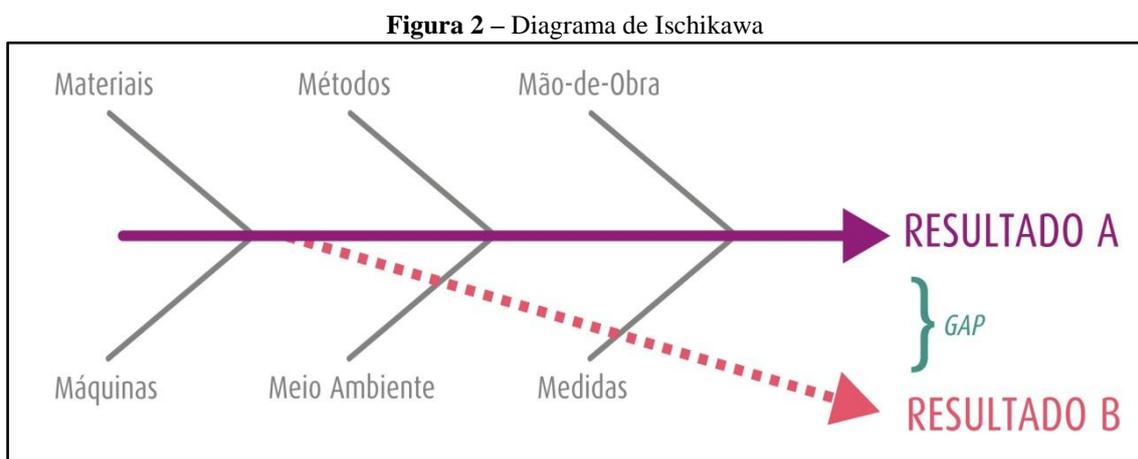
não planejar suas compras, priorizar as causas e elaborar planos de ação para sanar as causas principais.

No primeiro encontro foi apresentada a motivação da pesquisa, a justificativa, os objetivos, os problemas e a metodologia a ser aplicada: O diagrama de Ishikawa, a Matriz GUT e o Plano de Ação 5W2H, os quais são explicitados a seguir e que se constituem também nas técnicas de análise dos dados.

3.3.1 Diagrama de Ishikawa

A abordagem da garantia da qualidade, consolidada por volta da década de 70, tem em Ishikawa um dos seus principais proponentes e visa prover confiança no atendimento aos requisitos da qualidade, por meio de sistemas integrados de gestão de qualidade e outras técnicas (PALADINI, 1995). A garantia da qualidade é a própria essência do controle da qualidade.

Preocupado com a garantia da qualidade, Ishikawa propõe ferramentas gráficas de controle de processos, dentre elas a mais destacada é o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Espinha de Peixe ou, ainda, como Diagrama de Ishikawa, como mostra a **Figura 2**.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018), fundamentado em Mello *et al.* (2002).

O diagrama permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos e/ou serviços.

Segundo Melo *et al.* (2002), Ishikawa propôs um método no qual o diagrama de causa e efeito considera que os problemas sejam classificados em seis categorias de

causas, os 6M: Método, Materiais/Matéria Prima, Mão de obra/Recursos Humanos, Máquinas, Medidas e Meio Ambiente. Essas categorias permitem classificar as causas potenciais de um determinado problema e, assim, identificar mais claramente as oportunidades de melhoria. Melo *et al.* (2002) definem cada uma das categorias, conforme segue:

- a. **Método** - Essa categoria se refere às causas relacionadas ao modo de execução do trabalho, de métodos ou processos incorretos ou aplicados indevidamente. Os problemas podem ocorrer devido à metodologia aplicada de forma incorreta, ou seja, quando o efeito indesejado é consequência dos métodos, técnicas e procedimentos de trabalho escolhido. Deve-se questionar o quanto o modo de trabalho influenciou o problema: didática, técnicas adotadas, meios de divulgação ou propaganda utilizados, procedimentos, manuais, diretrizes, etc.;
- b. **Matéria Prima/Materiais** - Essa categoria se refere às causas que envolvam o material ou os insumos utilizados no trabalho. Os problemas podem surgir devido à inconformidade técnica ou pela qualidade exigida para realização do trabalho. Deve-se investigar se o material utilizado pode ter influenciado nos resultados do trabalho: se o material tinha boa qualidade, se é proveniente de um fornecedor creditado, se atende às especificações;
- c. **Mão de obra/Recursos Humanos** - Essa categoria se refere a toda causa que envolva a ação de um colaborador, ou seja, do executor do serviço ou produto. Atitudes e dificuldades por parte do colaborador/ funcionário, como por exemplo: pressa, imprudência, ato inseguro, desleixo, falta de qualificação e desmotivação, dentre outros. A investigação deve avaliar se o colaborador/funcionário está preparado e bem qualificado, se sua atitude está adequada ou se há falta de experiência;
- d. **Máquinas** - Essa categoria se refere às causas que envolvem tudo que está relacionado com o maquinário do processo. Muitos problemas são derivados de falhas de máquinas, podendo ser causados devido a falta de manutenção regular ou mesmo se for operacionalizada de forma inadequada. A investigação busca causas com máquinas e equipamentos em geral;
- e. **Medidas** - Essa categoria se refere às causas que envolvem avaliações feitas de forma incorreta e levantamento de dados impreciso. Pode se referir aos instrumentos de medida e sua calibração. Mas também pode dizer respeito à efetividade de indicadores em mostrar as variações de resultado. Também pode ser que as

avaliações estejam sendo realizadas de forma incorreta, o acompanhamento ou monitoramento está sendo realizado num espaço de tempo inadequado, ou não ocorre na frequência necessária. O foco da investigação é sobre as causas que dizem respeito às métricas usadas para medir o trabalho, se são adequadas, se são eficazes, etc.;

- f. **Meio Ambiente** - Nessa categoria temos as causas relacionadas às questões do trabalho tais como local, calor, layout, poluição, poeira, falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos, localização. Se a análise recai sobre o ambiente externo, a causa pode ser o transporte, engarrafamento, horários de transporte público inadequados, atrasos, fatores climáticos, situações políticas e de mercado, entre outros. O ambiente pode favorecer a ocorrência de problemas. A investigação busca causas relacionadas ao meio ambiente, as quais podem ter causado o problema.

3.3.2 Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência

É uma técnica usada para priorizar as causas dos problemas, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do problema (KEPNER; TREGOE, 1981), sendo que:

- a. Gravidade diz respeito ao impacto do problema sobre operações ou pessoas da organização;
- b. Urgência ao tempo necessário para resolver o problema;
- c. Tendência ao potencial de piora do problema.

Seguindo a concepção original de Kepner e Tregoe (1981), para cada dimensão são atribuídas notas, com base na seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, uma causa extremamente grave, urgentíssima e com altíssima tendência a piorar com o tempo receberia uma pontuação da seguinte maneira: Gravidade = 5 | Urgência = 5 | Tendência = 5.

O **Quadro 2** apresenta a escala usada neste estudo.

Quadro 2 – Escala da Matriz Gut

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base em Kepner e Tregoe (1981).

A técnica proposta por Kepner e Tregoe (1981) pode ser aplicada individualmente, mas o resultado é melhor quando um grupo de pessoas a executa, já que há um aprimoramento quando os valores GUT são obtidos por consenso. É uma técnica útil para o planejamento de atividades que devem ser realizadas num determinado período para resolver um problema atuando nas suas causas.

A técnica requer o uso de um formulário, a Matriz GUT. O formulário descreve acima a causa do problema e distribui a avaliação nas colunas:

- a. A coluna G é destinada a receber a pontuação quanto à gravidade,
- b. A coluna U é destinada a receber a pontuação quanto à urgência,
- c. A coluna T é destinada a receber a pontuação quanto à tendência,
- d. Outra coluna contém o produto das avaliações $G \times U \times T$,
- e. A última coluna é destinada à classificação da priorização das causas, decorrente do resultado da avaliação, ou seja, da atribuição das notas e de sua multiplicação (GXUXT).

As principais causas identificadas, geralmente as três ou cinco primeiras, devem receber atenção do gestor, preferencialmente mediante um plano de ação para corrigir o problema.

3.3.3 Plano de Ação–5W2H

O objetivo do plano é a eliminação das causas principais que geraram um determinado problema. O plano, segundo Meira (2003), possibilita, de um modo simples, garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas. A sigla 5W2H é formada pelas iniciais, em inglês, as quais, segundo Meira (2003), se caracterizam em sete ques-

tões que, quando bem estabelecidas, eliminam as dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas:

- a. What (o que será feito?);
- b. Why (por que será feito?);
- c. Where (onde será feito?);
- d. When (quando será feito?);
- e. Who (por quem será feito?);
- f. How (como será feito?);
- g. Howmuch (quanto vai custar?).

De uma maneira simples, as sete perguntas (por meio do 5W2H) abrangem praticamente todos os aspectos ligados às atividades. Assim, se alguma das questões deixa de ser respondida, podem ocorrer empecilhos para a conquista do resultado esperado do processo. Por exemplo, se não há prazo definido para a entrega de um trabalho, a falta de prioridade pode sabotar a execução. Se a pergunta “o quê?” não for respondida corretamente, faltará foco no desenvolvimento das tarefas e o resultado ficará aquém das expectativas.

A frase “se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve” pode ilustrar bem a falta da resposta do “o quê?”. É bem verdade que as perguntas “como?”, “quem?” e “quanto?” também são essenciais para a execução de qualquer atividade. Afinal, sem recursos e sem profissionais capacitados fica difícil, senão impossível, resolver as causas de um problema.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

No dia 16 de maio de 2018 foi expedido um memorando s/n solicitando a participação de ao menos um dos servidores envolvidos no processo de compras de cada setor por meio dos dirigentes (apêndice A). Esse pedido foi para comparecimento no dia 22 de maio de 2018, a partir das 8h da manhã, na sala de treinamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, localizada no prédio do Centro de Ensino de Graduação Empresa Escola (CEGOE) da UFRPE.

No dia 22 de maio de 2018, foi realizada uma reunião com 19 participantes, sendo dois docentes, diretores acadêmicos, com registro em ata de presença (apêndice B).

A reunião foi orientada por meio de apresentação em *slides* (apêndice E). Após breve explanação do problema da pesquisa, foi explicado o uso do diagrama de Ishikawa para os presentes, para a identificação das causas do problema. Posteriormente, as pessoas foram dispostas em cinco grupos, os quais fizeram o levantamento das causas identificadas por cada um, obedecendo o disposto no diagrama apresentado. Em seguida, as causas foram agrupadas numa grande planilha, perfazendo um total de 20, como pode ser visto no **Quadro 3**.

Quadro 3 – Causas identificadas para o problema

1	Falta de controle do processo de compras.	2	Não há cronograma de compras (centralizar as demandas por meio de levantamento dos itens).
3	Não há fluxograma.	4	Não há padronização de cronograma das compras centralizadas dos solicitantes.
5	Dificuldade do usuário em especificar o item.	6	Solicitante não descreve adequadamente o pedido / falta definição dos papéis dos envolvidos no pedido.
7	Falta de atualização, divulgação e acesso nos procedimentos de compras.	8	Falta planejar o volume de compras para o período, considerando o estoque.
9	Falta estabelecimento de prazo para tramitação do processo de compra até sua concretização e recebimento do material.	10	Falta de conhecimento do orçamento.
11	Fluxo incorreto (processo é instruído sem destaque orçamentário e depois pode parar ou gerar retrabalho).	12	Precariedade de iluminação, temperatura das salas adequadamente.

Continua

Conclusão

13	Instabilidade energética.	14	Professores e técnicos se isentam de participar do processo (questão cultural).
15	Falta de servidores.	16	Falta de capacitação.
17	Falta de suporte para manutenção das máquinas.	18	Falta de suprimentos e material de expediente.
19	Instabilidade da <i>web</i> .	20	Falta de sistema de informação para o processo de compras.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Dando seguimento, foi orientado o uso da Matriz GUT aos participantes. Em seguida, estes, individualmente, aplicaram a matriz para priorizar as causas. Foi estabelecido que a classificação fosse do primeiro ao quinto mais relevante, conforme pontuação alcançada de cada causa. Só se obteve 13 (treze) análises entregues, pois alguns fizeram em dupla e outros pediram para entregar no dia seguinte, de modo a organizarem melhor as informações. Com vistas a se compilar as informações e organizar melhor a classificação, a reunião foi suspensa e remarcada para semana seguinte.

Enquanto isso, no tratamento dos dados coletados, o pesquisador estabeleceu como critério para ordenar os problemas a quantidade de classificações para cada item. A causa que obteve mais classificação 1 (um) ficou em primeiro, depois o que teve mais classificação 2 (dois), até a sétima colocação, pois, observou-se que algumas causas eram semelhantes ou complementares e poderiam ser compiladas numa só. O resultado está disposto no **Quadro 4**.

Quadro 4 – Classificação das causas identificadas para o problema

ITEM	CAUSAS	1	2	3	4	5	SEQUÊNCIA FINAL
1	Falta de controle do processo de compras.	4				1	1
16	Falta de capacitação.	3	2	1	1	3	2
2	Não há cronograma de compras (centralizar as demandas por meio de levantamento dos itens).	3	1	2	1		3
6	Solicitante não descreve adequadamente o pedido / falta definição dos papéis dos envolvidos no pedido.	2	1	1			4

Continua

Conclusão

7	Falta de atualização, divulgação e acesso nos procedimentos de compras.	1	1		2		5
4	Não há padronização de cronograma das compras centralizadas dos solicitantes.		3		1	2	6
8	Falta planejar o volume de compras para o período, considerando o estoque.		2	1		1	7
14	Professores e técnicos se isentam de participar do processo (questão cultural).		1		1		8
17	Falta de suporte para manutenção das máquinas.		1				9
3	Não há fluxograma.			2	1	1	10
13	Instabilidade energética.			1	1		11
18	Falta de suprimentos e material de expediente.			1		1	12
5	Dificuldade do usuário especificar o item.			1			13
9	Falta estabelecimento de prazo para tramitação do processo de compra até sua concretização e recebimento do material.			1			14
20	Falta de sistema de informação para o processo de compras.			1			15
15	Falta de servidores.				1		16
19	Instabilidade da <i>web</i> .				1		17
10	Falta de conhecimento do orçamento.				1		18
11	Fluxo incorreto (processo é instruído sem destaque orçamentário e depois pode parar ou gerar retrabalho).					1	19
12	Precariedade de iluminação, temperatura das salas adequadamente.					1	20

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Observou-se que as causas 16 e 6 eram correlacionadas, pois esta é consequência daquela. O mesmo se notou entre as causas 2 e 4, que são complementares. Com isso se manteve a classificação conforme o item melhor classificado, perfazendo-se ao final de

cinco principais causas com melhoria da descrição das mesmas. Entendeu-se que a causa elencada no item 6 do **Quadro 6** poderia ser uma consequenciada causa constante no item 16 do **mesmo quadro** e, por isso, considerou-se aquela como item de sequência nº 2, pois a capacitação seria uma possível solução. No **Quadro 5** se visualiza as cinco causas após junção dos itens 2 e 4 e a supressão do item 16 supracitados.

Quadro 5 – Classificação das causas identificadas para o problema após análise de todas as causas

SEQUÊNCIA FINAL	PRINCIPAIS CAUSAS
1	Falta de controle do processo de compras.
2	Solicitante não descreve os pedidos de forma adequada.
3	Não há cronograma de compras (centralizar as demandas por meio de levantamento dos itens). Não há padronização de cronograma das compras centralizadas dos solicitantes.
4	Falta de atualização, divulgação e acesso nos procedimentos de compras.
5	Falta planejar o volume de compras para o período, considerando o estoque.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Devido a problemas nacionais, a reunião teve que ser remarcada para o dia 5 de junho de 2018, a partir das 9h, via *e-mail* (apêndice C), com os participantes da primeira reunião. Contudo, nem todos puderam comparecer e outros, que não estavam na primeira lista, quiseram participar desse segundo momento. Desse modo, contou-se com a presença de 11 (onze) servidores, com os mesmos 2 (dois) docentes da primeira reunião, com registro em ata de presença (apêndice D). Esse momento foi interessante, pois as servidoras que fizeram questão de participar eram do Departamento de Qualidade de Vida, um dos setores com certa complexidade em suas demandas, tanto no que diz respeito ao descritivo como em relação à sua rotina no atendimento aos servidores da Universidade.

Dando continuidade à apresentação dos *slides* (apêndice E), foi realizada breve revisão da primeira reunião e demonstrado como foi realizado o tratamento dos dados, e como se chegou à classificação final das 5 (cinco) causas. Nesse momento, o grande grupo entendeu que duas causas ainda poderiam ser reagrupadas, e assim, foi feito. O resultado pode ser visualizado **no Quadro 6**.

Quadro 6 – Classificação das causas identificadas para o problema após análise conjunta com o grupo pesquisado

SEQUÊNCIA FINAL	PRINCIPAIS CAUSAS
1	Falta de controle do processo de compras.
2	Solicitante não descreve os pedidos de forma adequada.
3	Não há um cronograma das compras definido e divulgado entre os solicitantes.
4	Falta de atualização, divulgação e acesso nos procedimentos de compras.
5	Solicitante não planeja adequadamente o volume de compras para o período, considerando o estoque, e não centralizam os pedidos nos seus devidos setores ou departamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Em seguida, orientou-se sobre a elaboração do Plano de ação 5W2H. Dividiu-se a sala em 5 (cinco) grupos, definiu-se um líder e foi solicitado que cada um aplicasse o Plano de ação 5W2H para a causa atribuída ao grupo. Após debate e finalização de cada grupo, o líder ficou responsável de apresentar a análise do seu grupo e a reunião foi finalizada.

Os Planos de Ação, por grupo, e suas análises, podem ser visualizados nos **Quadros 7, 8, 9, 10 e 11**. A seguir apresentam-se as propostas de solução para as causas do problema identificadas.

4.1 MAPEAMENTO DO FLUXO DE COMPRAS ATUAL E PROPOSIÇÃO DO FLUXO IDEAL

Quando a causa é a **falta de controle do processo** a solução pode ser **um diagnóstico e prognóstico do processo**. O Grupo 1 trouxe como Plano de Ação, para a causa abordada no **Quadro 7**, a necessidade de entender o caminho do processo atualmente e, posteriormente, entendendo os gargalos e problemas, traçar um novo caminho, com vistas à melhoria processual. Foi visto como algo de extrema gravidade e que deve ser designada uma comissão de imediato para atuar o quanto antes. Deve ser uma ação integrada entre duas Pró-reitorias, PROAD e PROPLAN. O indicativo de custo para aquisição do software BIZAGI é irrelevante, pois é gratuito.

Quadro 7 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 1

Causa	Falta de controle do processo
What -O que fazer	Diagnóstico e prognóstico do processo. Mapeamento do fluxo de compras atual e proposição do fluxo ideal.
Why- Por que	Para ter um procedimento licitatório racional, célere e econômico.
Where -Onde	PROAD/PROPLAN
When-Quando	Imediatamente
Who- Quem fará	Atualmente seria responsabilidade da DCL, porém entende-se que deveria haver um órgão de governança interna na UFRPE.
How -Como será feito	Seria designada uma comissão multidisciplinar para elaborar o fluxograma por meio do <i>software</i> BIZAGI.
Howmuch- Quanto custará	Aquisição da licença do <i>software</i> BIZAGI.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Ao final da elaboração do Plano de Ação, o Grupo 1 apresentou um dos possíveis fluxos do processo de compras, por meio de esboço, da fase interna da licitação⁵, que é determinado por cada instituição. Informou que era apenas uma das possibilidades de fluxo, pois não há uma regra ou fluxograma pré-estabelecido, pois a legislação vigente determina apenas o fluxo do processo na fase externa da licitação⁶. Posteriormente, apontou as possíveis correções com base no que foi discutido e apresentado durante as reuniões. Com isso, foram elaborados dois fluxogramas.

A análise do processo de compras e o seu mapeamento foi realizada mediante uso da metodologia Business Process Management (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócios. O BPM é uma técnica de gestão que permite identificar, mapear, modelar e fazer simulações nos processos de negócios (LAUDON; LAUDON, 2011). Inicialmente propõe conhecer o cenário do processo como ocorre na atualidade (AS-IS), para, posteriormente, projetar um novo com as melhorias propostas (TO-BE).

Para isso, o trabalho foi fundamentado no Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM CBOOK versão 3.0, o qual descreve o conjunto de melhores práticas no gerenciamento de processos e para o Manual do BizagiProcessModeler, documento que orienta uso e finalidades do *software* que será utilizado no mapeamento do processo em estudo.

⁵ Fase interna, segundo Bavaresco e Reske Filho (2005), inicia na formação do processo até a elaboração do instrumento convocatório (edital e anexos).

⁶ Fase externa da licitação, conforme Bavaresco e Reske Filho (2005), tem início da publicação do edital e anexos até a homologação da licitação.

Por meio de um trabalho colaborativo e participativo, todos os servidores técnicos administrativos envolvidos com a execução do planejamento de compras, neste caso, especialmente o Grupo 1, desenharam os cenários AS-IS e TO-BE da referida etapa.

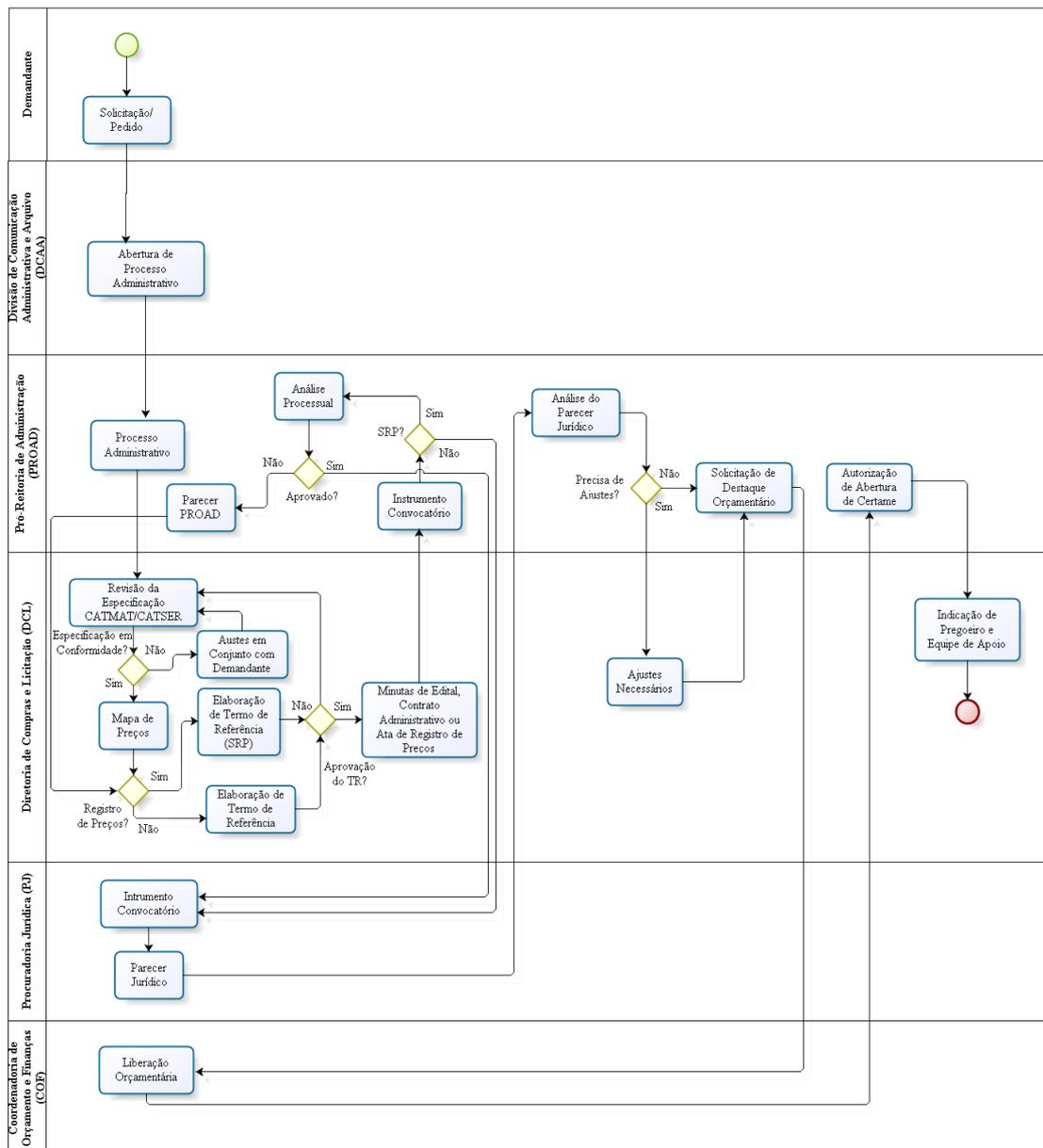
Fundamentados em Silva (2011), o cenário AS-IS descreveu as atividades da referida fase tal como ocorrem na atualidade, visando avaliar de que forma elas estão atingindo ou não o objetivo das compras.

O cenário TO-BE é aquele que descreveu um estado futuro do processo, como um ideal a alcançar (SILVA, 2011). Portanto, nessa fase, buscou-se definir as melhorias que podiam ser implementadas na fase do planejamento de compras, em relação às etapas percorridas para execução do processo, ao tempo despendido na execução de cada atividade e aos recursos humanos envolvidos, porém sendo considerados todos os requisitos legais que, de alguma maneira, orientam a execução do referido processo.

A seguir, encontra-se como está um dos fluxos do processo de compras no cenário atual, conforme disposto pelo Grupo 1. A **Figura 3** apresenta fluxograma de como seria esse fluxo apresentado pelo Grupo 1.

Observa-se nesse fluxograma que o processo tem início no demandante já formando processo, passando pela PROAD e chegando à DCL. A tomada de decisão na PROAD clara nesse primeiro momento, pois o encaminhamento à DCL pode ser com orientação de instrução processual para aquisição por licitação tradicional ou por SRP. Em seguida, a DCL instrui o processo com as cotações de preços, confeccionando o Mapa de Preços e, havendo mais processos com objetos em comum ou devido ao volume de compra, sugere a utilização ou não do SRP (quando este não vem como orientação inicial). A partir daí, elaboram-se o Termo de Referência, que deverá ser aprovado, e minutas de Edital, de Contrato e de Ata de Registro de Preços, estes dois últimos se for o caso. O processo retorna à PROAD que observará se é uma compra via SRP, que mesmo sendo orientado desde o início ou não poderá ser alterado após análise por parte desta pró-reitoria.

Figura 3 – Fluxograma cenário AS-IS

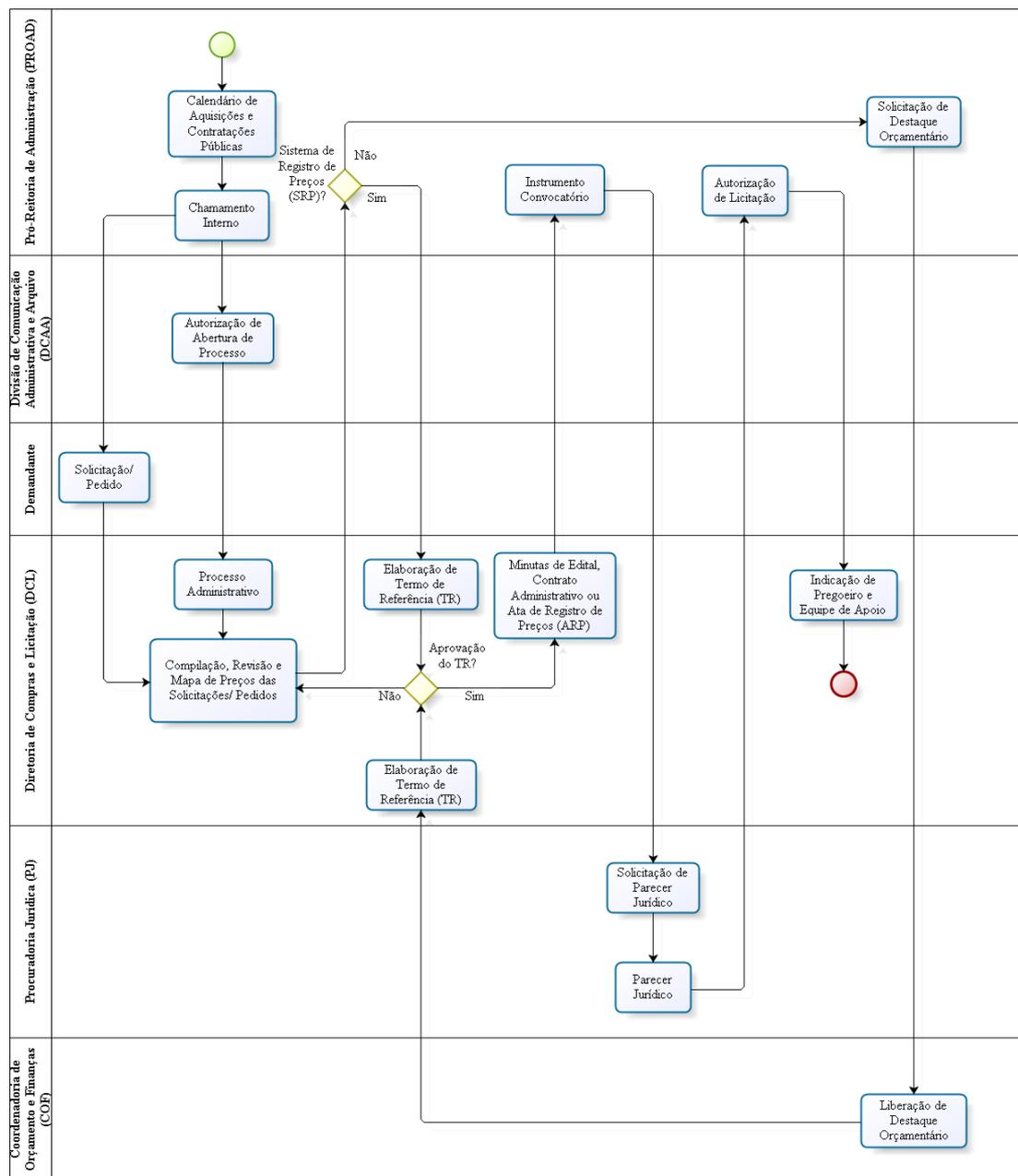


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Havendo necessidade o processo reinicia. Caso contrário segue para a Procuradoria Jurídica que emitirá parecer, quanto à legalidade na instrução processual, e enviará o processo de volta à PROAD. Se o parecer indicar necessidade de ajustes seguirá para a DCL realizá-los, senão o processo será observado se há orçamento e remetido à Coordenadoria de Orçamento e Finanças para liberação orçamentária e retorno à PROAD.

A **Figura 4** apresenta novo fluxograma, proposto, como possibilidade de adoção pela UFRPE.

Figura 4 – Fluxograma cenário TO-BE



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Este novo fluxograma foi elaborado atendendo às propostas dos Planos de Ações dos cinco grupos. Assim sendo, antes de sua execução é recomendável que sejam realizadas capacitações entre os demandantes, um cronograma bem elaborado, elaboração de catálogos de materiais nos departamentos demandantes e revisão do manual de compras e licitações, com sua atualização, ampla divulgação e disponibilização, obtendo-se maior controle no processo de compras.

Desse modo, pode-se observar no fluxograma proposto que após um calendário de compras a ser definido, a PROAD inicia o chamamento interno para os pedidos de

compras, encaminhando o processo de compras à DCL, que receberá os pedidos dos departamentos para compilação. Em seguida, realiza-se a cotação e elaboração do Mapa de Preços para envio à PROAD, que decidirá, diante da disponibilidade orçamentária e volume da compra, se será um processo de aquisição via SRP ou não. Em caso positivo, o processo retorna à DCL para elaboração do Termo de Referência, com a devida aprovação, minutas de Edital, de Ata de Registro de Preços e, se for o caso, de Contrato.

Após esses procedimentos, o processo retorna à PROAD, que o enviará para a Procuradoria Jurídica que emitirá parecer, quanto à legalidade na instrução processual, e retornará o processo à PROAD, que autorizará a licitação à DCL. No caso de a compra não ser via SRP, será observado se há orçamento e remetido à Coordenadoria de Orçamento e Finanças para liberação orçamentária e envio à DCL.

Dai serão elaborados o Termo de Referência, com a devida aprovação, minutas de Edital e, se for o caso, de Contrato. O processo retorna à PROAD que o enviará para a Procuradoria Jurídica que emitirá parecer, quanto à legalidade na instrução processual, e retornará o processo de volta à PROAD, que autorizará a licitação à DCL.

Sendo assim, eis o que fica como modelo sugerido, conforme **Figura 4**, desde que atendidos os Planos de Ação propostos pelos grupos participantes da pesquisa.

4.2 CRIAÇÃO DE UM CATÁLOGO DE COMPRAS DESCRITIVO POR DEPARTAMENTO

Quando a causa do problema é porque **os solicitantes não descrevem os pedidos de forma adequada** a solução pode ser **criação de um catálogo descritivo dinâmico dos produtos, por departamento.**

Para a causa do **Quadro 8**, o Grupo 2, sugeriu confecção de catálogos internos, por departamento, por tipo de produto, confeccionado pelos próprios departamentos demandantes.

Quadro 8 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 2

Causa	Os solicitantes não descrevem os pedidos de forma adequada
What -O que fazer	Criação de um catálogo dinâmico por departamento. Conscientizar os solicitantes da responsabilidade em descrever os itens solicitados. Setorizar as pessoas que vão organizar as solicitações de modo que as pessoas que têm mais contato com o material solicitado fiquem responsáveis pela elaboração do pedido.

Continua

Conclusão

Why- Por que	Facilita a escolha e definição do produto. E quem trabalha com o item solicitado é quem melhor o conhece. Sendo assim, será economizado tempo e dinheiro, evitando-se retrabalho.
Where -Onde	A criação do catálogo deve ser no departamento solicitante. Mas todos os departamentos acadêmicos e administrativos devem se envolver e ter suas responsabilidades no processo.
When-Quando	No momento da solicitação, após conscientização dos solicitantes e da organização, e divulgação do calendário.
Who- Quem fará	O departamento solicitante e a Diretoria de Compras e Licitações.
How -Como será feito	Divulgação do calendário e explicação de como deverão ser feitas as descrições dos pedidos. Organização de um calendário para sistematizar pedidos que possuam compatibilidade num mesmo pedido. Cada departamento formará um grupo para elaboração do catálogo. Neste catálogo haverá uma foto do produto com sua descrição. Cada docente escolherá o produto. Depois todas as informações serão agrupadas pelo Diretor do departamento solicitante.
Howmuch- Quanto custará	Não haverá custo para a catalogação, mas demandará tempo, recursos humanos e capacitação interna.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

4.3 ELABORAÇÃO DE CRONOGRAMA DE COMPRAS E DIVULGAÇÃO AOS SOLICITANTES

Quando **não há um cronograma das compras definido e divulgado entre os solicitantes**, a solução é fácil, trata-se da **elaboração do cronograma de compras e da divulgação aos solicitantes**.

O Grupo 3 trouxe como Plano de Ação, para a causa do **Quadro 9**, a elaboração de um cronograma de compras, na Pró-Reitoria de Administração e Diretoria de Compras e Licitações, por meio de seu quadro de servidores, com sua divulgação para os solicitantes de compras, o mais breve possível. Segundo o grupo, isso se deve à necessidade de padronização e realização da compra com mesmo objeto num único processo, evitando, antes de tudo, as compras fracionadas. Esse procedimento, para o grupo, deve ser realizado levando em conta os prazos legais e orçamentários, com levantamento das demandas após consulta aos solicitantes, com aprovação final e divulgação.

Quadro 9 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 3

Causa	Não há um cronograma das compras definido e divulgado entre os solicitantes.
What -O que fazer	Elaboração de cronograma de compras e divulgação aos solicitantes.
Why- Por que	Evitar trabalho redobrado com solicitações de mesmo teor, as conhecidas compras fracionadas, evitar que os recursos de compras sejam realocados para outras finalidades por que as compras não foram solicitadas por falta de planejamento.

Continua

Conclusão

Where -Onde	PROAD / DCL
When-Quando	O quanto antes.
Who- Quem fará	Servidores da PROAD e DCL
How-Como será feito	Elaborando o cronograma levando em conta os prazos legais orçamentários da União; e planilhas para levantamentos das demandas; discussão para possíveis ajustes; aprovação pelas chefias da PROAD e DCL; e por fim, divulgação aos solicitantes para se adequarem ao cronograma. A divulgação poderá ser realizada no <i>site</i> institucional, via <i>e-mail</i> e por meio de reuniões nos departamentos da universidade. Obs. Orientar que, no ato da solicitação, considerar a demanda do que será comprado por meio de consulta a todos os solicitantes do departamento, e para fazer uma previsão do estoque e da necessidade de compras para o período.
Howmuch- Quanto custará	Recursos humanos da instituição, sem custo financeiro adicional, pouco para capacitação dos membros elaboradores do cronograma.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

4.4 ATUALIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS

Quanto à **falta de atualização, divulgação e acesso aos procedimentos de compras** a solução é fazer **atualização sistemática do processo de compras tão logo mude alguma norma e sempre disponibilizá-lo aos servidores**

O Grupo 4 apontou, como Plano de Ação para a causa do **Quadro 10**, a necessidade de um sistema para atualização e divulgação dos procedimentos adotados nos processos de compras atrelados a treinamentos com os solicitantes, pois ele entende que isso trará padronização aos processos, com vistas ao gerenciamento desses processos. Tal medida, segundo o Grupo, deverá ser de responsabilidade da Diretoria de Compras e Licitações, e deverá ser realizada imediatamente, tão logo mude alguma norma que exija a mudança de algum procedimento do fluxo. Ademais, o fluxo deve ser disponibilizado aos servidores, para se tornar conhecido, pois são eles que executam o processo, juntamente com a Diretoria de Compras e Licitações.

Quadro 10 – Plano de Ação 5W2H - Grupo 4

Causa	Falta de atualização, divulgação e acesso aos procedimentos de compras
What -O que fazer	Sistematização de atualização e divulgação dos procedimentos e realização de treinamentos.
Why- Por que	Necessidade de padronização das solicitações de compras para que todos os servidores saibam como proceder para realizar sua parte na execução das compras.
Where -Onde	Diretoria de Compras e Licitações.

Continua

Conclusão

When-Quando	Imediatamente após definição do <i>software</i> e programa de treinamento. A atualização do processo e a disponibilização do novo fluxo aos servidores deve ser feita logo após cada mudança implementada.
Who- Quem fará	Equipe da Diretoria de Compras e Licitações.
How -Como será feito	Por meio do uso de um <i>software</i> de gerenciamento de compras e capacitação.
Howmuch- Quanto custará	O valor deverá ser informado pelos Recursos humanos do Núcleo de Tecnologia da Informação e da Diretoria de Compras e Licitações.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

4.5 ESTABELEECER O PLANEJAMENTO DE COMPRAS POR DEPARTAMENTO

Quando os **solicitantes não planejam adequadamente o volume de compras para o período considerando o estoque e não centralizam os pedidos nos seus devidos setores ou departamentos** a solução pode ser **estabelecer o planejamento de compras por Departamento, considerando o estoque e um período definido por cada diretoria.**

O Grupo 5 indicou como Plano de Ação, para a causa constante no **Quadro 11**, a necessidade de se estabelecer um planejamento de compras da Universidade por Unidade Acadêmica e por Departamentos de modo a realizar levantamento da demanda por setor, mas que seja possível agrupar por tipo de material em uma só licitação, por meio do Sistema de Registro de Preços. Primeiramente, a sugestão é a de que cada setor demandante faça seu levantamento interno, agrupando os itens num só processo. A realização desse Plano de Ação, conforme o Grupo, deverá ocorrer por meio de convocação da PROAD, que estabelecerá um prazo para a demanda para envio à Diretoria de Compras e Licitações, que fará a junção dos processos de todos os setores num só, obedecendo ao tipo de material, procedendo com todos os demais atos legais para efetivação da licitação. Tudo isso sem custo algum para a instituição.

Quadro 11– Plano de Ação 5W2H - Grupo 5

Causa	Solicitantes não planejam adequadamente o volume de compras para o período considerando o estoque e não centralizam os pedidos nos seus devidos setores ou departamentos.
What -O que fazer	Estabelecer o planejamento de compras por Departamento

Continua

Conclusão

Why- Por que	O planejamento interno das Diretorias realiza um levantamento minucioso da demanda por setor e o seu posterior agrupamento por tipo de material permite que a Instituição realize um único procedimento licitatório com vistas a atender aquela determinada demanda. Por exemplo: Ração animal, vidrarias, material de laboratório.
Where -Onde	A 1ª compilação ocorrerá nas Unidades/Diretorias dos departamentos que farão o levantamento das necessidades de todos os setores que lhes são subordinados. A 2ª compilação ocorrerá na Diretoria de Compras e Licitações que receberá as demandas de todas as Unidades/Diretorias e irá agrupar por tipo de material, elaborando em seguida os demais documentos exigidos para uma futura licitação do tipo SRP (Termo de Referência, Minuta de Edital e Minuta de Ata de Registro de Preços).
When-Quando	As Diretorias terão o prazo determinado no Cronograma de Compras para encaminhar suas demandas. Como sugestão, indica-se o mês de maio de cada ano. Com as informações disponíveis, a Diretoria de Compras terá todo o 2º semestre para agrupar as demandas, fazer a pesquisa de mercado, elaborar os documentos e realizar o procedimento licitatório antes do final do ano corrente.
Who- Quem fará	O Pró-Reitor de Administração poderá encaminhar um memorando circular solicitando às Diretorias que encaminhem suas demandas até a data estabelecida no documento. E o recebimento das demandas ficaria a cargo da Diretoria de Compras e Licitações.
How -Como será feito	Na esfera de atuação dos departamentos, as compras serão solicitadas conforme o cronograma de compras da universidade. O planejamento deverá levar em conta os itens necessários para o período de um ano, considerando o montante constante no estoque. As compras serão centralizadas em um único setor definido por cada Diretor de Departamento e enviadas ao setor da UFRPE responsável no prazo estabelecido no Cronograma de Compras. No âmbito da Pró-Reitoria de Administração, será solicitado das Unidades e Diretorias que façam um levantamento das necessidades de compras como determinado no cronograma de compras
Howmuch- Quanto custará	Não tem custo para a instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou as causas da falta de planejamento das compras da UFRPE. Este estudo constatou, já na Introdução desta dissertação, que uma questão importante relativa ao problema desta pesquisa é que as licitações se concentram no terceiro quadrimestre devido à liberação orçamentária. Mas outras questões dizem respeito à falta de planejamento, desconhecimento das normas, leis e regras do processo de compras.

Assim, a pesquisa teve como desafio identificar o motivo de a UFRPE não ter uma fase de planejamento organizada para as suas compras e propor melhorias para que isso seja possível. A pesquisa visou, como objetivo principal, medidas para planejamento efetivo e racional das compras da UFRPE, levando melhorias ao processo. E teve como objetivos específicos mapear o processo do planejamento, identificar as causas dos gargalos que ocorrem durante a fase de planejamento das compras, e propor melhorias ao processo de compras visando cronogramas de execução factíveis e redução de trabalho, principalmente durante a fase de planejamento das compras.

No início do trabalho algumas hipóteses foram levantadas: a) as maiores causas dos problemas do processo de compras estão na fase do planejamento, não há uma fase de planejamento clara e orientada no processo de compras e falta de conhecimento de quando e como realizar uma solicitação por parte dos demandantes; b) o manual de compras existente não é suficiente para guiar os demandantes no planejamento de suas compras e nem é muito divulgado; c) Não há capacitação suficientes dos demandantes acerca do planejamento de compras.

Pode-se afirmar que as hipóteses trazidas nessa pesquisa foram confirmadas. Conforme evidenciado nos dados coletados, é possível observar que não existe um calendário de compras para os participantes evidenciando o período de realizar solicitações, tampouco de como fazê-las. Há demandantes que não conheciam a existência de um manual de compras e os que conheciam informaram que o mesmo é complexo, pois não é muito didático nas orientações de como normatizar e organizar processos de trabalho e, além do mais, precisa de atualizações. Ficou evidente que não há capacitação voltada para os demandantes ao ponto em que eles não sabem nem com descrever suas necessidades de forma adequada. Outrossim, que se houver um planejamento racional por parte da administração e demandantes o processo de compras tende a ter menos problemas, com maiores chances de lograr êxito.

Na coleta dos dados, aplicou-se uma metodologia simples, porém muito eficiente e eficaz. Realizou-se a reunião de forma muito dinâmica e com ampla participação e interesse por parte dos participantes. Foi privilegiada a participação dos servidores que participam do processo de compras em seus departamentos, pois são eles que conhecem as dificuldades enfrentadas. Foi uma pesquisa muito gratificante, com resultados inesperados. Neste caso, chama-se a atenção na participação dos dois docentes, Diretores Acadêmicos, que trouxeram contribuições importantes para o trabalho e tomando para si uma parte dos procedimentos. Sabe-se que a alta administração da UFRPE é a grande responsável pela validação e implementação das propostas sugeridas, mas é necessário que todas as pessoas envolvidas no processo de compras se esforcem em suas funções, já que esse processo exige muito treinamento e dedicação.

O objeto deste estudo reascendeu o debate em torno de um tema que parece continuar na esfera das discussões acadêmicas e que não quer desaparecer da realidade organizacional: a burocracia e as normas e regras inerente à mesma.

Como se lê na maioria dos autores trazidos ao debate nesta pesquisa, uma das características mais fortes do modelo burocrático é que a organização é baseada no estabelecimento prévio de normas e regras administrativas, que devem ser cumpridas por todos os ocupantes dos cargos. A burocracia, embora normalmente seja mais notada por suas disfunções (lentidão, morosidade, ineficiência, excesso de papelada, etc.) do que pela organização e benefícios que pode (ou poderia) gerar, foi idealizada visando criar mecanismos de organização das atividades administrativas que trouxessem soluções rápidas, eficientes e uniformes nas atividades desempenhas pelas organizações.

No entanto, o que este estudo constatou foi justamente a ausência de normas e procedimentos administrativos escritos relativos à etapa do planejamento de compras, características ideais da burocracia. Ou seja, devido à ausência de um documento oficial com a descrição e as instruções sobre o cronograma das compras, sobre a descrição dos itens de compras, sobre orientações para a unificação (aqui denominada de centralização) das compras nos Departamentos, além de não haver um procedimento formal de comunicação com os solicitantes, vários problemas se desdobraram, entre eles compras não programadas, compras fracionadas, retrabalho e alocação dos recursos de compras para outras finalidades.

Embora o Manual de Procedimentos para Compras e Contratação de Serviços da UFRPE vise à dinamização do processo, à racionalização dos trâmites, à eficácia das aquisições, e, ainda, cumprir as determinações legais, e embora a PROAD reconheça a

extensão e a profundidade do tema e, por isso, não se espera esgotá-lo com a publicação do manual, o mesmo não abrange toda a complexidade do processo de compras, tampouco as questões relativas ao planejamento, como já apontadas.

Ademais, a falta de padrão na sequência das atividades envolvidas, detalhando o fluxo do trabalho do processo de compras, ocasiona problemas concernentes à atualização dos procedimentos quando de mudanças da legislação e também impossibilita uma capacitação mais efetiva das pessoas envolvidas com as compras. Conclui-se que, quanto mais claramente um servidor sabe sobre os principais elementos das tarefas que executa e sobre o domínio em que atua, melhor habilidade ele tem de executar suas atividades. O desempenho de um processo de trabalho é caracterizado pela crescente consciência de suas interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte. Nessas transferências é que normalmente ocorrem as negligências na relação entre cliente e fornecedor e a perda de tempo.

Com a intenção de trazer os princípios da gestão por processos à luz do debate, pretende-se ainda discorrer sobre a perspectiva do cliente (na UFRPE é o solicitante ou demandante da compra) do processo, uma vez que, nessa concepção, o mesmo ocupa um lugar central. Em se considerando a visão sistêmica da cadeia de processos e a relação cliente-fornecedor, o estudo apontou, embora não se debateu sobre esse aspecto, que os solicitantes foram desconsiderados e até mesmo ignorados. Em nenhum momento se discute se o solicitante recebeu o produto ou o serviço no prazo se ficou satisfeito, entre outros atributos de qualidade.

A visão trazida pelos participantes da pesquisa identificou as principais causas que respondem à pergunta da pesquisa. A UFRPE não planeja as suas compras, gerando compras para o mesmo objeto sem a junção dessas em um único processo, sem um cronograma de execução que funcione porque não capacita os demandantes, não tem um manual de compras atualizado e divulgado, não sistematiza o processo de compras, não gera catálogos dos objetos de compras frequentes que se repetem ano a ano, não elabora um cronograma para as compras, tampouco divulga-o entre os solicitantes, não analisa o processo de compras atual e propõe um mais eficiente.

Certamente este estudo apontou soluções para cada causa do problema e, portanto, contribuiu para a melhoria do processo de compras. No entanto, ressalta-se não se pretende julgar o significado, ou apurar a abrangência, a complexidade e a dinâmica que tem o processo de compras de uma Universidade Pública Federal, nem as relações que

se estabelecem, entre outras mediações que entram em ação nesse processo. Isso não significa, com segurança, que atendidas essas premissas o processo funcione, pelo menos na etapa do planejamento. Existem outras variáveis que influencia o processo de compras e que não foram consideradas neste estudo, por exemplo, a disponibilidade das pessoas de realizarem a sua parte de trabalho no conjunto do processo.

Todavia, após a finalização da pesquisa, fica a proposta de execução dos resultados à Administração Superior, pois entende-se que, devido à participação de técnicos administrativos e docentes, os quais se dispuseram a assumir responsabilidades em partes específicas do processo, há uma grande chance de melhorar o processo de compras como um todo, iniciando no planejamento. Considere-se ainda que a pesquisa apontou como sugestão um fluxograma para nortear o processo de compras. Mas para ser aplicado é preciso estudar bem cada fase do fluxo atual, capacitar os solicitantes, atualizar o manual de compras e licitações, elaborar um calendário viável, sistematizar o processo, tudo isso em conjunto, cada setor com seu papel definido e entendido para execução do planejamento, com o apoio da alta administração.

Como sugestão para futuros trabalhos, indica-se o estudo em outras instituições de ensino superior de modo a levar experiência adquirida neste trabalho e trazer mais evidências para melhorias das compras públicas no âmbito de ensino do governo federal. Contudo, seria interessante, antes disso, buscar saber se as ações sugeridas foram implementadas e se lograram êxito, conforme previsto. E ainda, sugere-se mais pesquisas a respeito do processo de compras na esfera pública como um todo, outra de cada uma de suas fases, para que tenhamos uma noção de como são as compras públicas e como melhorá-las por meio de ações reais e aplicáveis nas organizações públicas.

Concluindo, diante do que foi apresentado, confia-se que a pesquisa trouxe resultados que podem resolver, ou pelo menos melhorar, o planejamento das compras na UFRPE, acarretando em atendimento das demandas com melhores aquisições dentro do prazo previsto, de modo racional e por meio da utilização do SRP, que proporciona ganhos à instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 out. 1988.

_____. Decreto 2.271, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 de jul. 1997.

_____. Decreto 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no artigo 15 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jan. 2013

_____. Decreto 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no artigo 15 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 set. 2001.

_____. Decreto 12.462, de 04 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 ago. 2011.

_____. Decreto 7.581, de 11 de outubro de 2011. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 out. 2011.

_____. Instituição do Pregão. Lei 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do artigo 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 jul. 2002.

_____. Lei de Licitações e Contratos. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993 e republicada **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 6 jul. 1994.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU. Secretaria Federal de Controle Interno. **Sistema de Registro de Preços: perguntas e respostas**. 2014. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/38954/733299/CGU-Sist-Reg-Preços-2014.pdf/dde3f99f-1b76-48ea-a111-29193b43c093>> Acesso em: 29 jan. de 2018.

_____. Regulamentação do Pregão Eletrônico. Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e

dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 jun. 2005.

ABPMP. **BPM CBOOK V3.0**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP – Association of Business Process Management Professionals, Brasil, 2013.

ANDRADE, G. C. **Gestão Estratégica de Suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. 2012. 86 f. Mestrado (Ciências em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2012.

BEHN, R. D. The big questions of public management. *Public Administration Review*. Washington, DC, **American Society of Public Administration**, v. 55, n. 4, p. 313-324, jul./aug. 1995.

BELIVAQUA, L. D. **Planejamento de compras públicas: o estudo de caso UNIMPA**. 2012. 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Sepé - RS. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/71478>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

BEZERRA, J. E. V. **O Pregão eletrônico como base para minimizar custos da Gestão Pública**. 2008. 59 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de João Pessoa, Paraíba, 2008.

BRANCO, G. M.; BRODBECK, A.; TORRES, I. S. Estruturação do processo de compras em organizações governamentais: o caso de uma Instituição federal de Ensino Superior. In: Workshop de tecnologia da informação e comunicação das IFES, 07, 2013, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: PB, 2013.

CARVALHO, R. G de. **Compras privadas X compras públicas: o que os dados da aquisição de medicamentos nos dizem?** 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Pós-Graduação em Economia, Rio de Janeiro. 2012.

CYRENO, A. B. S. **A gestão como representação: uma análise dramatúrgica da atuação do docente-gestor na Universidade Federal Rural de Pernambuco**. 2016. Dissertação (Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2016.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE OLIVEIRA, R. P. Semântica. In: MUSSALIM, F; BENTES, A.C. (Org.). **Introdução a Linguística. Domínios e Fronteiras**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009, v. 2, p. 17-46.

DINIZ, L.C.; DRUMOND, L. V.S.; HIRLE, A. L.C. A criação, implantação e benefícios da instituição do modelo padronizado de planejamento anual de compras – pré compra – para os órgãos e entidades do poder executivo do estado de Minas Gerais. In:

CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012, Brasília. **Anais...** Disponível em: <

http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/563/1/C5_TP_A%20CRIA%c3%87%c3%83O%2c%20IMPLANTA%c3%87%c3%83O%20E%20BENEF%c3%8dCIOS%20DA%20INSTITUI%c3%87%c3%83O.pdf>, acesso em: 3 out de 2017.

EVANS, P. O Estado como problema e solução. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**. São Paulo, n.28-29, 1993.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F.K. Burocracia como organização, poder e controle. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro, 2010.

FASCINA, M. N. A Efetividade do Planejamento Estratégico Como Fator de Competitividade. **Revista Científica da Faculdade Dom Bosco**, v. 1, p. 1-13-13, 2014.

FERREIRA, C. B. **Gestão de compras públicas**: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 145. 2015.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HALL, R. J.; MOURA, G. D.; MACÊDO, F. F. R. R.; CUNHA, P. R. Compras públicas sustentáveis: um estudo nas universidades federais brasileiras. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 27-44, 2014.

HAVE, S. T... et al. **Modelo de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**: estudos sobre a estrutura social moderna. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo, 2009.

MERRIAM, S. **Qualitative Research and Case Study Application in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

BAVARESCO, A. D.; RESKE FILHO, A. **Uma análise comparativa entre a lei de licitações e a lei do pregão**. Santa Maria, 2005.

MATTOS, P. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A.B; GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.).

Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade.** Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (Org). **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S. da.; TUTTIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para organizações de serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução Nivaldo Montigeli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

MINTZBERG, H. A organização profissional. In: MINTZBERG, H., QUINN, JB. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONDINI, L. C.; MACHADO, D. D. P. N.; SCARPIN, M. R. S.; MONDINI, V. E. D. Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 113-140, 2015.

MOTTA, A. R. **O combate ao desperdício no gasto público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro.** 2010. 189 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas. 2010.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.19, n. 3, p. 11-25, 1979.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, I. G. S. Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 131-162, 2015.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTO, M. A. G. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. In: Simpósio de Engenharia da Produção, 13, Bauru, SP. **Anais...** Bauru, SP: 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAPOSO, M. H.; FREITAS, M. S.; SILVA FILHO, M. T.; FERNANDES, M.S.B.; SILVA, R.L. A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9, 2016, Brasília/DF. **Anais...** Brasília: 2016.

RODRIGUES, M.F; OLIVEIRA, MI. **Revolução na gestão de compras do setor público: o Sistema de Registro de Preços, o Pregão e o Portal Comprasnet**. ANPAD, 2002. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gpg-1478.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

SILVA, V. M. G. **Comparação de Cenários Arquiteturais**. 2011.84 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática e de Computadores) - Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2011.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo (USP). São Carlos/SP, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18. ed. Porto Alegre: Editora Cortez, 2011.

TRIDAPALLI, J. P.; BORINELLI, B. Gestão da cadeia de suprimento do setor público brasileiro: um estudo exploratório das funcionalidades e do nível de maturidade em governo eletrônico. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 2010, Vitória. **Anais Eletrônicos...** Vitória: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG174.pdf>. Acesso em: 3 set2017.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401- 433, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. V.1, 3a. ed. Brasília, UnB, 1994.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

VILHENA, Renata Maria Paes de; HIRLE, Ana Luiza Camargo. Gestão de compras e qualidade do gasto público: A experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. **Anais...** Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/955/1/C6_TP_GEST%20DE%20COMPRAS%20E%20QUALIDADE.pdf> Acesso em: 3 out 2017.

VOLPATO, G. **Ciência: da filosofia à publicação**. 6. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

APÊNDICE A - E-MAILS ENVIADOS COM MEMORANDO PARA DISPONIBILIDADE DE SERVIDORES PARA A 1ª REUNIÃO

10/08/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente

Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

16 de maio de 2018 11:50

Para: diretoria.dadm@ufrpe.br, diretoria.depa@ufrpe.br, diretoria.db@ufrpe.br, diretoria.dc1@ufrpe.br, diretoria.dcd@ufrpe.br, diretoria.deciso@ufrpe.br, secretaria.do@ufrpe.br, diretoria.decon@ufrpe.br, diretoria.ded@ufrpe.br, diretoria.defs@ufrpe.br, diretoria.deagri@ufrpe.br, diretoria.deinfo@ufrpe.br, diretoria.df@ufrpe.br, diretoria.dehist@ufrpe.br, diretoria.dl@ufrpe.br, diretoria.dmv@ufrpe.br, diretoria.dmv@ufrpe.br, diretoria.dnfa@ufrpe.br, diretoria.depa@ufrpe.br, diretoria.dq@ufrpe.br, diretoria.dr@ufrpe.br, diretoria.sz@ufrpe.br

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo. Solicitamos, se possível, que o servidor compareça munido de um notebook.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

memo Aldo SN,2018 Mestrado - Acadêmico.doc
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente

Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

16 de maio de 2018 11:16

Para: proreitor.proad@ufrpe.br, proreitor.prae@ufrpe.br, proreitor.progest@ufrpe.br, proreitor.preg@ufrpe.br, proreitor.prgpg@ufrpe.br, proreitor.proplan@ufrpe.br, gabinete.sugep@ufrpe.br

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

memo Aldo SN.2018 Mestrado - Pró-Reitoria.doc
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente**Dcl Ufrpe** <dcl.ufrpe@gmail.com>

16 de maio de 2018 11:21

Para: diretor.adm.uag@ufrpe.br, diretor.adm.uast@ufrpe.br, diretor.adm.uacsa@ufrpe.br, diretor.geral.ead@ufrpe.br

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

 **memo Aldo SN.2018 Mestrado - Diretor Administrativo.doc**
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente**Dcl Ufrpe** <dcl.ufrpe@gmail.com>

16 de maio de 2018 11:53

Para: dqv.sugep@ufrpe.br

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo. Solicitamos, se possível, que o servidor compareça munido de um notebook.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

 **memo Aldo SN.2018 Mestrado - DQV.doc**
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente**Dcl Ufrpe** <dcl.ufrpe@gmail.com>
Para: diretoria.editora@ufrpe.br

16 de maio de 2018 11:45

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo. Solicitamos, se possível, que o servidor compareça munido de um notebook.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

 **memo Aldo SN.2018 Mestrado - Editora.doc**
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente**Dcl Ufrpe** <dcl.ufrpe@gmail.com>
Para: diretoria.nti@ufrpe.br

16 de maio de 2018 11:44

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo. Solicitamos, se possível, que o servidor compareça munido de um notebook.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

 **memo Aldo SN.2018 Mestrado - NTL.doc**
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente

Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>
Para: diretoria.nemam@ufrpe.br

16 de maio de 2018 11:44

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo. Solicitamos, se possível, que o servidor compareça munido de um notebook.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

 **memo Aldo SN.2018 Mestrado - Nemam.doc**
279K

10/06/2018

Gmail - Solicitação Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Solicitação Urgente

Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>
Para: diretoria.bc@ufrpe.br

16 de maio de 2018 11:43

Prezados,

Tendo em vista pesquisa de mestrado, segue solicitação em anexo. Solicitamos, se possível, que o servidor compareça munido de um notebook.

Favor acusar o recebimento.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da DCL

 **memo Aldo SN.2018 Mestrado - BC.doc**
279K



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

MEMO Nº S/N – Aldo Rios Soares

Recife, 16 de maio de 2018.

Ao Departamento Acadêmico

Assunto: Disponibilização de servidores para dinâmica

Tendo em vista pesquisa para dissertação de mestrado, solicito, por gentileza, indicação e disponibilização de servidor para o dia 22/05/2018, das 8:00 às 12:00 e, caso necessário, das 14h às 15:30, na sala 2 do prédio do CEGOE. É de extrema importância a disponibilização de servidor técnico administrativo e imprescindível que o servidor indicado esteja envolvido com as compras do departamento, uma vez que a pesquisa se remete ao planejamento de compras e pode trazer contribuições para toda a universidade e, conseqüentemente, para todos os departamentos. Havendo interesse ou indisponibilidade de servidor técnico administrativo, o(a) diretor(a) do departamento acadêmico poderá participar do encontro. A dinâmica será conduzida pela minha orientadora, a professora Dra. Nadi Helena Presser, pertencente ao quadro de professores do Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da UFPE.

De modo a organizarmos a sala, que dispõe de espaço para 50 pessoas, solicitamos confirmação e nomes por meio do e-mail dcl.ufpe@gmail.com.

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Administrador - UFRPE
SLAPE 1753899

APÊNDICE B - ATA DE PRESENCADA 1ª REUNIÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

ATA DE REUNIÃO PARA PESQUISA DO MESTRANDO ALDO RIOS SOARES DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO
NORDESTE DA UFPE

Recife, 22 de maio de 2018

NOME	SETOR	ASSINATURA
MARCOS HONORIO DE ALBUQUERQUE	AGRONOMIA/DEPA	Marcos H. de A.
José Luiz Santos de C. F. X. de	AGRONOMIA/DEPA	José Luiz Santos de C. F. X. de
REINALDO MONTENEGRO SILVA	ZOOTECNIA/DEPA	Reinaldo M. Silva
LAMARTINE DA S. BARBOZA	NTI/UFPE	Lamartine da S. Barboza
AMANDA DE ARAUJO OLIVEIRA	DELOBS/UFPE	Amanda de A. Oliveira
MÁRIO LEAL DA SILVA	VACSA	Mário Leal da Silva
Juliana M.ª Renna da S. Araújo	PROAD	Juliana M.ª Renna da S. Araújo
Ana Paula B. de M. e	Progest	Ana Paula B. de M. e
JANADRE DA ROCHA ALVES	DMV	Janadre da Rocha Alves
XENIA MONTE ALEGRE FERRE	DR. Secretaria	Xenia Monte Alegre Ferre
ANDRÉ DIZERVA DA SILVA	COTAI	André Dizerva da Silva
DERALDO S. DA COSTA	UAEAD/EC	Deraldo S. da Costa
Rogério Luiz Albuquerque	ING/UEL	Rogério Luiz Albuquerque
Luciano Magalhães Feneiro	CIE/INSA	Luciano Magalhães Feneiro
Spaldão Cícero da Silva	Biblioteca Central	Spaldão Cícero da Silva

APÊNDICE C - E-MAILS ENVIADOS PARA DISPONIBILIDADE DE SERVIDORES, QUE PARTICIPARAM DA 1ª REUNIÃO, PARA A 2ª REUNIÃO

10/06/2018

Gmail - Reunião Urgente



Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

Reunião Urgente

Dcl Ufrpe <dcl.ufrpe@gmail.com>

3 de junho de 2018 21:56

Para: joana-rocha2@hotmail.com, djaci@hotmail.com, mario.leal@ufrpe.br, reinaldo.montenegro@ufrpe.br, lamsilva@ufrpe.br, andre.bezerrasilva@ufrpe.br, REJANE LEITE VASCONCELOS <rejane.leite@ufrpe.br>, diretoria.depaq@ufrpe.br, escolmeia@uol.com.br, delacosta2000@gmail.com, amanda.araujo@ufrpe.br, luiz.sands@ufrpe.br, luiz.sandes@ufrpe.br, diretoria.depa@ufrpe.br, marcosufrpe@hotmail.com, Luciano Magalhães <adm.luciano@gmail.com>, mgracam@yahoo.com.br, diretoria.bc@ufrpe.br, diretoria.db@ufrpe.br

Prezados,

Tendo em vista continuidade da nossa reunião de pesquisa de meu mestrado, solicitamos, por gentileza, presença de todos os participantes, presentes no dia 22/05/18, nesta terça-feira, 05/06/18, na mesma sala, a partir das 08:30. Devido à greve dos caminhoneiros não foi possível realização desse encontro no dia 28/05/18, conforme acordado, e devido ao cenário, trazido pelo mesmo fato, só foi possível nova marcação nesse momento. Certo da compreensão e, mais uma vez, da colaboração de vocês.

--

Atenciosamente,

Aldo Rios Soares
Diretor da Diretoria de Compras e Licitações
Mestrando do MGP15 da UFRPE

APÊNDICE D - ATA DE PRESENCADA 2ª REUNIÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

ATA DE REUNIÃO PARA PESQUISA DO MESTRANDO ALDO RIOS SOARES DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO
NORDESTE DA UFPE

Recife, 05 de junho de 2018

NOME	SETOR	ASSINATURA
JOSÉ LUIZ SANCOS DE CARVALHO ^{FILHO}	DCPA	
MARCOS HONÓRIO DE ALBUQUERQUE	DEPA	
Juliana M ^a Lima	PROAD	
LUIS MAGALHÃES FERREIRA	LICITAÇÃO	
Rogério Lourenço de Moraes	LICITAÇÃO	
Mário Leal	VAESA	
Rosângela Costa	DAV	
Renata de S. C. de Jesus	DAV	
LEONARDO S DA COSTA	VAEAD	
Amândea de Araújo Oliveira	DECOES	
Eudes de Souza Correia	DCPA	

APÊNDICE E - APRESENTAÇÃO EM SLIDES FEITA PARA OS PARTICIPANTES DAS REUNIÕES

O Processo de Compras na Universidade Federal Rural de Pernambuco – O desafio na fase do planejamento

Mestrando: Aldo Rios Soares

Orientadora: Profª Drª Nadi Helena Presser



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE



Objeto de Estudo

O objeto deste estudo é a etapa do planejamento do processo de compras da UFRPE. O planejamento de compras se refere à identificação das necessidades de bens e serviços que necessitam ser adquiridos dentro do período vigente e a elaboração de um plano para supri-las, de acordo com as diretrizes de gestão da UFRPE e as limitações orçamentárias.

O planejamento de compras envolve servidores de ambas as categorias: tanto os docentes como os servidores técnico-administrativos.

Cada departamento planeja isoladamente suas compras e faz solicitações à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), mas ao final é remetido à equipe de compras que analisa o pedido, realiza os procedimentos para concretização da demanda e executa a compra.

Problema de pesquisa

As maiores causas dos problemas do processo de compras estão na fase do planejamento, no início do processo. E duas questões merecem atenção:

Compras que não são programadas

Compras não compartilhadas e fracionadas

Problema de pesquisa

Quais os motivos de a UFRPE não planejar as suas compras e, como consequência, gerar compras fracionadas, sem um cronograma de execução factível?

Problema de pesquisa

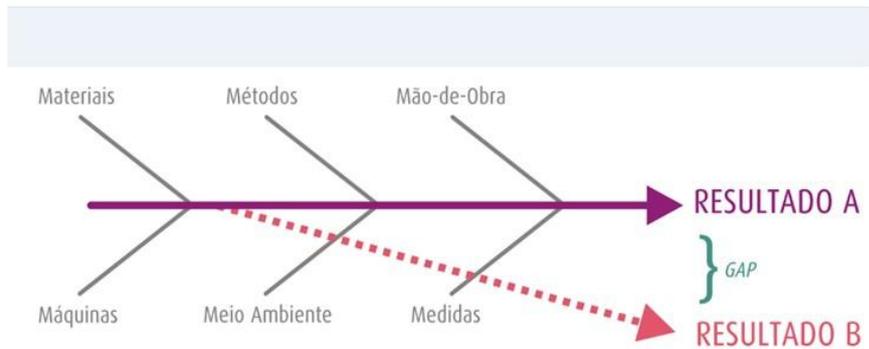
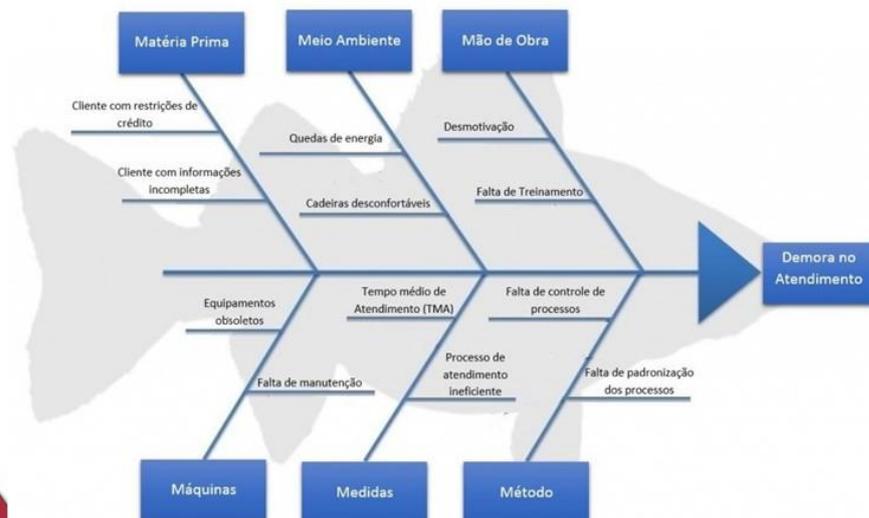


Diagrama de causa e efeito/espina de peixe/diagrama de Ishikawa.
 Fonte: adaptado de Mello et al (2002)

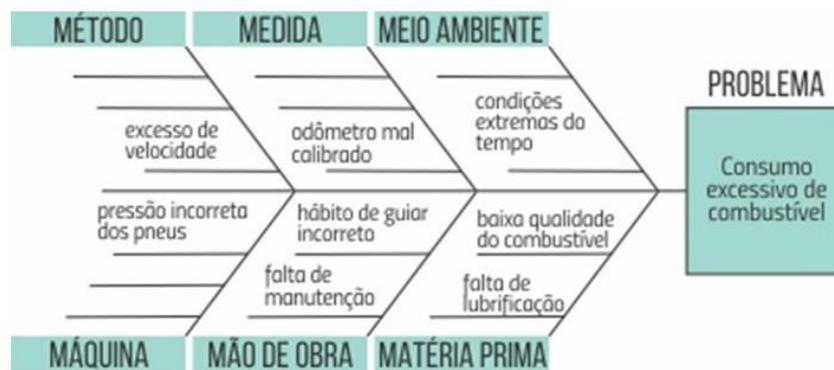
Espinha de peixe



Espinha de Peixe



Espinha de peixe



Matriz GUT



G - Impacto do problema sobre operações ou pessoas da organização.

U – Tempo necessário para resolver o problema.

T – Potencial de piora do problema.

Matriz GUT

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, uma causa extremamente grave, urgentíssima e com altíssima tendência a piorar com o tempo receberia uma pontuação da seguinte maneira:

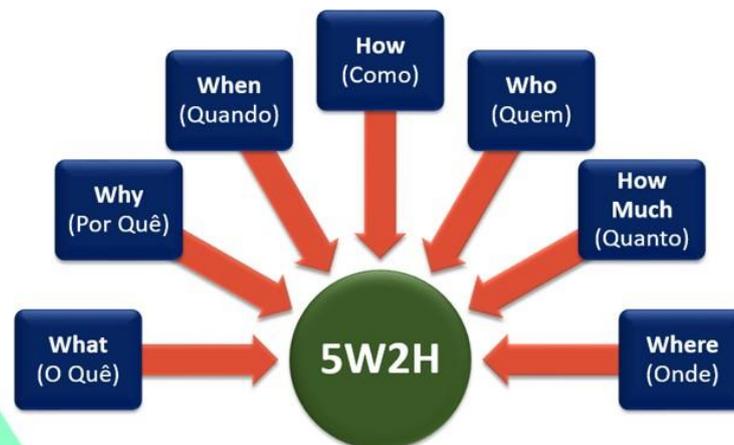
Gravidade = 5 | Urgência = 5 | Tendência = 5

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau crítico (GxUxT)	Sequência de atividades
Atraso na entrega de matéria-prima	4	4	3	48	2ª
Capacitação da equipe de vendas	3	3	1	9	3ª
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5	125	1ª
Aumento no consumo de água	3	2	1	6	4ª

PLANO DE AÇÃO - 5W2H



Plano de ação 5W2H

Projeto	Mudança de sede							
	What? O que?	Why? Por que?	Who? Quem?	When? Quando?		Where? Onde?	How ? Como?	How much? Quanto?
				Início	Fim			
Contratar empresa de mudança	Mais segurança e recursos adequados	Rafael	20/03/2017	01/04/2017	Sede atual	Fazer 3 orçamentos	R\$ 8 mil	
						Consultar histórico da empresa		
						Aprovar orçamento e agendar		
Pintar nova sede	Melhorar estética	Raquel	10/abr	20/04/2017	Nova sede	Contratar empreiteira Agendar serviço	R\$ 2 mil	
Rescindir contrato de locação atual	Não pagar aluguel adicional	Pedro	20/04/2017	25/04/2017	Sede atual	Enviar e-mail para imobiliária	R\$ 0	
Solicitar ligação de energia nova sede	Necessário para mudança	Cláudia	25/04/2017	27/04/2017	Nova sede	Contactar companhia de energia	R\$ 200	
Gerenciar mudança com empresa contratada	Necessário acompanhamento	Rafael	29/04/2017	30/04/2017	Nova sede	Acompanhar mudança	R\$ 0	

ANEXO A - MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA COMPRAS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS-
PARA COMPRAS E CONTRATA-
ÇÃO DE SERVIÇOS**

Recife-PE

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos - CEP: 52.171-900 – Recife/PE

proreitor@proad.ufrpe.br

PROFESSORA MARIA JOSÉ DE SENA

Reitora

PROFESSOR MARCELO BRITO CARNEIRO LEÃO

Vice-Reitor

PROFESSOR MOACYR CUNHA FILHO

Pró-Reitor de Administração

PROFESSOR SEVERINO MENDES DE AZEVEDO JÚNIOR

Pró-Reitor de Gestão Estudantil

PROFESSORA MÔNICA MARIA LINS SANTIAGO

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

PROFESSOR JOSÉ CARLOS BATIISTA DUBEUX JÚNIOR

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

PROFESSOR LUIS FLÁVIO ARREGUY MAIA FILHO

Pró-Reitor de Planejamento

PROFESSOR DELSON LARANJEIRA

Pró-Reitor de Atividades de Extensão

ELABORAÇÃO

ANDRÉ ALVES PEREIRA DE MELO

Assessor da Reitoria

COLABORAÇÃO

ALDO RIOS SOARES

ALLIEN CLYCIA FERREIRA MONTEIRO

ANTÔNIO DE SOUZA CAVALCANTE

DIANETE DE SOUZA CAVALCANTE

ELIAS MANOEL DE LIMA

EMERSON MARINHO PEDROSA

JOÃO VÍTOR BEZERRA

LUCIANO MAGALHÃES FERREIRA

MARISTELA ALBUQUERQUE DE BRITO

MOZART ALEXANDRE MELO DE OLIVEIRA

PEDRO JORGE COSTA COUCEIRO

RENATA CÂMARA DE ALMEIDA MENDONÇA

THAMARATAINÁ SOUZA CABRAL DE OLIVEIRA

WALQUIRIA DE BRITO NASCIMENTOALQUÍRIA

WAGNER SOARES DE ARRUDA

APRESENTAÇÃO

Acredita-se que o controle da Administração Pública, num país democrático, não pode ser feito sem a participação ativa da sociedade. Assim, é indispensável o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem essa participação. Várias são as experiências existentes hoje que possibilitam a participação da sociedade no controle da Administração Pública, que são agrupadas sob o conceito de controle governamental.

Na Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) nós encontramos pessoas trabalhando para pessoas. Assim, convidamos todo(a)s o(a)s dirigentes e suas equipes para avançarmos no sentido de “como” proceder para as adequações dos processos de compras e de contratação de serviços.

As solicitações não podem ser um produto acabado, mas compreendidas como um Processo. Reconhecendo a extensão e a profundidade do tema não se espera esgotá-lo nesse manual, mas, apenas, contribuir com o debate e com a reflexão sobre esse aspecto tão relevante para a democracia brasileira e para a justiça social que é o controle para o uso adequado dos recursos públicos com eficiência e eficácia. Os órgãos de controle, a cada processo, acompanham passo a passo cada tomada de decisão das Instituições Públicas.

Ainda, permitam-nos agradecer a toda equipe da Pró-Reitoria de Administração pela prestatividade e interesse numa melhoria continuada de suas ações e em especial ao assessor da reitoria, pelas contribuições ao longo da sua passagem pela PROAD.

Prof. Moacyr Cunha

1. OBJETIVO	5
-------------------	---

2. DEFINIÇÕES	5
2.1. Setor Interessado	5
2.2. Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços	5
2.3. Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos”	5
2.4 Formulário “Solicitação de Contratação de Serviços”	6
3. ELABORAÇÃO DO PEDIDO	6
3.1. Solicitação de materiais/equipamentos.....	6
3.2. Solicitação de serviços.....	7
3.3. Descrição do objeto / Detalhamento dos Serviços	8
3.4. Contratação/Aquisição Direta.....	10
3.4.1. Dispensa de Licitação	10
3.4.2. Inexigibilidade de Licitação	12
3.5. Solicitações Específicas	12
3.5.1. Tecnologia da Informação (TI)	12
3.5.2. Obras e serviços de engenharia	13
5. RECEBIMENTO DE MATERIAL E ATESTADO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	13
6. LEGISLAÇÃO	14
6. CONTATO	14
ANEXO I - SOLICITAÇÃO DE COMPRA DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS	
15	
ANEXO II- SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS.....	21
ANEXO III – PASSO A PASSO – SOLICITAÇÃO DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS	26
ANEXO IV – PASSO A PASSO – SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS	28
ANEXO V – PASSO A PASSO – DISPENSA DE LICITAÇÃO.....	30
ANEXO VI – PASSO A PASSO – INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO	31

1. OBJETIVO

Definir parâmetros para solicitação de compras de materiais e contratação de serviços, visando à dinamização do processo, à racionalização dos trâmites, à eficácia das aquisições da UFRPE, e ainda, cumprir as determinações legais e atender às orientações da Procuradoria Geral Federal, da Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União.

2. DEFINIÇÕES

2.1. Setor Interessado

São Setores Interessados as Coordenadorias, Coordenações Acadêmicas e Administrativas, Chefes de Divisões Administrativas, Assessorias e Professores responsáveis por Projetos.

2.2. Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços

São Setores responsáveis por solicitação de compras apenas as Diretorias Acadêmicas/Administrativas, Pró-Reitorias, Vice-Reitoria e Reitoria da UFRPE, sendo esses responsáveis por realizar as solicitações de compras dos setores que lhes são diretamente subordinados ou dos projetos sob sua responsabilidade.

2.3. Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos”

Formulário (Anexo I) no qual o Setor Responsável por solicitação de compras/serviços irá informar:

- Seus dados;
- o número sequencial do pedido;
- a data da solicitação;
- o nome, cargo, telefone e e-mail do responsável pelo acompanhamento da solicitação;
- o local de entrega do equipamento/material;

- a natureza do Objeto;
- a justificativa da Solicitação.

2.4 Formulário “Solicitação de Contratação de Serviços”

Formulário (Anexo II) no qual o Setor Responsável por solicitação de compras/serviços irá informar:

- Seus dados;
- o número sequencial do pedido;
- a data da solicitação;
- o nome, cargo, telefone e e-mail do responsável pelo acompanhamento da solicitação;
- o serviço a ser contratado;
- a justificativa da solicitação;
- o detalhamento dos serviços;
- o local de realização dos serviços;
- o cronograma previsto de realização dos serviços.

3. ELABORAÇÃO DO PEDIDO

Todo processo administrativo de compras se inicia e se fundamenta no memorando de compras e seus eventuais anexos. O êxito do processo depende das circunstâncias e termos em que foram realizados os procedimentos de descrição, condições de entrega e estimativa de preço do objeto a ser adquirido.

3.1. Solicitação de materiais/equipamentos

O responsável pelo setor interessado, verificando em seu planejamento a necessidade de aquisição de materiais a fim de manter as condições adequadas de atividade do setor, deve verificar a inexistência ou insuficiência do material no Almoxarifado.

Constatada a necessidade de realização da despesa, o responsável pelo setor deve requisitar ao titular de um dos setores responsáveis por solicitação de compras/serviços preencher o formulário “SOLICITAÇÃO DE COMPRA DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS” (Anexo I).

Os setores responsáveis devem, de preferência, com vistas à dinamização dos processos e racionalização dos trâmites, consolidar em cada solicitação de compras as demandas de mesma natureza provenientes de todos os setores que lhes são subordinados.

No formulário “SOLICITAÇÃO DE COMPRA DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS” (Anexo I), os setores responsáveis irão justificar a necessidade de aquisição e relacionar os bens a serem adquiridos com os seguintes elementos: especificação detalhada, padrão de qualidade e desempenho, unidade de fornecimento, quantidade, preço estimado e, ainda, se necessário: condições de fornecimento, garantia, instalação, adequação a normas de padronização, acessórios ou itens inclusos, etc.

Deve ser emitido um Formulário (Anexo I) para cada grupo de material ou natureza de objeto, conforme os exemplos:

- a) Material de consumo para laboratório;
- b) Material de Expediente;
- c) Material de consumo para o setor médico;
- d) Material de Consumo – Suprimentos de informática;
- e) Material de consumo para manutenção elétrica e hidráulica;
- f) Material de consumo – peças de reposição para equipamentos de refrigeração;
- g) Equipamento de refrigeração para climatização de ambiente;
- h) Equipamento de informática para área de ensino;

i) Equipamento de informática para área administrativa.

Preenchido o Formulário de Solicitação de Compras de Materiais/Equipamentos (Anexo I), deve ser elaborado memorando encaminhando tal documento e possíveis anexos e formalizado processo para encaminhamento à PROAD. Importante destacar que todas as folhas que compõem o processo devem estar devidamente numeradas e rubricadas.

3.2. Solicitação de serviços

O responsável pelo setor interessado, constatando a necessidade de contratação de um serviço avulso ou continuado deve informar essa necessidade ao titular de um dos setores responsáveis por solicitação de compras/serviços.

O Setor Responsável irá verificar se outros setores que lhes são subordinados possuem necessidade do mesmo tipo de serviço e, considerando o Planejamento Institucional realizado pela PROPLAN, em conjunto com estes irá preencher o formulário “SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS” (Anexo II).

No formulário “SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS” (Anexo II), os setores responsáveis irão justificar a necessidade do serviço e indicar os requisitos para contratação, tais como descrição do serviço, critérios de aceitabilidade técnica, forma de realização, horários e prazos de execuções, garantias, assistência técnica, etc.

Preenchido o formulário “SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS” (Anexo II), deve ser elaborado memorando encaminhando tal documento e possíveis anexos e formalizado processo para encaminhamento à PRO-

AD. Importante destacar que todas as folhas que compõem o processo devem estar devidamente numeradas e rubricadas.

3.3. Descrição do objeto / Detalhamento dos Serviços

A descrição do objeto / detalhamento dos serviços deve contemplar especificações técnicas detalhadas e precisas. É de vital importância que o Setor Interessado saiba exatamente o que atenderá suas necessidades para que possa especificar o objeto da licitação, evitando adquirir ou contratar bens ou serviços que não supram suas carências e que ainda importem em gravames e prejuízos financeiros à Administração Pública.

A questão da descrição é fundamental, visto que as melhores compras começam pela descrição detalhada do produto na sua solicitação, resultando na aquisição de bens de qualidade, melhor oferta de preços e adequação às necessidades do órgão solicitante.

Não há uma única forma de descrever um bem ou serviço, porém a conduta mais afeita à Administração é aquela pautada no sentido da definição do objeto. Seguem alguns exemplos de descrição detalhada:

Incorreto Subjetiva)	(Descrição	Câmara Fotográfica Digital 8 MP.
Correto objetiva, im pessoal e precisa)	(Descrição	Câmara Fotográfica Digital com no mínimo a seguinte especificação: 8 MP, zoom ótico de 12X, zoom digital de 24X, memória interna de 2 GB expansível por cartão de memória até 8 MP, flash com modos automático e manual, conexão USB, formato de arquivo JPEG. Devem ser fornecidos bateria, carregador bivolt (110-220v), cartão de memória de 8 GB e cabo USB.

Incorreto Subjetiva)	(Descrição	Bebedouro de garrafão
-----------------------------	-------------------	-----------------------

Correto objetiva, impessoal e precisa)	(Descrição) Bebedouro de coluna, para garrafão de 20 litros, com duas torneiras, sendo uma para água em temperatura natural e outra para água gelada, com desempenho mínimo de 3,5 litros de água gelada por hora, cuba com capacidade de pelo menos 5 litros, bandeja coletora de água removível, baixo consumo de energia, tensão 220 Volts.
---	---

Incorreto Subjetiva)	(Descrição) Locação de ônibus para transporte de estudantes – Trecho Recife/Serra Talhada.
Correto objetiva, impessoal e precisa)	(Descrição) Serviço de transporte de pessoas mediante veículo do tipo ÔNIBUS EXECUTIVO, para transporte de alunos dessa Universidade que irão participar do evento XXXX, em Serra Talhada/PE, com as seguintes especificações: com motorista, combustível e seguro devidamente licenciado e com todos os itens de segurança exigidos pelo CNT, por conta do prestador de serviços; com capacidade mínima para 42 pessoas, poltronas reclináveis em tecido, gabinado, bagageiros amplos, ar condicionado, cinto de segurança, novo ou seminovo. Saída com destino a Serra Talhada em xx/xx/2013 e retorno ao Recife em xx/xx/2013.

Atenção:

- 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 especificação completa (sem determinação de marca ou modelo) do material ou serviço com o padrão de desempenho e de qualidade é fundamental para que o Setor Interessado receba exatamente o que necessita. Descrições genéricas podem levar a contratações que não satisfarão às necessidades do Setor;

- Pedidos de natureza complexa ou específica devem ser elaborados ou, pelo menos, supervisionados por um profissional competente. No caso de equipamento e suprimento de informática, é imprescindível a participação do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); equipamento e material de laboratório, do coordenador do laboratório; equipamento e material médico hospitalar, do médico coordenador do setor. Quem deve saber do

que um setor precisa é o servidor (e profissional competente) responsável por suas atividades;

- Embora haja impedimento de indicação de marca e também de descrição que direcione a compra para um determinado fabricante, a Subsecretaria de Assuntos Administrativos do MEC vem utilizando marcas como referência de padrão de qualidade e desempenho, conforme segue:

CANETA esferográfica, plástico, latão com esfera de tungstênio, média, preta, material transparente e com orifício lateral – (tipo BIC, Faber Castel ou similar com o mesmo padrão de qualidade).

Nesse caso, 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 com o mesmo padrão de qualidade.

3.4. Contratação/Aquisição Direta

Licitação é regra para a Administração Pública quando compra bens ou contrata obras e serviços. No entanto, a legislação apresenta exceções a essa regra. São os casos de contratação direta, em que a licitação é legalmente dispensável ou inexigível.

3.4.1. Dispensa de Licitação

O Artigo 24 da Lei nº 8.666/93 enumera os casos em que a licitação é possível, mas não obrigatória, em razão de outros princípios que regem a atividade administrativa, notadamente o princípio da eficiência.

O caso mais comum de dispensa de licitação é em função do valor da compra/contratação. Pode ser dispensada a licitação para obras e serviços de engenharia no valor de até R\$ 15.000,00 e para compras e demais serviços no valor de até R\$ 8.000,00.

Vale destacar que esses valores se referem a todas as aquisições/contratações realizadas pela Universidade para um mesmo grupo de material ou natureza de objeto ao longo do ano. Por exemplo. Caso o Setor solicite a aquisição de um refrigerador, no valor de R\$ 1.000,00, em princípio poderia ser adquirido por dispensa de licitação, todavia, caso outros setores tenham também solicitado a aquisição de refrigeradores ou a Universidade já tenha adquirido no mesmo ano ou pretenda adquirir outros refrigeradores, essa compra terá que ser feita por licitação.

Independente do valor, o Art. 24 da Lei nº 8.666 enumera outros casos em que a licitação pode ser dispensada. A seguir, listamos alguns dos incisos do Art. 24, de maior utilização por parte da Universidade:

- IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares;
- VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; (exemplo: Contratação da ENAP para cursos na área de administração pública; Contratação dos Correios para serviços postais)
- XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia;

- XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; (esse inciso pode ser usado para contratação de Fundações de Apoio, a exemplo da FADURPE);
- XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;
- XXI - para a aquisição de bens e insumos destinados exclusivamente à pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela Capes, pela Finep, pelo CNPq ou por outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico.

Quando for o caso de aquisição por dispensa de licitação (que não seja em função do valor), o Setor Responsável, além dos procedimentos descritos nos itens 3.1 ou 3.2 desse Manual, deverá providenciar parecer informando em qual Inciso do Art. 24 da Lei nº 8.666/93 a compra/serviço estaria enquadrada, detalhando os motivos do enquadramento e anexados documentos que comprovem a situação, tais como:

- Evidências da situação emergencial (fotos, pareceres, reportagens, etc.)
- Legislação ou documentos que caracterizem situação específica da empresa a ser contratada;
- Documentação que comprove a necessidade de aquisição de peças ao fornecedor original de equipamentos em função da garantia;
- Demonstração da origem dos recursos a serem utilizados na aquisição, quando concedidos pela Capes, pela Finep, pelo CNPq ou por outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico;
- Outros documentos que se fizerem necessário em função das características da dispensa de licitação.

3.4.2. Inexigibilidade de Licitação

Na hipótese de inexigibilidade de licitação, a Lei 8.666/93, em seu Art. 25, trata das situações em que a competição entre os licitantes não é viável, seja em razão da singularidade do objeto contratado ou da existência de uma única empresa capaz de fornecê-lo.

No Caso em que a aquisição/contratação solicitada pelo Setor Responsável só possa ser atendido por um único fornecedor/prestador de serviços, deve ser juntada ao processo Declaração de exclusividade fornecida pelo registro do comércio do local onde será realizada a contratação de bens, obras ou serviços, ou pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou ainda por entidades equivalentes; (A declaração de exclusividade não pode ser fornecida pela própria empresa);

3.5. Solicitações Específicas

3.5.1. Tecnologia da Informação (TI)

Conforme dispõe a Instrução Normativa nº 4, de 12/11/2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as demandas de TI devem ser encaminhadas ao Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), pelo Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços, em memorando contendo no mínimo o seguinte:

I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI;

II - explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação;

III - indicação da fonte dos recursos para a contratação; e

IV - indicação do Integrante Requisitante para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.

O NTI é o responsável por toda a fase de planejamento da contratação, após a qual encaminhará à PROAD processo para licitação.

3.5.2. Obras e serviços de engenharia

As demandas de obras e serviços de engenharia, referentes à construções, reformas, ou manutenções de bens imóveis devem ser solicitadas ao Núcleo de Engenharia, Infraestrutura e Manutenção, sendo esse Núcleo responsável pela fase de planejamento da contratação, após a qual encaminhará à PROAD processo para licitação.

4. PRAZOS PARA ENCAMINHAMENTO DAS SOLICITAÇÕES

Com vistas a que possam ser planejadas as licitações a serem realizadas pela UFRPE,

às solicitações encaminhadas serão atendidas nos seguintes prazos:

- Solicitações encaminhadas até 31/08: Até o final do 1º semestre do ano seguinte;
- Solicitações encaminhadas até 30/04: Até o final do 2º semestre do ano corrente;

5. RECEBIMENTO DE MATERIAL E ATESTADO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Todo material adquirido será entregue ao Almojarifado, onde permanecerá à disposição do interessado. No ato do recebimento será observado se o material confere com as especificações formalizadas no processo de compras, momento em que será atestado o recebimento pelo almoxarife junto com a unidade solicitante ou laudo de profissional competente quando necessário. Tratando-se de equipamento ou material permanente, é necessário o tombamento do bem pela setor de Patrimônio.

Quando se tratar de equipamento que depende de instalação por parte do fornecedor, a entrega será diretamente ao interessado, na presença do responsável pelo setor de Patrimônio, ou outro servidor designado pela Administração. Depois de instalado e em perfeito funcionamento, o interessado atesta a Nota Fiscal e a encaminha imediatamente ao Setor de Patrimônio, a fim de que seja processada a entrada do equipamento, a respectiva incorporação do bem ao acervo patrimonial e o pronto pagamento ao fornecedor.

IMPORTANTE

Nenhum material pode ser recebido pelo interessado sem que antes o almoxarifado ou o Setor de Patrimônio tenha conhecimento do objeto. 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. LEGISLAÇÃO

- **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**: estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclu-

sive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

- **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002:** institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

- **Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997:** Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

- **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000:** Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

- **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013:** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

7. CONTATO

Com vistas a dirimir dúvidas ou apresentar sugestões para o aprimoramento do presente Manual, a PROAD pode ser contatada pelo telefone (81) 3320-6025.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

ANEXO I - SOLICITAÇÃO DE COMPRA DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS

1. Setor Solicitante:		2. N°:	
		3. Data:	

4. Responsável pelo acompanhamento da solicitação - Nome/Cargo:			
5. Telefone:		6. E-mail:	

7. Local de entrega do equipamento/material:	
--	--

8. Natureza do Objeto: (Encaminhar um formulário para cada Natureza de Objeto)	
---	--

9. Justificativa da Solicitação:

--

10. Documentação e/ou informações complementares em anexo:

DETALHAMENTO DO PEDIDO

Item	Quant.	Und.	Descrição técnica minuciosa do material/equipamento

--	--	--	--

Possiveis Fornecedores (Campo Opcional)		
Nome da Empresa	Telefone ou e-mail	Contato

Assinatura/Carimbo do Solicitante

Orientações para Preenchimento

Campo 1 - Setor Solicitante:

Preencher com a designação do Setor Responsável pela solicitação.

Obs.: São Setores Solicitantes apenas as Diretorias Acadêmicas/Administrativas, Pró-Reitorias, Vice-Reitoria e Reitoria da UFRPE, sendo esses responsáveis por realizar as solicitações de compras dos setores que lhes são diretamente subordinados.

Campo 2 - N°:

Preencher com numeração sequencial do pedido do Setor Solicitante. Exemplo: 01/2013, 02/2013. 03/2013...

Campo 3 - Data:

Preencher com a data de encaminhamento da solicitação.

Campo 4 - Responsável pelo acompanhamento da solicitação - Nome/Cargo:

Indicar o nome e o cargo do servidor que será responsável pelo acompanhamento do processo e que poderá ser contatado para esclarecimento de dúvidas por parte dos setores responsáveis pela aquisição.

Campo 5 - Telefone:

Informar o telefone de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.

Campo 6 - E-mail:

Informar o E-mail de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.

Campo 7 - Local de entrega do equipamento/material:

Informar o local onde o equipamento/material deve ser entregue/instalado, após o recebimento e conferência pelo Setor Responsável.

Campo 8 - Natureza do Objeto:

Informar a Natureza do Objeto. Deve ser Encaminhado um formulário para cada Natureza de Objeto. São Exemplos de Natureza de Objeto:

- Material de Consumo para Laboratório;
- Equipamentos de Informática;
- Mobiliário;
- Equipamentos Eletrônicos;
- Equipamentos Eletrodomésticos;
- Material de Expediente;
- Equipamentos de Laboratório;
- etc...

Campo 9 - Justificativa da Solicitação:

A Justificativa para a aquisição de equipamentos/materiais atende exigência da Procuradoria Geral Federal e dos Órgão de Controle. Registre-se, a propósito, que as aquisições pretendidas por meio deste formulário serão realizadas com recursos públicos, portanto as justificativas requeridas não visam atender questionamentos específicos dos setores responsáveis pelas aquisições, mas constituir a prestação de contas à sociedade.

Deve ser informado nesse campo o seguinte:

- Setor ao qual o material/equipamento se destina;
- Quais as atividades que o setor desempenha;
- Por que o material/equipamento é necessário para o desenvolvimento das atividades do setor;
- Quais impactos a não aquisição do material/equipamento trará ao desenvolvimento das atividades do setor.

Campo 10 - Documentação e/ou informações complementares em anexo:

Relacionar documentos e informações em anexo, a exemplo de catálogos, pesquisa de preços, fotos, etc.

DETALHAMENTO DO PEDIDO

Item: Informar número sequencial do item, iniciando em 1.

Quant: Informar a quantidade solicitada do item.

Und: Informar a unidade de referência (ex.: Kg, Lt, Unidade, etc.)

Descrição técnica minuciosa do material/equipamento:

A descrição deve contemplar especificações técnicas e precisas, de forma a permitir que o produto adquirido atenda às expectativas e necessidades do solicitante.

Incorreto (Descrição Subjetiva)	Câmara Fotográfica Digital 8 MP
Correto (Descrição objetiva, impessoal e precisa)	Câmara Fotográfica Digital com no mínimo a seguinte especificação: 8 MP, zoom ótico de 12X, zoom digital de 24X, memória interna de 2 GB expansível por cartão de memória até 8 MP, flash com modos automático e manual, conexão USB, formato de arquivo JPEG. Devem ser fornecidos bateria, carregador bivolt (110-220v), cartão de memória de 8 GB e cabo USB.

Possíveis Fornecedores (Campo Opcional):

Indicar empresas que o Setor Solicitante tenha conhecimento que forneçam o material/equipamento com as características desejadas, fornecendo, se possível, formas de contato, tais como telefone, e-mail, funcionário para contato, etc.

--

10. Local de Realização dos Serviços:	
---------------------------------------	--

11: Cronograma de Realização dos Serviços:	
--	--

12. Informações Complementares:

13. Documentação e/ou informações complementares em anexo:

Possíveis Fornecedores (Campo Opcional)		
Nome da Empresa	Telefone ou e-mail	Contato

Assinatura/Carimbo do Solicitante

Orientações para Preenchimento

Campo 1 - Setor Solicitante:

Preencher com a designação do Setor Responsável pela solicitação.

Obs.: São Setores Solicitantes apenas as Diretorias Acadêmicas/Administrativas, Pró-Reitorias, Vice-Reitoria e Reitoria da UFRPE, sendo esses responsáveis por realizar as solicitações de compras dos setores que lhes são diretamente subordinados.

Campo 2 - N°:

Preencher com numeração sequencial do pedido do Setor Solicitante. Exemplo: 01/2013, 02/2013. 03/2013...

Campo 3 - Data:

Preencher com a data de encaminhamento da solicitação.

Campo 4 - Responsável pelo acompanhamento da solicitação - Nome/Cargo:

Indicar o nome e o cargo do servidor que será responsável pelo acompanhamento do processo e que poderá ser contatado para esclarecimento de dúvidas por parte dos setores responsáveis pela aquisição.

Campo 5 - Telefone:

Informar o telefone de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.

Campo 6 - E-mail:

Informar o E-mail de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.

Campo 7 - Serviço a ser contratado:

Descrever de forma sucinta, precisa e clara o que se pretende contratar.

Ex.: - Manutenção do equipamento XXXX.

- Dedetização do prédio XXXX.

- Aluguel de auditório para realização do evento XXXX.

- Locação de Equipamento de Topografia.

Campo 8 - Justificativa da Solicitação:

A Justificativa para a contratação de serviços atende exigência da Procuradoria Geral Federal e dos Órgão de Controle. Registre-se, a propósito, que as contratações pretendidas por meio deste formulário serão realizadas com recursos públicos, portanto as justificativas requeridas não visam atender questionamentos específicos dos setores responsáveis pelas aquisições, mas constituir a prestação de contas à sociedade.

Deve ser informado nesse campo o seguinte:

Setor ao qual o se destina;

Quais as atividades que o setor desempenha;

Por que o serviço é necessário para o desenvolvimento das atividades do setor;

Quais impactos a não contratação do serviço trará ao desenvolvimento das atividades do setor.

Campo 9 - Detalhamento dos Serviços:

Indicar todos os requisitos desejados para o serviço que se pretende contratar, com descrições detalhadas.

Aqui devem ser incluídos os critérios de aceitabilidade técnica do serviço, além do menor preço, que o Setor Requisitante queira especificar para constar do Termo de Referência e do Edital da licitação.

Além disso, podem ser detalhadas as obrigações a serem cumpridas pela Contratada, como formas e horários de execuções dos serviços, garantias, assistência técnica, etc.

Ex.: Locação de ônibus para transporte de estudantes - Trecho Recife/Serra Talhada.

- Motorista (fardado e com crachá de identificação), combustível e seguro devem estar incluídos no valor da proposta;
- O ônibus a ser locado deve ser do tipo executivo, com capacidade mínima de 42 passageiros;
- O ônibus deve possuir poltronas reclináveis em tecido, gabinado, bagageiros amplos, ar condicionado, cinto de segurança;
- O ônibus deve ter no máximo 2 anos de uso e 50.000 km rodados;
- O ônibus deverá estar disponível às xx:xxhs, do dia xx/xx/2013, em frente ao prédio XXXXXX;
- O retorno está previsto para às xx:xxhs, do dia xx/xx/2013, com saída da Unidade Acadêmica de Serra Talhada.

Campo 10 - Local de Realização dos Serviços:

Indicar o(s) local(is) da realização dos serviços. Deverá ser indicado o endereço completo, bairro, CEP, inclusive número da sala ou prédio (se for o caso).

Campo 11 - Cronograma de Realização dos Serviços:

Indicar a data, prazo, período ou cronograma de realização dos serviços.

Campo 12 - Informações Complementares:

Incluir outros itens julgados necessários à contratação, considerando a especificidade dos serviços.

Campo 13 - Documentação e/ou informações complementares em anexo:

Relacionar documentos e informações em anexo, a exemplo de catálogos, pesquisa de preços, fotos, etc.

Possíveis Fornecedores (Campo Opcional):

Indicar empresas que o Setor Solicitante tenha conhecimento que prestem o serviço com as características desejadas, fornecendo, se possível, formas de contato, tais como telefone, e-mail, funcionário para contato, etc.

ANEXO III – PASSO A PASSO – SOLICITAÇÃO DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS

Item	Procedimento	Situação
Setor Interessado		
01	Verificar em seu planejamento a necessidade de aquisição de material/equipamento.	
02	Consultar o Almoxarifado sobre a existência em estoque do material.	
03	Requisitar ao titular do setor responsável por solicitação de compras/serviço ao qual está subordinado, iniciar o procedimento de aquisição.	
Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços		
04	Receber a demanda do Setor Interessado e analisar sua pertinência.	
05	Levantar junto aos demais setores que lhes são subordinados outras demandas pelo mesmo tipo de material/equipamento.	
06	Preencher o Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos” (Anexo I do Manual de Compras), atentando para os seguintes detalhes:	
06.1	Preencher um formulário para cada natureza de objeto, conforme exemplos do item 3.1 do Manual de Compras.	
06.2	Preencher um único formulário agregando as demandas de todos os setores que lhes são subordinados, para cada natureza de objeto.	
06.3	Preencher o campo 1 (Setor Solicitante) com a designação do Setor Responsável pela solicitação de Compras/Serviços.	
06.4	Preencher o campo 2 (Nº) com numeração sequencial do pedido do Setor Solicitante. Exemplo: 01/2013, 02/2013. 03/2013...	
06.5	Preencher o campo 3 (Data) com a data de encaminhamento da solicitação.	
06.6	Preencher o campo 4 (Responsável pelo acompanhamento da solicitação – Nome/Cargo) indicando o nome e o cargo do servidor que será responsável pelo acompanhamento do processo e que poderá ser contatado para esclarecimento de dúvidas por parte dos setores responsáveis pela aquisição.	
06.7	Preencher o campo 5 (Telefone) informando o nº do telefone de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.	
06.8	Preencher o campo 6 (E-mail) informando o e-mail de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.	
06.9	Preencher o campo 7 (Local de entrega do equipamento/material) indicando o local onde o equipamento/material deve ser entregue/instalado, após o recebimento e conferência pelo Setor Responsável.	

06.10	Preencher o campo 8 (Informar a Natureza do Objeto) conforme exemplos no item 3.1 do Manual de Compras.	
06.11	Preencher o campo 9 (Justificativa da Solicitação) com as seguintes informações: - Setor ao qual o material/equipamento se destina; - Quais as atividades que o setor desempenha; - Por que o material/equipamento é necessário para o desenvolvimento das atividades do setor; - Quais impactos a não aquisição do material/equipamento trará ao desenvolvimento das atividades do setor.	
06.12	Preencher o campo 10 (Documentação e/ou informações complementares em anexo) relacionando outros documentos que comporão o processo, a exemplo de catálogos, pesquisa de preços, fotos, etc.	
07	Preencher o “DETALHAMENTO DO PEDIDO”, indicando:	
07.1	Item: Informar número sequencial do item, iniciando em 1.	
07.2	Und: Informar a unidade de referência (ex.: Kg, Lt, Unidade, etc.)	
07.3	Quant: Informar a quantidade solicitada do item.	
07.4	Descrição técnica minuciosa do material/equipamento: A descrição deve contemplar especificações técnicas e precisas, de forma a permitir que o produto adquirido atenda às expectativas e necessidades do solicitante.	
08	O campo “Possíveis Fornecedores” é opcional e pode ser preenchido com a indicação de empresas que o Setor Solicitante tenha conhecimento que forneçam o material/equipamento com as características desejadas, fornecendo, se possível, formas de contato, tais como telefone, e-mail, funcionário para contato, etc...	
Formação do Processo		Fls
09	Preparar e organizar a documentação que irá compor o processo na seguinte sequência:	
09.1	Memorando direcionado à PROAD, nos seguintes termos: “Solicito a aquisição do(s) material(ais)/equipamento(s) relacionados no Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos” de nº XX, em anexo, destinado(s) ao(s) seguinte(s) setor(es): - XXXX	

	- YYYY - ZZZZ”	
09.2	Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos”	
09.3	Catálogos, fotos ou outros documentos necessários à caracterização do objeto a ser adquirido.	
10	Carimbar, numerar e rubricar todas as folhas da documentação que irá compor o processo.	
11	Encaminhar a documentação à Divisão de Comunicação Administrativa e Arquivo – DCAA para abertura de Processo.	

ANEXO IV – PASSO A PASSO – SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

Item	Procedimento	Situação
Setor Interessado		
01	Identificar a necessidade de contratação de um serviço avulso ou continuado.	
02	Requisitar ao titular do setor responsável por solicitação de compras/serviço ao qual está subordinado, iniciar o procedimento de contratação.	
Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços		
03	Receber a demanda do Setor Interessado e analisar sua pertinência.	
04	Levantar junto aos demais setores que lhes são subordinados outras demandas pelo mesmo tipo de serviço.	
05	Preencher o Formulário “Solicitação de Contratação de Serviços” (Anexo I do Manual de Compras), atentando para os seguintes detalhes:	
05.1	Preencher o campo 1 (Setor Solicitante) com a designação do Setor Responsável pela solicitação de Compras/Serviços.	
05.2	Preencher o campo 2 (Nº) com numeração sequencial do pedido do Setor Solicitante. Exemplo: 01/2013, 02/2013. 03/2013...	
05.3	Preencher o campo 3 (Data) com a data de encaminhamento da solicitação.	
05.4	Preencher o campo 4 (Responsável pelo acompanhamento da solicitação – Nome/Cargo) indicando o nome e o cargo do servidor que será responsável pelo acompanhamento do processo e que poderá ser contatado para esclarecimento de dúvidas por parte dos setores responsáveis pela aquisição.	
05.5	Preencher o campo 5 (Telefone) informando o nº do telefone de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.	
05.6	Preencher o campo 6 (E-mail) informando o e-mail de contato do servidor responsável pelo acompanhamento da solicitação.	
05.7	Preencher o campo 7 (Serviço a ser Contratado) informando de forma sucinta, precisa e clara o que se pretende contratar.	
05.8	Preencher o campo 8 (Justificativa da Solicitação) com as seguintes informações: - Setor ao qual o serviço se destina; - Quais as atividades que o setor desempenha; - Por que o serviço é necessário para o desenvolvimento das atividades do setor; - Quais impactos a não contratação do serviço trará ao desenvolvimento das atividades do setor.	
05.9	Preencher o campo 9 (Detalhamento dos Serviços) indicando todos os	

	requisitos desejados para o serviço que se pretende contratar, com descrições detalhadas.	
05.10	Preencher o campo 10 (Local de Realização dos Serviços) indicando o(s) local(is) da realização dos serviços. Deverá ser indicado o endereço completo, bairro, CEP, inclusive número da sala ou prédio (se for o caso).	
05.11	Preencher o campo 11 (Cronograma de Realização dos Serviços) informando a data, prazo, período ou cronograma de realização dos serviços.	
05.12	Preencher o campo 12 (Informações Complementares) informando outros itens julgados necessários à contratação, considerando a especificidade dos serviços.	
05.13	Preencher o campo 13 (Documentação e/ou informações complementares em anexo) relacionando outros documentos que comporão o processo, a exemplo de catálogos, pesquisa de preços, fotos, etc.	
06	O campo “Possíveis Fornecedores” é opcional e pode ser preenchido com a indicação de empresas que o Setor Solicitante tenha conhecimento que prestem o serviço com as características desejadas, fornecendo, se possível, formas de contato, tais como telefone, e-mail, funcionário para contato, etc.	
Formação do Processo		Fls
07	Preparar e organizar a documentação que irá compor o processo na seguinte sequência:	
07.1	Memorando direcionado à PROAD, nos seguintes termos: “Solicito a contratação dos serviços relacionados no Formulário “Solicitação de Contratação de Serviços” de nº XX, em anexo, destinado(s) ao(s) seguinte(s) setor(es): - XXXX - YYYY - ZZZZ”	
07.2	Formulário “Solicitação de Contratação de Serviços”	
07.3	Catálogos, fotos ou outros documentos necessários à caracterização do do serviço a ser contratado.	
08	Carimbar, numerar e rubricar todas as folhas da documentação que irá compor o processo.	
09	Encaminhar a documentação à Divisão de Comunicação Administrativa e Arquivo – DCAA para abertura de Processo.	

ANEXO V – PASSO A PASSO – DISPENSA DE LICITAÇÃO

Item	Procedimento	Situação
Setor Interessado / Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços		
01	Realizar todos os passos 01 a 08 do Anexo III, no caso de aquisição de materiais/equipamentos, ou 01 a 06 do Anexo IV, no caso de contratação de serviços.	
02	Caso o valor da compra/serviço esteja abaixo de R\$ 8.000,00 e se deseja a contratação direta, consultar a Gerência de Contabilidade e Finanças se há saldo disponível para que seja executada a dispensa, em caso negativo, seguir com os passos dos Anexos III ou IV.	
03	Verificar se a compra/serviço se enquadra em alguma das hipóteses previstas no art. 24 da Lei nº 8.666/93, conforme exemplos do item 3.4.1 do Manual de Compras.	
03.1	<p>Emitir parecer informando em qual Inciso do Art. 24 da Lei nº 8.666/93 a compra/serviço estaria enquadrada, detalhando os motivos do enquadramento e anexando documentos que comprovem a situação, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Evidências da situação emergencial (fotos, pareceres, reportagens, etc.); •Legislação ou documentos que caracterizem situação específica da empresa a ser contratada; •Documentação que comprove a necessidade de aquisição de peças ao fornecedor original de equipamentos em função da garantia; •Demonstração da origem dos recursos a serem utilizados na aquisição, quando concedidos pela Capes, pela Finep, pelo CNPq ou por outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico; •Outros documentos que se fizerem necessário em função das características da dispensa de licitação. 	
Formação do Processo		Fls
04	Preparar e organizar a documentação que irá compor o processo na seguinte sequência:	
05.1	Memorando direcionado à PROAD, nos termos do passo 9.1 do Anexo IV, no caso de compras, ou 7.1 do Anexo V, no caso de serviços, acrescentando que a contratação deve-se dar por dispensa de licitação	
05.2	Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos” ou “Solicitação de Contratação de Serviços, conforme o caso.	
05.3	Catálogos, fotos ou outros documentos necessários à caracterização do serviço a ser contratado.	
05.4	Parecer detalhando os motivos do enquadramento como Dispensa de Licitação e documentos anexos que comprovem a situação.	
06	Carimbar, numerar e rubricar todas as folhas da documentação que irá	

	compor o processo.	
07	Encaminhar a documentação à Divisão de Comunicação Administrativa e Arquivo – DCAA para abertura de Processo.	

ANEXO VI – PASSO A PASSO – INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

Item	Procedimento	Situação
Setor Interessado / Setor Responsável por Solicitação de Compras/Serviços		
01	Realizar todos os passos 01 a 08 do Anexo III, no caso de aquisição de materiais/equipamentos, ou 01 a 06 do Anexo IV, no caso de contratação de serviços. Realizar todos os passos 01 a 08 do Anexo III, no caso de aquisição de materiais/equipamentos, ou 01 a 06 do Anexo IV, no caso de contratação de serviços.	
02	Obter declaração de exclusividade fornecida pelo registro do comércio do local onde será realizada a contratação de bens, obras ou serviços, ou pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou ainda por entidades equivalentes. A declaração de exclusividade não pode ser fornecida pela própria empresa.	
Formação do Processo		Fls
03	Preparar e organizar a documentação que irá compor o processo na seguinte sequência:	
04.1	Memorando direcionado à PROAD, nos termos do passo 9.1 do Anexo III, no caso de compras, ou 7.1 do Anexo IV, no caso de serviços, acrescentando que a contratação deve-se dar por inexigibilidade de licitação.	
04.2	Formulário “Solicitação de Compra de Materiais/Equipamentos” ou “Solicitação de Contratação de Serviços, conforme o caso.	
04.3	Catálogos, fotos ou outros documentos necessários à caracterização do do serviço a ser contratado.	
04.4	Declaração de Exclusividade.	
05	Carimbar, numerar e rubricar todas as folhas da documentação que irá compor o processo.	
06	Encaminhar a documentação à Divisão de Comunicação Administrativa e Arquivo – DCAA para abertura de Processo.	