



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE

RICARDO JUNIOR DE LIMA

**DIAGNÓSTICO DOS ELEMENTOS QUE FAVORECEM OU LIMITAM A
EXECUÇÃO DO RECURSO DE CUSTEIO DESCENTRALIZADO AOS CENTROS
ACADEMICOS: UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DA UFPE**

Recife

2022

RICARDO JUNIOR DE LIMA

**DIAGNÓSTICO DOS ELEMENTOS QUE FAVORECEM OU LIMITAM A
EXECUÇÃO DO RECURSO DE CUSTEIO DESCENTRALIZADO AOS CENTROS
ACADEMICOS: UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DA UFPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de pesquisa: Instituições e Políticas Públicas

Orientadora: Taciana de Barros Jerônimo

Recife
2022

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

L732d

Lima, Ricardo Junior de

Diagnóstico dos elementos que favorecem ou limitam a execução do recurso de custeio descentralizado aos Centros acadêmicos: um estudo de caso do Centro de Ciências da Saúde da UFPE / Ricardo Junior de Lima. – 2022.

111 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof. ^a Dra. Taciana Barros Jerônimo.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.
Inclui referências e anexos.

1. Compras (Serviço público). 2. Finanças públicas. 3. Orçamento. I. Jerônimo, Taciana Barros (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2022 – 029)

RICARDO JUNIOR DE LIMA

**DIAGNÓSTICO DOS ELEMENTOS QUE FAVORECEM OU LIMITAM A
EXECUÇÃO DO RECURSO DE CUSTEIO DESCENTRALIZADO AOS CENTROS
ACADEMICOS: UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DA UFPE**

Dissertação apresentada ao Programa ao
Programa de Mestrado Profissional em Gestão
Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito à obtenção do título de Mestre
em Gestão Pública.

Aprovada em: 25/05/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^a. Taciana de Barros Jerônimo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^a. Emanuela Souza Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Ser grato é dividir com os outros o êxito dos resultados alcançados, mesmo que à primeira vista pareçam ser consequências de meras ações individuais. É reconhecer que a execução de todo processo complexo é sempre mais aprazível quando o é de maneira compartilhada.

Essa foi uma jornada hercúlea. Quis o destino que durante este tempo de aprendizado tivéssemos que enfrentar dificuldades muito além dos obstáculos notadamente do universo acadêmico. O mundo passou por um momento ímpar, daqueles que se registram em livros de história e marcam toda uma geração: uma pandemia. O medo e a insegurança tomaram conta de todos, e a perspectiva de saída desse cenário vinha dos avanços alcançados pela ciência, numa corrida contra o tempo para se produzir um imunizante eficaz e seguro. Mesmo que ainda hoje não se possa falar em um fim, estamos sob uma expectativa de que o pior já passou, e é preciso ser grato por isso. Sou grato, primeiramente, por ter passado, juntamente com minha família e com os que quero bem, por esse momento.

Sou imensamente grato a minha mãe, Severina, que sempre viu nos estudos o único caminho para a mudança de vida que queria para os filhos. Mãe solteira em grande parte da vida, abdicou de seus próprios desejos para tirar do seu ofício de lavadeira as condições mínimas para os filhos. Essa lição de amor e de dedicação merece ser citada.

À minha esposa, Vivian e a meu filho, Bernardo, minhas principais fontes de motivação. Agradeço imensamente pela compreensão nos momentos de ausência, pelos carinhos e estímulos nos momentos de aflição e pelo incentivo nos momentos mais difíceis. Saibam que sem vocês não haveria dissertação, não tenho dúvida.

Da turma XVII do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, agradeço a todos, sem exceção. Não apenas pelas considerações teóricas durante nossos agradáveis encontros, mas, e sobretudo, às de cunho experiencial, que as levo para a vida.

Durante esse curto espaço de tempo de convivência presenciamos momentos que nos fizeram refletir o quanto a vida é preciosa, e o quanto somos humanos, em virtudes e defeitos. Seres sociais sob forte influência das expectativas, nossas e dos outros. Aprendi que podemos passar por um momento de grandes dificuldades, mas que o importante é encontrar um caminho que faça sentido na nossa jornada. Muito obrigado colegas. Não por desmerecimento aos demais, mas por um senso de obrigação pessoal agradeço expressamente a Ana Micheline,

Carlos, Stella, Poli e Bruno. Obrigado por todo o apoio e companhia indispensáveis nos momentos em que desistir parecia ser a melhor decisão.

Não poderia deixar de registrar meu agradecimento aos meus mestres, que se dedicaram a compartilhar comigo seus conhecimentos. Lembrarei com saudades das discussões e elucubrações em sala. A todos meus sinceros agradecimentos. Tenho um especial agradecimento a minha companheira de projeto e orientadora, profa. Taciana. Sua generosidade e paciência foram determinantes para o sucesso desse objetivo. Agradeço imensamente.

“O sofrimento é o intervalo entre duas felicidades”
(Vinícios de Moraes)

RESUMO

A autonomia para definir como deve ser executado o seu orçamento é uma condição própria das instituições de ensino superior públicas. Esse modelo de descentralização de recurso é utilizado pela UFPE para distribuir parte de seu orçamento aos Centros Acadêmicos de forma a democratizar a execução orçamentária e possibilitar o atendimento às demandas específicas de cada unidade. O modelo de partição de recursos da UFPE se baseia na matriz de Orçamento de Custeio e Capital – OCC, modelo de alocação utilizado pelo Ministério da Educação - MEC e pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior. Espera-se que a utilização de modelos de alocação assegure que serão utilizados critérios claros e transparentes na descentralização dos recursos. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho foi o de entender quais os fatores que favorecem ou impedem a execução do MODALOC pelas unidades de compras dos Centros Acadêmicos da UFPE sob a óptica dos seus membros. Foi escolhido o Centro de Ciências da Saúde para a obtenção de dados que representem as práticas gerenciais adotadas. Por metodologia, foi adotado o estudo de caso específico, a coleta de dados ocorreu de duas formas: 1- Pesquisa documental através da análise das Portarias de Créditos emitidas para a Diretoria do Centro de Ciência da Saúde no ano de 2021 e 2- questionário semiestruturado com os gestores do centro que são 3. Este questionário contém 10 categorias a seguir: controle de orçamento, treinamento, documentação, legislação, sistema de informação, infraestrutura, pessoas, processos, risco operacional, comunicação. Estas categorias emergiram do referencial teórico e foram úteis para a consecução do objetivo geral. Foi apontado pelos entrevistados que os elementos facilitadores são: boa comunicação informal, o comportamento positivo dos gestores, e o entendimento adequado dos instrumentos legais pelos os membros da gerência de compras. Já os elementos que limitam são: comunicação insuficiente ou ineficaz entre a Pró-reitoria de orçamento e finanças e unidades de compras, a elevada quantidade de processos a serem executados, a complexidade dos processos de compras, a inexistência de um sistema de comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE e os sistemas de informações com dificuldades de integração.

Palavras chaves: Compras públicas; Orçamento; Execução orçamentária.

ABSTRACT

The autonomy to define how to execute its budget is a prerogative of every institution of higher public education. This model of resource decentralization is used by the University Federal of Pernambuco (UFPE) to distribute part of its budget to the Academic Centers in a way to democratize budget execution and possibly enable the specific demands of each unit. The UFPE resources model is based on the cost-and-capital budget matrix, the allocation model used by the Ministry of Education and the National Association of High Education Institutions. The use of allocation models is expected to ensure that they use clear and transparent criteria in the decentralization of resources. Therefore, the main goal of this work is to understand which factors favor or prevent the MODALOC execution by the purchasing units of the UFPE centers under their member's perspectives. The Health Science Center has been chosen to obtain data representing adopted management practices. Regarding the methodology, it adopted a specific case study. The data collection occurred in two ways: documental research through the credit portraits issued to the board of the health science center in 2021; a semi-structured questionnaire with the three managers of this center. The questionnaire contains questions that address 10 distinct categories: budget control, training, documentation, legislation, information system, infrastructure, people, processes, operational risk, and communication. These categories emerged from the theoretical reference and were helpful in the research goal definition. As result, the interviewers reported as facilitators elements: good informal communication, positive manager behavior, and the proper understanding of legal instruments by the members of shopping management. On the other hand, the mentioned limiting elements are poor communication between the pro-dean budget and finance and purchasing units, the elevated amount of processes to be executed, the complexity of purchasing processes, and the lack of communication system between the various purchasing units at UFPE and the information systems with integration difficulties.

Keywords: Public purchases; Budget; Budget execution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Princípios orçamentários
Quadro 2	Divisão do MODALOC entre o Centro Acadêmico e seus Departamentos
Quadro 3	Dos critérios de julgamento
Quadro 4	Casos de inexigibilidade
Quadro 5	Dispensa de licitação com base no art. 75, inciso I e II
Quadro 6	Critérios e levantamentos sobre a temática das compras públicas
Quadro 7	Diferença entre a POA e PAI
Quadro 8	Composição das gerências de compras do Centros Acadêmicos da UFPE
Quadro 9	Distribuição do Modaloc 2021 por Centro Acadêmico
Quadro 10	Fluxo macro da atividade de compra por inexigibilidade, dispensa e adesão
Quadro 11	Fluxo da atividade de compra por adesão
Quadro 12	Fluxo da atividade de compra por dispensa
Quadro 13	Departamentos que compõem o Centro de Ciências da Saúde
Quadro 14	Etapas metodológicas da pesquisa

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes dos Institutos Federais de Ensino Superior
CAF	Coordenações administrativas e financeiras
CIFIC	Coordenação de infraestrutura, finanças e compras
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CB	Centro de Biociências
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CE	Centro de Educação
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CIN	Centro de Informática
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCM	Centro de Ciências Médicas
CTG	Centro de Tecnologia e Geociências
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCA	Centro Acadêmico do Agreste
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
DORC	Diretoria de orçamento
GC	Gerência de compras
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
MODALOC	Modelo de alocação de recurso
PROGEST	Pró-reitoria de gestão administrativa
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UG	Unidade Gestora
UASG	Unidade Administrativa de Serviços Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 ORÇAMENTO PÚBLICO.....	21
2.1.1 Entendendo o orçamento público.....	21
2.1.2 O orçamento das universidades.....	24
2.1.3 O modelo de alocação de recursos da UFPE.....	26
2.2 PRINCÍPIOS GERAIS SOBRE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS.....	30
2.2.1 A legislação.....	30
2.2.2 O ambiente de compras públicas.....	33
2.3 O PLANEJAMENTO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES NA UFPE.....	35
2.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS TEÓRICOS A SEREM DISCUTIDOS.....	39
3 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS E CORPUS DA PESQUISA.....	41
3.1 APRESENTAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA.....	41
3.2 CORPUS DA PESQUISA.....	44
3.3 A ATIVIDADE DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES NAS GERÊNCIAS DE FINANÇAS E COMPRAS DOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFPE.....	50
4 METODOLOGIA	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	57
4.2 COLETA DOS DADOS.....	58
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5.1 FLUXO DE COMPRAS ADOTADO PELA GERÊNCIA DE FINANÇAS E COMPRAS DA COORDENAÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE FINANÇAS E COMPRAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - CCS.....	62
5.2 PERFIL SOCIAL DOS ENTREVISTADOS.....	64
5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM A EXECUÇÃO DO RECURSO DESCENTRALIZADO AO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE POR MEIO DO MODELO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS DA UFPE.....	67
5.4 A PESQUISA DOCUMENTAL DA ANÁLISE DAS PORTARIAS DE CRÉDITOS EMITIDAS PARA A DIRETORIA DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE NO ANO DE 2021.....	79
5.5 ANÁLISE GERENCIAL DOS FATORES QUE FAVORECEM OU IMPEDEM A EXECUÇÃO DO MODALOC PELAS UNIDADES DE COMPRAS DOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFPE.....	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6.1 APRESENTAÇÃO DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6.2 LIMITAÇÕES.....	87

6.3 TRABALHOS FUTUROS.....	8 6
REFERENCIAS.....	89
ANEXO I ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	95
ANEXO II LISTA DE VERIFICAÇÃO - 05 ELEMENTOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO BENS / SERVIÇOS POR CONTRATAÇÃO DIRETA.....	100
ANEXO III LISTA DE VERIFICAÇÃO - 06 ELEMENTOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO BENS / SERVIÇOS POR CONTRATAÇÃO DIRETA ART. 17, ART. 24, INC. III E SEQUINTE E ART. 25 DA LEI 8.666/93.....	104
ANEXO IV PORTARIAS DE CRÉDITO	110

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo de introdução objetivou apresentar a contextualização da pesquisa, formulação do problema e justificativa do tema de pesquisa nos aspectos acadêmicos, sociais e pessoais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Os atores públicos precisam administrar um dilema cada vez mais evidente na gestão pública: atender ao aumento da demanda da sociedade por serviços de qualidade sem que para isso tenha que recorrer ao aumento de tributos necessário para financiar esta melhoria. Alterar o lado da receita não é opção, é preciso trabalhar com a qualidade da despesa, para melhorar a eficiência dos gastos.

No setor público a previsão legal do instituto da eficiência se deu com a reforma administrativa de 1998, através da edição da emenda constitucional n.º 19, que o incluiu expressamente no rol do caput do art. 37. O Brasil passou de uma administração burocrática para o modelo gerencial, preocupado em estimular a eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão. Esse movimento teve início no ano de 1995, com a discussão do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE, 1995), que já trazia à discussão a ideia de avaliação de desempenho de órgãos do setor público. “Na gestão das Universidades Federais brasileiras, não foi diferente. Os instrumentos implementados também possuem seu foco no controle dos recursos, empregando diversos indicadores para mensurar a eficiência.” Soares, Bordin, Rosa (2019, p. 217). A instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) estabeleceu “a necessidade de aprimorar as ferramentas de gestão do poder público em busca de eficiência dos gastos, responsabilização dos atos e controle dos resultados (SOARES, BORDIN, ROSA, 2019, p. 218).

Segundo Grateron (1999, p. 2), “a atividade do setor público deve ser medida e avaliada mediante a utilização de parâmetros ou indicadores que decorram da eficiência e eficácia de modo que possam integrar os relatórios da entidade”. No contexto das instituições federais de ensino superior – IFES Casado & Siluk (2011) destacam que “A maior parte dos modelos de gestão das Universidades Federais brasileiras tem ocorrido de maneira voltada para o controle dos recursos e atendimento a sistemas de governança do Tribunal de Contas da União - TCU, Ministério da Educação - MEC, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Controladoria Geral da União - CGU, entre outros.”

Muller (2001) afirma que a instituição de indicadores de qualidade e a mensuração das medidas de desempenho nas instituições educacionais possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho da instituição, apoia o processo decisório e a introdução de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho além de permitir a eliminação de trâmites desnecessários.

Em consonância com as grandes transformações pelas quais passamos na última década, a UFPE lançou o Projeto UFPE Futuro no ano de 2018. Nele, reconheceu a necessidade de aperfeiçoar a capacidade da gestão institucional. Para isso, implantou sistemas gerenciais para apoiar a gestão acadêmica, as compras e os serviços além de admitir o papel estratégico da “eficiência no planejamento, nas compras e nas licitações em interação com os serviços universitários e com forte apoio das tecnologias da informação e comunicação;” definindo-o como uma das suas diretrizes temáticas na busca pela excelência. (Projeto UFPE Futuro, p. 30. 2018). Por ser tratar de uma Instituição de ensino superior – IFES, a UFPE é uma entidade pública, autárquica, e exerce atividade educacional obedecendo “ao princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão” segundo prevê a constituição brasileira (BRASIL, 1988. art. 207) e cuja principal fonte de financiamento é advinda de repasses do governo federal. A Constituição Federal também disciplina o financiamento da educação. O art. 212 estabelece que a União deverá destinar, anualmente, valor não inferior a 18% do total arrecadado em impostos para a manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 1988).

Dentro do orçamento público são previstas as receitas e despesas. Segundo a lei n.º. 4.320/1964, que institui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, as receitas são classificadas em duas categorias econômicas: receitas correntes e receitas de capital. São receitas correntes as “tributária, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes.” Já as receitas de capital são “as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital e, ainda, o superávit do Orçamento Corrente.” Este mesmo instrumento legal classifica as despesas em correntes e de capital. A verba de custeio é a que o governo destina para manter a estrutura existente do Estado. É dessa rubrica que saem os recursos para pagamento de

pessoal, aquisição de material de consumo e contratação de serviços de terceiros. Já a despesa de capital envolve investimentos, inversões financeiras e transferências de capital.

Segundo o manual de contabilidade pública do Tesouro Nacional (2009), despesas de capital são “aquelas despesas que contribuirão para a produção ou geração de novos bens ou serviços e integrarão o patrimônio público, ou seja, contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital”. Diferentemente, despesas correntes são aquelas realizadas “para manutenção e funcionamento dos serviços públicos em geral, são despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital”.

É preciso entender que dentro do orçamento destinado às Instituições de Ensino Superior – IFEs, há as despesas obrigatórias e as discricionárias. As primeiras destinam-se fundamentalmente ao pagamento dos salários e demais encargos sociais dos servidores ativos e aposentados, a segunda, às ações de custeio que incluem as manutenções prediais, serviços de água, energia elétrica, de limpeza, segurança, bolsas de auxílio e assistência estudantil. Tecnicamente classificadas como outras despesas correntes, esta parte discricionária do recurso repassado às universidades tem sido objeto de muita discussão nos últimos anos.

A autonomia para definir como deve ser executado o seu orçamento é uma prerrogativa legal das universidades e uma vantagem na busca da racionalização dos seus recursos. A lei 9.394/96, em seu art. 54, § 1, inciso IV, assegura o direito de “elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais”, definindo o destino de seus recursos. O orçamento é, portanto, um dos mais importantes instrumentos de planejamento e deve possuir regras claras de alocação. Na UFPE, parte dos recursos de orçamento de custeio e de capital – OCC é executado pelas unidades próprias dos Centros Acadêmicos, Centros Avançados e Pró-Reitorias de forma descentralizada. A definição das cotas de participação dessas unidades no orçamento é definida por meio de um modelo próprio de alocação de recursos, o MODALOC. Trata-se de um modelo de descentralização de recurso utilizado pela UFPE para distribuir parte de seu orçamento aos Centros Acadêmicos de forma a democratizar a execução orçamentária e atender às possibilidades de atendimento às demandas específicas de cada unidade.

O modelo de partição de recursos da UFPE se baseia na matriz de Orçamento de Custeio e Capital – OCC, modelo de alocação utilizado pelo Ministério da Educação - MEC e pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior – ANDIFES na distribuição do recurso do MEC às IFES. A utilização de modelos de alocação assegura que serão utilizados critérios claros e transparentes na descentralização dos recursos.

Na estrutura organizacional dos centros, cabe às gerências de compras, fundamentada na decisão da Diretoria, a atribuição de operacionalizar a execução do orçamento

descentralizado. Não há uma uniformidade dessas unidades quanto a quantidade de servidores. Há gerências com apenas um servidor e outras com quatro. Também não é análoga a quantidade de recursos executados e departamentos/núcleos/áreas acadêmicas atendidos. É sob a óptica de quem lida com todas essas circunstâncias inerentes ao processo de compra, sejam elas legais, procedimentais e organizacionais que se pode ilustrar quais os elementos intervêm no sucesso da atividade.

A partir desse cenário, levantou-se o seguinte questionamento: **quais os elementos que favorecem ou limitam a execução do recurso de custeio descentralizado aos Centros Acadêmicos. Para entendimento desses fatores, foi realizado um estudo de caso no Centro de Ciências da Saúde da UFPE.**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho foi o de entender quais os elementos que favorecem ou dificultam a execução do MODALOC pelas unidades de compras dos Centros Acadêmicos da UFPE sob a óptica dos seus membros. Para tanto, foram percorridos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o processo da execução das compras da gerência de compras – GC do Centro de Ciências da Saúde - CCS;
- b) Elucidar os fatores que interferem no processo de compras na visão dos membros da gerência de compra do CCS;
- c) Definir as categorias a serem estudadas com base em uma revisão bibliográfica;
- d) Construir formulário semiestruturado com base nas categorias definidas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este tópico apresenta os motivos que justificam e sustentam a implementação desta pesquisa, considerando os planos acadêmicos, institucionais e social.

No campo acadêmico, a atividade de planejamento das compras nas instituições de ensino superior - IFES tem sido objeto de discussão recorrente. Contudo, o planejamento é a última análise da execução da compra. O estudo da execução orçamentária é uma análise complementar, portanto, que subsidia a discussão mais abrangente do planejamento. E nesse sentido, não tem sido objeto de estudo com a mesma frequência do que as etapas pré-execução, o que reforça a contribuição aqui apresentada. Além da aplicação prática, contribuirá com a academia justamente ao contribuir para diminuir essa lacuna.

Na seara institucional, a exigência cada vez maior de criação do valor público ao oferecer serviços que satisfaçam os desejos dos cidadãos e clientes e fazer uso racional dos recursos com base nos princípios da eficiência, aliada à necessidade de adoção de medidas que maximizem a governança pública, impeliu o processo de busca e adoção de ferramentas e métodos que viabilizassem maiores mecanismos de controle nos processos de gestão dentro das universidades. O Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, em seu art. 2º, inciso II define valor público como “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público”. Seguindo, em seu art. 3º elenca os princípios de governança pública, a saber: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade e transparência. Ou seja, governança pública trata-se de um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. (Art. 2º, Inciso I).

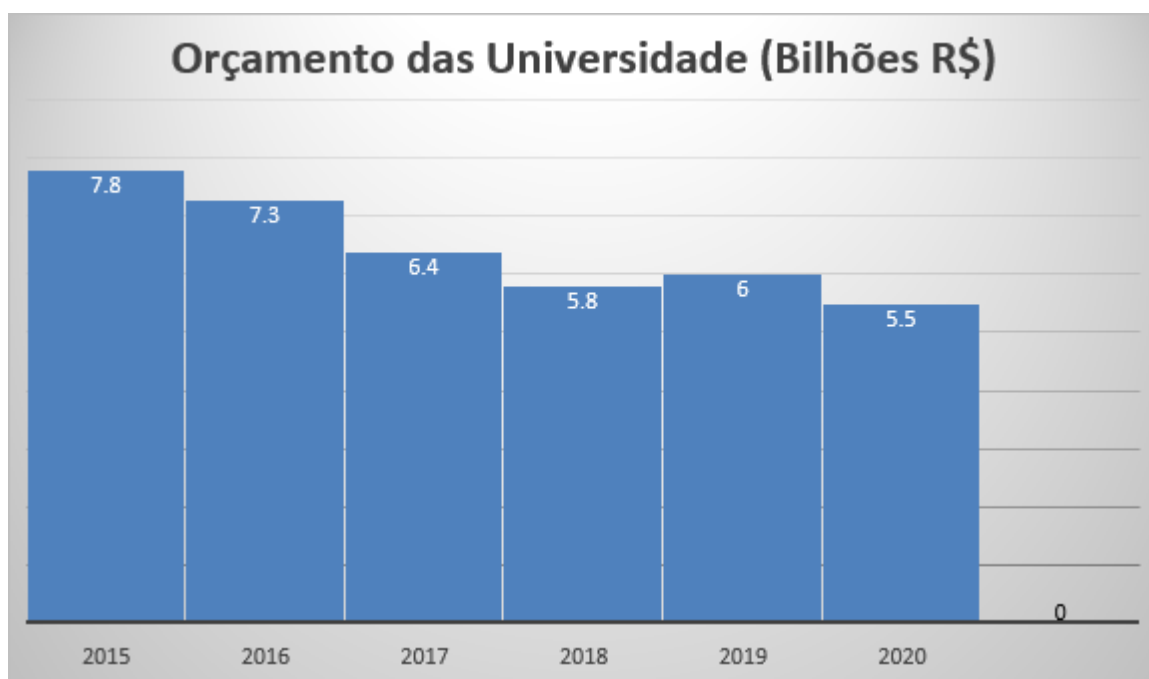
Em janeiro de 2018, a UFPE divulgou o Projeto UFPE do Futuro no qual inicia a discussão da necessidade de revisar os seus princípios e diretrizes de forma a adaptá-los a este novo mundo que se apresenta, marcado pela aceleração do progresso técnico, pela digitalização da vida econômica e social e da convergência tecnológica. Segundo o projeto, essa discussão deve ser fundamentada em cinco diretrizes temáticas: eixo 1 - excelência na formação e inclusão social; eixo 2 - qualidade e relevância na produção de conhecimento; eixo 3 - difusão e troca de conhecimento com impacto na sociedade e na economia; eixo 4 – internacionalização como fator para a construção de conhecimento relevante; eixo 5 - eficiência na governança institucional.

Ao definir a eficiência na governança como um dos eixos temáticos, a UFPE não apenas reconhece a relevância do tema, mas destaca a importância da “Eficiência no planejamento, nas compras e nas licitações em interação com os serviços universitários e com forte apoio das tecnologias de informação e comunicação” na busca destes instrumentos e mecanismos de otimização da gestão.

No contexto econômico e social, é preciso reconhecer que o país viveu hiatos de crescimento acompanhado em grande medida por momentos de estagnação e quedas, resultando na pior expansão do PIB desde 1900. Parte dessa conta resulta desse período de grande instabilidade política pela qual o país passa desde meados de 2013 atrelada a falta de um projeto nacional de desenvolvimento que proponha um caminho para a retomada do crescimento econômico, o que afeta a credibilidade dos governos e sua capacidade de atrair

investidores. Segundo dados da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais – ANDIFES, no intervalo compreendido entre 2015 a 2019, as IFES sofreram uma queda significativa no repasse das verbas discricionárias de investimento, como está apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Orçamento das Universidades



Fonte: Andifes (2019)

O baixo grau de investimento em infraestrutura e em pesquisas e desenvolvimento reprime ainda mais a capacidade competitiva do país, levando a um cenário de estagnação econômica (Ywata, 2009) e de desemprego, conforme aponta dados de janeiro 2020 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do CAGED – MTE, cuja taxa está 11,2% milhões.

A chegada do vírus da Covid-19 ao Brasil acrescentou a este cenário já turbulento um custo fiscal não previsto e que deverá ser equalizado. Com a pandemia o governo se viu obrigado a executar um gasto não programado. Novas instalações de unidades de UTI, aquisição de EPI em grande escala, contratação temporária de profissionais de saúde, criação de programas de apoio financeiro as pessoas físicas e jurídicas. Acrescente-se a isso a queda vertiginosa da arrecadação, consequência do necessário *lockdown* imposto para salvar vidas.

É preciso reconhecer que a pandemia apenas piorou o estado já crítico das contas públicas. A aprovação da proposta de emenda constitucional – PEC n.º 241 aprovada em dezembro de 2016, conhecida como PEC do teto dos gastos, impôs um limite para as despesas

do governo federal. O limite da despesa do ano passou a ser o valor do orçamento do ano anterior acrescido da correção inflacionária.

Além de ter que enfrentar os problemas internos resultantes da pandemia, o país sofrerá também com as repercussões da doença nos outros países. O Banco Mundial afirma em seu relatório semestral, A economia nos tempos de Covid-19 abril/2020, que a desaceleração econômica da China e dos países do G7 juntamente com a queda acentuada nos preços das *commodities* deverão impactar os países sul americanos e do caribe (Banco Mundial, 2020). Nessa conjuntura, há de se esperar uma lenta retomada da economia com consequente queda nos repasses de recursos a estados, municípios, empresas públicas, autarquias e demais instituições que da união aufere qualquer receita.

Do ponto de vista da sociedade, há uma exigência cada vez mais categórica por um melhor uso dos recursos públicos, de modo que os resultados desses investimentos sejam refletidos na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Essa reivindicação ultrapassa os princípios constitucionais às quais os entes públicos estão submetidos de eficiência, mas abarca o que Moore (1995) chamou de valor público.

Outrossim, cresce na sociedade, ano após ano, o sentimento de que o governo brasileiro gasta mal os recursos que arrecada. Através da relação Carga tributária/PIB x IDH o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação de Brasil desenvolveu o Índice de Retorno de Bem estar da Sociedade, o IRBES, cuja proposta é mensurar o impacto do volume da arrecadação na melhora da qualidade de vida dos cidadãos. Em seu estudo mais recente publicado em maio de 2018, dentre os 30 países investigados, o Brasil segue figurando em último lugar em transformar arrecadação em qualidade, agravando a percepção de que é um país que gasta mal (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, 2018). Neste sentido, o Banco Mundial apresentou em 2017 o estudo: Um ajuste justo – análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil. O relatório foi categórico ao afirmar que o além de gastar mais do que pode, o país gasta mal. Nas IFES, o gasto equivale (no ano da pesquisa) o equivalente a 0,7% do PIB. “A análise de eficiência indica que aproximadamente um quarto desse dinheiro é desperdiçada.” (Banco Mundial, 2017)

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta seção destacou a forma como este estudo foi estruturado. A capitulação se deu em 6 capítulos, a saber: Capítulo 1, introdução, espaço destinado a apresentar a contextualização e o problema de pesquisa, além das justificativas acadêmica, institucional e social. Ao capítulo 2 foi reservado a apresentação do referencial teórico, que se subdivide nas seguintes seções:

2.1 orçamento público, 2.2 princípios gerais sobre compras e contratações, 2.3 o planejamento de compras e contratações na UFPE, síntese dos principais elementos teóricos a serem discutidos. O capítulo 3 apresenta a caracterização do lócus e corpús da pesquisa, divididos na seção 3.1 apresentação do lócus da pesquisa, 3.2 corpus da pesquisa, 3.3 a atividade de compras e contratações nas gerências de finanças e compras dos centros acadêmicos da UFPE. No capítulo 4 foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o atingimento dos objetivos e a obtenção da resposta ao problema de pesquisa, divididos em 4.1 caracterização da pesquisa e 4.2 coleta de dados. Capítulo 5, que apresenta a análise e discussão dos resultados, dividido nas seções 5.1 fluxo de compras adotado pela gerência de finanças e compras da coordenação de infraestrutura de finanças e compras do centro de ciências da saúde - CCS, 5.2 perfil social dos entrevistados, 5.3 identificação dos fatores que facilitam ou dificultam a execução do recurso descentralizado ao centro de ciências da saúde por meio do modelo de alocação de recurso da UFPE, 5.4 a pesquisa documental da análise das portarias de créditos emitidas para a diretoria do Centro de Ciências da Saúde no ano de 2021. E o capítulo 6, apresenta as considerações finais divididas em 6.1, apresentação das considerações finais, 6.2, limitações e 6.3, sugestões para trabalhos futuros. O trabalho é finalizado apresentando a bibliografia utilizada na construção deste projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destinou-se a apresentar os conceitos teóricos que fundamentam as argumentações apresentadas neste trabalho.

2.1 ORÇAMENTO PÚBLICO

2.1.1 Entendendo o orçamento público

A concepção moderna de orçamento público surgiu na Inglaterra do século XIII com a publicação da Carta Magna, primeira tentativa de controle legal sobre a atividade do Estado. Neste sentido, Oliveira e Ferreira (2016) afirmam:

O orçamento público encontra suas origens na necessidade de autorizar e controlar a aplicação do dinheiro público, estando relacionado ao desenvolvimento da democracia, como forma de oposição ao antigo Estado arbitrário, em que o soberano se considerava o detentor do patrimônio originário da coletividade. (Oliveira e Ferreira, 2016, p. 3)

Portanto, o orçamento público nasce em um contexto de disputa de poder, não havendo como dissociá-lo de seu caráter político, uma vez que em sua essência trata-se do controle de um poder, o legislativo, sobre o executivo, como bem discorre Torres:

Sua origem confunde-se com o surgimento dos Estados modernos, com a separação dos poderes, com o papel do Legislativo no controle sobre os atos dos governantes, mediante consentimento para a aprovação, por lei, das receitas e despesas, para a consecução dos fins do Estado (defesa, bem comum, etc.). Reminiscência da autorização legislativa para atividade financeira dos governos floresceram na Inglaterra do século XIII. Basta lembrar o compromisso da Magna Charta Libertatum, de 1215, que foi uma das primeiras fontes a evidenciar a submissão de um soberano aos direitos dos que viviam sob seu domínio [...] (TORRES, 2014, p. 342).

O orçamento tem característica de delegação de poder do povo a seus representantes, a quem cabe definir seu uso e aplicação em atendimento às necessidades e anseios daqueles. Ele é uma delegação para que os representantes do povo possam, em seu nome, realizar o dispêndio dos recursos públicos, a fim de garantindo o bem-estar comum, cumprindo e suprimindo as necessidades do povo. Neste ponto, surge a necessidade do exercício de uma atividade financeira estatal, o que faz por meio do orçamento público. (Oliveira e Ferreira, 2016, p. 3).

Segundo Alves (2012), o Orçamento Público é o meio de definição das possibilidades financeiras da despesa para cada função, programa ou ação de governo sendo um resultante

do exercício da democracia representativa e da decisão política sobre a alocação dos recursos públicos. Entendimento semelhante é o apresentado por Feijó (2002, p.18), que define o “Orçamento Público como o instrumento de que dispõe o Poder Público para expressar, em determinado período de tempo, o seu programa de ação, discriminando os dispêndios a serem efetuados”.

Lunkes (2009) afirma que o orçamento é composto por fatores financeiros e não financeiros, funcionando como um planejamento com a função de orientar as atividades dentro das organizações no futuro como um conjunto de ações. Ou seja, é a “expressão material do plano de atuação governamental em um determinado período, que adquire concreção na realização de todo um programa de implementação de políticas públicas.” Assoni Filho (2009, p.16). Ou seja, apesar de inicialmente ser criado com o objetivo precípua de controlar a execução das despesas pelo poder executivo, o orçamento evolui ao longo do tempo e assume o papel de instrumento de planejamento. O orçamento público surgiu para atuar como instrumento de controle parlamentar das atividades financeiras governamentais, isto é, desempenhadas pelo Executivo.” (Feijó 2002, p. 18).

Com o surgimento das concepções de Keynes de um Estado interventor na economia e promotor de demanda, há uma ampliação significativa da aplicação de recursos públicos. O gasto público passou a ser entendido não mais como simples meio de atendimento aos serviços públicos essenciais, mas também como fator preponderante para fomento e direcionamento do crescimento econômico e como instrumento de redistribuição de renda.” (Albuquerque, Medeiros; Feijó, 2008, p. 25)

O orçamento pode ser visto como um instrumento contábil que se valia para autorizações legislativas (Giacomoni, 2005). Uma forma de institucionalizar o planejamento das ações públicas, “equalizando as forças políticas que disputam a aplicação dos recursos públicos” (ALVES, 2012, p. 15). Neste sentido, segundo o mesmo autor:

Surgiu a concepção de orçamento moderno, assumindo as atribuições de programação, execução e controle da atividade estatal. Na concepção moderna as próprias atividades governamentais são planejadas conforme as possibilidades orçamentárias. Dentre as distinções fundamentais do orçamento moderno com relação ao tradicional, destaca-se o foco do primeiro no que o governo faz, no invés de ser no que o governo compra. (Alves, 2012, p. 15).

Neste sentido, a lei n.º 4.320/64 apresenta o orçamento público como um conjunto de três instrumentos de planejamento: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA. Segundo o art. 165, § 1, o plano

plurianual é a lei ordinária que, de forma regionalizada, definirá as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as “despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. (CF, 1988, p. 103).

A Lei de diretrizes orçamentárias é o segundo instrumento de planejamento. Expressa por meio de uma lei ordinária, possui a característica de interligar os planos definidos no PPA com as ações efetivas da LOA. Nela, serão definidas as metas e prioridades da administração pública federal, inclusive para as despesas de capital do ano posterior, além de orientar a elaboração da LOA. (CF. art. 165. § 2º). Albuquerque, Medeiros e Silva (2008) a define como o elo entre o PPA e a LOA.

A execução concreta do orçamento se dá através da Lei Orçamentária Anual- LOA. Ela é o instrumento legal que fixa as despesas e estima as receitas para o exercício financeiro. Compreende o orçamento fiscal, de investimento nas empresas em que a União detenha maior participação direta ou indireta em seu capital e da seguridade social (BRASIL, 1986). A competência para elaborar as peças orçamentárias no Brasil é exclusiva do poder executivo, a quem cabe submetê-los ao crivo do poder legislativo.

O orçamento público nasce de um projeto de lei, o Projeto de Lei Orçamentária - PLOA, encaminhado ao poder legislativo pelo poder executivo. As duas casas legislativas, Câmara dos Deputados e Senado Federal tem a prerrogativa de fazer alterações neste projeto sugerindo emendas. Neste processo de construção, é preciso que se respeite os chamados princípios orçamentários. Compreendem normas gerais cujo objetivo é de maximizar sua consistência, como está descrito de forma resumida no Quadro 01.

Quadro 01 - Princípios orçamentários

Princípios orçamentários	Descrição
Unidade	Para cada exercício financeiro só deve existir um único orçamento.
Totalidade	Segundo a Constituição Federal em seu art. 165, §5º a LOA será composta dos orçamentos fiscal, dos investimentos das estatais e da seguridade fiscal. Este princípio prevê a coexistência de vários orçamentos integrados.
Universalidade	Todas as receitas e despesas devem ser previstas no orçamento.
Anualidade ou Periodicidade	O orçamento deve ter validade de um período específico, chamado de exercício financeiro. Esse período corresponde ao ano civil.

Pureza ou Exclusividade Orçamentária	A LOA deve conter unicamente os dispositivos de previsão de receita e despesa, vedada inclusão de matérias de outras naturezas.
Especificação, Especialização ou Discriminação, Clareza, Programação	As receitas e despesas devem ser discriminadas detalhadamente possibilitando identificar a origem dos recursos e sua destinação.
Regionalização	Na elaboração e execução do orçamento deve-se buscar a redução das desigualdades sociais e regionais.
Publicidade e Transparência	Deve ser dada publicidade do orçamento nos veículos oficiais de comunicação.
Não Vinculação ou Não Afetação das Receitas	Determina que a receita não pode ter despesas vinculadas. Apesar de expresso no inciso IV da CF de 88, possui uma série de exceções.
Equilíbrio Orçamentário	O somatório de despesas autorizadas não deve ser superior a previsão de receitas para aquele período.
Legalidade	A aprovação do orçamento deve respeitar processo legislativo.
Orçamento Bruto	Reitera objetivo proposto pelo princípio da universalidade.
Exatidão ou Realismo Orçamentário	Preconiza que a estimativa das receitas devem ser o mais próximo da realidade possível.
Orçamento Impositivo	Obriga a administração a executar as programações orçamentárias previstas no orçamento.

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

2.1.2 O orçamento das universidades

Para a definição do orçamento das universidades, o Ministério da Educação envia proposta a ser incluída na Lei Orçamentária Anual - LOA submetida ao Congresso Nacional pelo poder executivo. Os recursos repassados às universidades são utilizados para custear suas despesas, que são divididas em obrigatórias e não obrigatórias ou discricionárias. As despesas obrigatórias correspondem ao pagamento do salário dos servidores ativos e aposentados. As despesas discricionárias são as realizadas para o custeio e o investimento.

Neste sentido, pode-se observar que o orçamento das universidades é dividido em três partes: pessoal e encargos sociais, despesas correntes e investimentos. A despesa de pessoal e encargos sociais: a primeira cota do recurso é destinada ao custeio dos salários dos servidores e todos os encargos sociais. Aqui estão incluídos os servidores ativos e aposentados. Outras despesas correntes: assistência estudantil; benefícios como alimentação, vale-transporte, vale-

creche; assistência médica e odontológica; água; luz; telefone; material de consumo; manutenção de prédios; etc. Investimentos: construções de prédios, compras de equipamentos, mobiliário etc.

No Brasil a forma de orçamento adotada é a de orçamento programa. Trata-se de um tipo de orçamento definido como um plano de trabalho, expresso por um conjunto de ações a realizar e pela identificação dos recursos necessários, melhorando o aproveitamento dos recursos disponíveis, humanos, materiais e financeiros (Koscianski, 2003, p. 12). Neste sentido, Koscianski (2003) define o orçamento programa como um instrumento de planejamento, gerenciamento e controle de recursos da administração pública, com a finalidade de organizar os projetos e as atividades necessárias ao cumprimento de objetivos definidos (Koscianski, 2003, p. 12).

Quanto ao planejamento e execução de seus orçamentos, a Constituição Federal Brasileira assegurou às universidades a autonomia. “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, p. 138).

O orçamento das universidades espelha as políticas de desenvolvimento e suas prioridades assim como o processo de elaboração expõe a verdadeira participação de suas unidades internas. (PIRES et. all, 2010, p. 242). Sobre o tema, Viana (1981, p. 58) afirma:

Ora, aos olhos do grupo, é de esperar que a distribuição dos recursos seja objeto de discussão entre todas as instâncias interessadas: os departamentos, as faculdades e a própria universidade. Esta discussão pode, aliás, se instaurar, seja acima, seja abaixo da instituição do orçamento, isto é, quanto à elaboração das propostas orçamentárias e à utilização de verbas obtidas. Viana (1981, p. 58)

Portanto, as regras de elaboração e distribuição de recursos entre as unidades internas das universidades deve ser resultante de um processo transparente, participativo e com regras claras e que superem interesses não técnicos. A discussão sobre a metodologia de cálculo e a implantação de indicadores que valorizem a eficiente aplicação dos recursos deve estar sempre no horizonte das discussões.

A Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes possui seu modelo próprio de alocação de recursos, que é o adotado pelo Ministério da Educação/Secretaria de Educação Superior. Neste modelo, o cálculo se dá em três etapas: no primeiro momento o MEC define o valor global disponível. Definido o teto, é aplicada as regras de alocação definidas pela Andifes, que instituirá os orçamentos individuais de cada universidade. Após esta definição, as universidades tomam ciência de seu orçamento para o

exercício seguinte, definem a alocação deste recurso por elemento de despesa e devolvem a proposta ao MEC, para que consolide a versão final do orçamento a ser submetida ao Congresso Nacional.

O Modelo de alocação de recurso adotado pelo MEC fundamenta-se precipuamente no número de alunos equivalente das instituições, calculado pela fórmula abaixo:

$$ATE_j = [A * AEM_j + (1-A) * AED_j] * Fdr + Fe \text{ (Fórmula 1)}$$

Onde:

ATE_j	número total de alunos equivalentes da Instituição “j”;
AEM_j	número de alunos equivalentes matriculados na Instituição “j”;
AED_j	número de alunos diplomados equivalentes da Instituição “j”;
A	peso da variável AEM:0,6;
Fdr	Multiplicador para fatores institucionais de implementação de políticas governamentais;
Fe	parcela de escala (tamanho mínimo): 0,20% da soma dos ATE_j ;
j	Unidade universitária

O orçamento global disponibilizado para o ensino e do número total de alunos equivalentes de todas as instituições, calcula-se o preço do aluno equivalente e, a partir daí, distribui os recursos em função dos alunos equivalentes das instituições, conforme fórmula 2.

$$VFE_j = \frac{ATE_j}{\sum_j ATE_j} \text{ (Fórmula 2)}$$

Onde:

VFE_j = vetor de financiamento do ensino “j”;

ATE_j = número total de alunos equivalentes da instituição “j”

2.1.3 O modelo de alocação de recursos da UFPE

De forma a democratizar a execução de seu orçamento, parte das compras e contratações e demais atos administrativos relacionados à execução dos recursos, são realizadas de forma descentralizada pelas Coordenações Administrativas e Financeiras – CAF ou Gerências de Compras das Coordenações de Infraestrutura, Finanças e Compras de cada Pró-reitoria ou Centro Acadêmico respectivamente. Adotado desde o ano de 1985, o Modelo de Alocação de Recursos - MODALOC é a regra utilizada pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE para fazer a descentralização de parte dos recursos de custeio

e de capital às unidades gestoras. Foi desenvolvido com base na matriz de Orçamento de Custeio e Capital – OCC, modelo de alocação de recursos utilizado pelo Ministério da Educação para distribuir o orçamento as Instituições de Ensino Superior – IFEs.

Através da publicação de relatório técnico, a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças tornou pública a memória de cálculo do MODALOC 2020, utilizando como base de cálculo quatro variáveis de cada Departamento ou Área Acadêmica: a. Número de docentes efetivos por Regime de trabalho; b. Carga Horária Docente Ministrada - CHDM; c. Aluno Hora Semanal - AHS (graduação e pós-graduação); d. Trabalhos publicados em anais de congressos, revistas (periódicos), livros e capítulos de livro.

NÚMERO DE DOCENTES (EFETIVOS) POR DEPARTAMENTO/ÁREA ACADÊMICA – DEZ/2018

$$\text{PROF} = \sum \square * \text{RT}$$

REGIME DE TRABALHO	RT
20 Horas	0,5
40 Horas	1
Dedicação Exclusiva	1

DADOS DO ENSINO DA GRADUAÇÃO (ANO DE REFERÊNCIA 2018 - 1º E 2º SEMESTRE)

1. CHDMGR_j- Carga horária docente ministrada na graduação pelo departamento j, (CHDMGR_j = $\sum_i \text{CHDi}$, j soma da carga horária de todas as disciplinas ministradas pelo departamento j no ano de referência, sendo a soma dos dois semestres letivos).

2. AHGR_j Aluno hora semanal na graduação do departamento j no ano de referência- (AHGR_j = $\sum_i \text{AMi}$, j *CHDi, j é a soma do produto da carga horária pela quantidade de alunos matriculados (AM) em cada uma das disciplinas da graduação de responsabilidade do departamento j no ano de referência).

As informações são retiradas do Sistema de Informações e Gestão Acadêmica - SIGA e consideramos o código da disciplina para identificar o departamento e, no caso das disciplinas interdepartamentais, código “IN”, e disciplinas ministradas por mais de um docente, consideramos o departamento do professor responsável e com o número de alunos matriculados particionado entre os docentes.

DADOS DO ENSINO DA PÓS-GRADUAÇÃO (ANO DE REFERÊNCIA 2018 - 1º E 2º SEMESTRE)

1. CHDMPGj - Carga horária docente ministrada na pós-graduação pelo departamento j

$CHDMPGj = \sum_i CHDi,j$ soma da carga horária de todas as disciplinas ministradas pelos professores do departamento j no ano de referência, em qualquer programa de pós-graduação da UFPE, sendo a soma dos dois semestres letivos.

2. AHPGj Aluno hora semanal da pós-graduação do departamento j no ano de referência.

$AHGRj = \sum_i AM_{i,j} * CHDi,j$ é a soma do produto da carga horária pela quantidade de alunos matriculados (AM) em cada uma das disciplinas na pós-graduação pelos professores do departamento j no ano de referência.

3. TRABPUBL – Trabalhos publicados (ano de referência 2017, não foi possível utilizar o de 2018, pois não houve renovação de contrato com o STELLA)

É calculado a média ponderada dos trabalhos publicados e disponibilizados no LATTES e coletados através do sistema STELLA de cada departamento, retirando as superposições referentes a: a. Artigos publicados em periódicos; b. Trabalhos publicados em anais de congresso (Resumo, Resumo Expandido e Completo); e c. Livros ou capítulos de livros.

As três variáveis, CHDMDC, AHS, e TRABPUL são então normalizadas entre os departamentos. Isto é, a CHDMDC de cada departamento é dividida pela soma das CHDMDC de todos os departamentos e os resultados é denotado por CHDMCPU, onde o PU significa “por unidade” é claro que as somas das CHDMDC de todos os departamentos são iguais a 1 (um). Adota-se o mesmo procedimento para AHS e TRABPUBL e obtém AHSPU e TRABPULPU. As variáveis CHDMDCPU, AHSPU E TRABPUBL são comparáveis, pois são todas as frações da unidade. Em seguida é calculada a média aritmética destas três últimas variáveis e obtém-se então a variável ET, Esforço Total, às vezes chamadas de índices de desempenho, ou desempenho global. O ET é multiplicado pelo peso do departamento e obtém então, depois de uma renormalização, o IF isto é o índice final. Os pesos refletem os gastos relativos dos departamentos nas atividades de ensino. A tabela dos pesos foi baseada na tabela da SESU/MEC para cálculo dos indicadores de gestão do TCU. Os pesos utilizados pela UFPE refletem de forma semelhante os pesos utilizados pelo MEC para o cálculo de aluno

equivalente que alimenta a matriz orçamentária. O IF ainda não é a despesa de alocação, este é obtido tomando-se a média aritmética entre o IF e o coeficiente de alocação do ano anterior.

$$\text{COEF}_j(i) = \text{IF}_j + \text{COEF}_j(i-1) / 2$$

onde i indexa o ano de referência

Este procedimento tem por objetivo estabilizar um pouco o processo e evitar que fatos esporádicos, conjurais, tenham influencia exagerada nos coeficientes de distribuição. O COEF é então multiplicado pela parcela final do recurso disponível e obtêm a alocação do departamento respectivo. No ano de 2020 foi alocado por MODALOC o montante de R\$ 3.000.000,00. Após obter a locação do departamento nas rubricas de consumo e serviços de terceiros, o valor de cada departamento é dividido com os Centros, 50 % para cada. Esta distribuição pode ser alterada pelos Conselho de cada Centro. O Quadro 02 apresenta a atual forma de repartição dos recursos do MODALOC entre o Centro e suas unidades subordinadas:

Quadro 02 – Divisão do MODALOC entre o Centro Acadêmico e seus Departamentos

	DIRETORIA DO CENTRO	DEPARTAMENTOS
Centro de Artes e Comunicação – CAC	1/2	1/2
Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN	1/3	2/3
Centro de Biociências – CB	1/2	1/2
Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFCH	1/2	1/2
Centro de Educação – CE	1/2	1/2
Centro de Ciências Sociais Aplicadas -CCSA	1/2	1/2
Centro de Informática – CIN	1	-
Centro de Ciências da Saúde	1/3	2/3
Centro de Ciências Médicas – CCM	1	-
Centro de Tecnologia e Geociências – CTG	0,4	0,6
Centro de Ciências Jurídicas –CCJ	2/3	1/3
Centro Acadêmico do Agreste – CAA	1/2	1/2
Centro Acadêmico de Vitória – CAV	1	-

Fonte: Pro-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, 2021.

Uma vez que os recursos do MODALOC correspondem a uma pequena parcela do orçamento destinado a universidade pelo Ministério da Educação, e que este repasse só ocorre após a aprovação da lei orçamentária anual – LOA do Governo Federal, é necessário considerar este marco anual. Também não deve ser desconsiderado a data em que ocorreram

os repasses do MODALOC às unidades executoras, fato que impacta declaradamente na qualidade do trabalho das equipes de compras.

Para entender estes marcos temporais, abaixo é apresentada uma linha do tempo, por meio da Figura 2, com as datas em que esses eventos ocorreram durante o período de recorte temporal deste estudo.

Figura 2 – Linha do tempo correlacionando aprovação da LOA x descentralização do Modaloc



Fonte: Diário Oficial da União e SIAFI, 2021.

É possível perceber que a descentralização do recurso do Modaloc ocorre apenas após a aprovação da LOA. Essa fato se dá porque a própria UFPE precisa não apenas ter conhecimento do orçamento que lhe foi destinado para aquele ano como também dispor do recurso em caixa.

2.2 PRINCÍPIOS GERAIS SOBRE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

2.2.1 A legislação

A carta magna do Estado brasileiro estabelece normas gerais de compras no setor público. O art. 37, XXI determina que:

Art. 37. (...) XXI – ressalvados os casos específicos na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecem obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e

econômica indispensável à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988, Art. 37, Inciso XXI)

A legislação de compras públicas no Brasil tem passado por constantes revisões e aperfeiçoamentos ao longo do tempo. A mais recente ocorreu em abril do corrente ano, com a sanção da lei n.º 14.133, a nova lei de normas gerais de licitações e contratações. Ao fim do período de transição, esta lei substituirá a lei anterior, a 8.666/93.

A lei 14.133, aponta os princípios observados na execução destes processos:

[...] serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável. (BRASIL, 2021, Art. 5)

A nova lei geral de compras, Lei n.º 14.133, define serviço como a “atividade ou conjunto de atividades destinadas a obter determinada utilidade, intelectual ou material, de interesse da Administração” (BRASIL, 2021, Art. 6, inciso XI). Na esfera pública, a celebração de um contrato de compra ou de prestação de serviço deve ser, obrigatoriamente, antecedida do procedimento licitatório, salvo os casos estritamente previsto em lei. Afirma Meirelles (1995) ser a licitação um procedimento administrativo que precede o ato de celebração do contrato entre o vencedor e a administração pública.

Em seu art. 28, incisos I a V, a lei das licitações prevê que são cinco as modalidades de licitações: pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo. Diferente da norma anterior, o valor da contratação não é mais um fator para definir a modalidade, mas apenas a natureza do objeto. Segundo Justen Filho (2010), a existência das diversas modalidades é necessária uma vez que, na busca do resultado mais eficiente, os processos administrativos exigem adaptações a depender do objeto a ser contratado.

As ações que compõem o processo de licitação passaram por um processo de inversão. A fase de habilitação agora só acontece após o julgamento, salvo os casos de necessária inversão devidamente justificada.

1. PREPARATÓRIA

2. DIVULGAÇÃO DO EDITAL ←

3. APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS OU LANÇES

4. JULGAMENTO

5. HABILITAÇÃO

6. PRAZO RECURSAL

7. HOMOLOGAÇÃO

INVERSÃO
MOTIVADA

A lei 14.133/21 trouxe diversas inovações ao processo de compras e contratações. Dada a extensão e complexidade do tema, é apresentado abaixo os quadros comparativos 03, 04 e 05 cujo objetivo principal é de realizar uma introdução geral das diferenças entre os marcos legais lei 8.666 e lei 14.133, respectivamente quanto aos critérios de julgamentos, os casos de inexigibilidade e dispensa de licitação:

Quadro 03 - Dos critérios de julgamento

Norma geral anterior – Lei 8.666/93	Norma geral atual – Lei 14.133/21
Menor preço	Menor preço
Melhor técnica	Maior desconto
Técnica e preço	Melhor técnica ou conteúdo artístico
Maior lance ou oferta (Leilão)	Técnica e preço
	Maior lance (Leilão)
	Maior retorno econômico

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Quadro 04 - Casos de inexigibilidade

Norma geral anterior – Lei 8.666/93	Norma geral atual – Lei 14.133/21
Fornecedor exclusivo, não podendo haver definição de marca.	Fornecedor exclusivo, não podendo haver definição de marca.
Serviços técnicos profissionais especializados, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização (vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação)	Serviços técnicos profissionais especializados, de natureza predominantemente intelectual, com de notória especialização (vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação)
Artista consagrado	Artista consagrado.
	Credenciamento.
	Aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornem necessária sua escolha.

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Quadro 05 - Dispensa de licitação com base no art. 75, inciso I e II

Norma geral anterior – Lei 8.666/93	Norma geral atual – Lei 14.133/21
10% do limite da modalidade convite	Valor fixo
R\$ 33.000,00 para obras e serviços de engenharia.	R\$ 100.000,00 para obras, serviços de engenharia, ou serviços de manutenção de veículos automotores.
R\$ 17.600,00 para compras e demais serviços.	R\$ 50.000,00 para compras e outros serviços.

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

2.2.2 O ambiente das compras públicas

Os debates sobre as compras e contratações no setor público primam em sua maioria pela análise dos instrumentos legais que o norteiam e dos problemas de corrupção gerados por desvirtuamento das regras, mas muito pouco se discute sobre o papel estratégico que possui no atingimento das políticas públicas e metas governamentais. Nesse sentido, Fernandes diz que:

[...]não se identificam desenvolvimentos comparáveis na abordagem da gestão das compras e contratações, a partir de conceitos, modelos e suposições do campo teórico e prático da administração. A construção e disseminação de visões sobre a área chama atenção pela relativa pobreza do debate e mesmo do conhecimento a respeito de orientações, modelos, instrumentos, bem como da pesquisa na área. (FERNANDES, 2014, p. 26)

A ideia de que a atividade de comprar é necessariamente uma atividade meio também induz a um pensamento de subordinação às demais funções, o que a faz perder parte de sua essência estratégica. Mais uma vez, é importante ter clareza do papel estratégico da atividade. Ao discutir o tema Babosa (2015) afirma que:

A qualidade do gasto e a eficiência das compras públicas do Estado apresentam-se como pressupostos importantes para o êxito de qualquer gestão. Compras públicas idealizadas, estruturadas e planejadas com excelência inevitavelmente resultam em melhores serviços e melhor qualidade de vida aos cidadãos. (BARBOSA, 2015, p. 41)

Para alcançar este êxito, é preciso considerar que a atividade é multisetorial e complexa, e deveria estar colocada numa discussão tangencial ao planejamento estratégico, abandonando a ideia simplista de suprimento de bens e serviços.

Em seu estudo de compras públicas inteligentes, Terra e Carlos (2018, p. 11) apresentam um quadro com os critérios do que consideram elementos essenciais para a discussão da temática das compras públicas. Esses critérios são aqui reproduzidos através do Quadro 06.

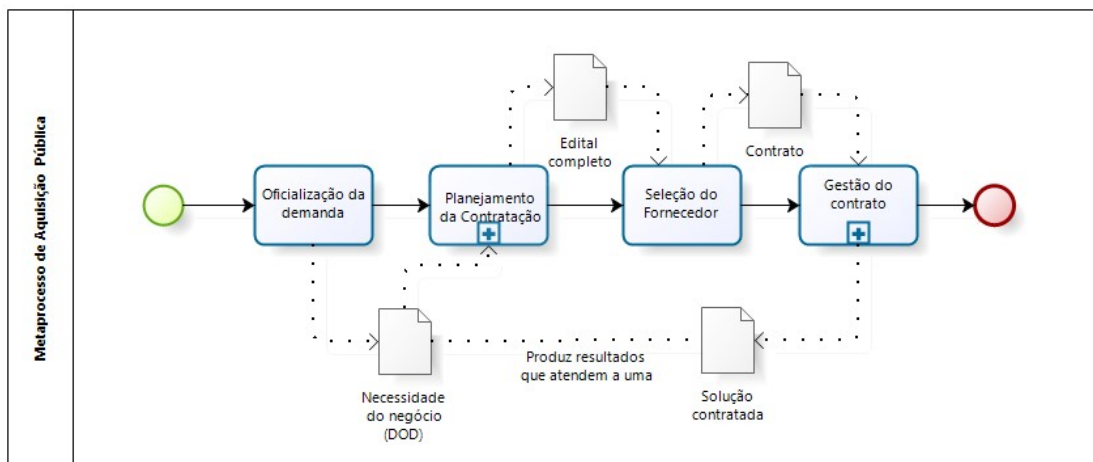
Quadro 06 – Critérios e levantamentos sobre a temática das compras públicas

CRITÉRIOS	LEVANTAMENTOS
Elementos fundamentais de uma compra pública	• Fator tempo; • Valor despendido (vantagem ou o “menor melhor preço”); e • Qualidade do que se quer adquirir ou contratar.
Atributos das compras públicas	• Celeridade do rito de compra; • Qualidade do objeto adquirido; e • Preço econômico
Aspectos estratégicos das compras públicas	• Uso do poder de compra do Estado; • Coopera para o alcance das políticas públicas (desenvolvimento local, distribuição de renda, meio ambiente, aspectos sociais, entre outros); • Colabora para o desenvolvimento nacional sustentável (compras sustentáveis); • Incentivo ao fomento de inovações e desenvolvimento tecnológico; • Oportunidades para o fomento à competitividade; • Deve estar alinhado junto ao mercado e fornecedores, influência da cadeia de fornecimento; e • Contribui para o desenvolvimento do mercado econômico, nichos e segmentos de mercado.
Aspectos Legais (Art. 3º da Lei Federal nº 8.666/1993 e Art. 37 da Constituição Federal)	• Garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável; • Obedecer ao princípio da eficiência; • Processada e julgada em estrita conformidade com os seguintes princípios básicos: 1. Legalidade 2. Impessoalidade 3. Moralidade 4. Igualdade 5. Publicidade 6. Probidade administrativa 7. Vinculação ao instrumento convocatório 8. Julgamento objetivo
Aspectos Administrativos	• Considerada como uma função administrativa dentro da organização, integrada ao processo de logística e a gestão de suprimentos; • Atividade meio essencial para o alcance das atividades finalísticas do governo; • Atua também como uma atividade finalística se utilizada de forma estratégica; e • Uma das principais atividades administrativas do governo, impacta praticamente todo o funcionamento da máquina pública e das unidades dentro da organização.

Fonte: Terra e Carlos, 2018, p. 11.

A transversalidade do tema exige que ao se propor uma discussão leve-se em consideração o seu aspecto multidimensional. Portanto, há que se considerar nesse contexto além dos instrumentos operacionais, todo o ciclo de compras, que considera os aspectos legais, jurídicos, fiscais, de governança e gestão, de logística, de políticas de incentivo, de controle, de sustentabilidade, de inovação, entre outros. (Terra e Carlos, 2018, p. 13).

Esse processo geral foi desenhado pelo Tribunal de Contas da União e publicado num documento chamado RCA – Riscos e Controles nas Aquisições, apresentado através da Figura 03.

Figura 03 – Macroprocesso de aquisição pública

Fonte: TCU, 2016.

No fluxo do processo é desenhada as linhas gerais das compras no setor público, desde o surgimento da demanda, passando pelo planejamento da contratação, a seleção da proposta mais vantajosa até a execução do contrato e sua fiscalização.

2.3 O PLANEJAMENTO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES NA UFPE

Num contexto de escarcas de recursos e mudanças socioeconômicas que impactam o setor público, o orçamento e o planejamento estratégico podem ser instrumentos que auxiliam na gestão das instituições de ensino superior. (SILVA & RISSI, 2017).

São instrumentos de planejamento de gestão no âmbito da UFPE o Planejamento Estratégico Institucional – PEI, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Plano de Ação Institucional – PAI. Dentro do rol dos instrumentos de planejamento adotados, o PEI é o único que é resultante de uma exigência legal.

A partir do ano de 2019, com a publicação da Instrução Normativa n.º 01, em 10 de janeiro, passou a ser obrigatório a elaboração de um Plano Anual de Contratações por cada unidade de administração de serviços gerais – UASG. Este plano deve dispor sobre a compra e contratação de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação que se pretende para o ano subsequente. As UASGs são unidades pertencentes às estruturas operacionais dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, cuja finalidade é a de viabilizar, entre outras atividades administrativas, a operacionalização das compras governamentais. Essas unidades fazem parte do Sistema de Serviços Gerais do Governo Federal, criado durante a reforma administrativa implementada através do Decreto-Lei nº 200, em 1986. Buscando modernizar e profissionalizar a atuação estatal, foi previsto

em seu art. 30 a centralização de algumas atividades sob a forma de sistemas, estabelecendo assim uma coordenação eficiente, padronizada e transparente, além da redução dos custos operacionais.

Apenas em 1994, por meio do Decreto n.º 1.094, foi regulamentado os artigos 30 e 31 do Decreto-Lei n.º 200. Esse foi o marco da criação do Sistema de Serviços Gerais – SISG. Dentre as finalidades do SISG estão Portal de Compras do Governo Federal (2021):

- Fomentar contratações públicas sustentáveis e o uso racional e eficiente dos recursos, visando ao desenvolvimento nacional sustentável.
- Propiciar modelagem básica dos processos de logística pública, visando sua padronização, controle e gestão.
- Disponibilizar dados relativos às atividades de logística pública, com o objetivo de dotar os órgãos e entidades de informações gerenciais para tomada de decisão.
- Fomentar o uso compartilhado de soluções, técnicas, metodologias, dentre outros, visando à maior interação entre usuários para o desenvolvimento integrados das atividades.
- Estimular a promoção, capacitação e o desenvolvimento dos servidores que atuam em atividades de logística pública.
- Promover a articulação com os órgãos setoriais e seccionais com o objetivo de contribuir para a interação sistêmica do SISG.

A organização do SISG está prevista no art. 2º do Decreto n.º 1.094, de 1994 como está demonstrado no Portal de Compras do Governo Federal (2021):

- Órgão central: responsável pela formulação de diretrizes, orientação, planejamento e coordenação, supervisão e controle dos assuntos relativos a Serviços Gerais;
- Órgãos setoriais: unidades incumbidas regimentalmente da execução das atividades concernentes ao SISG, nos Ministérios e órgãos integrantes da Presidência da República;
- Órgãos seccionais: unidades incumbidas regimentalmente da execução das atividades do SISG, nas autarquias e fundações públicas.

A UFPE, autarquia Federal, é um órgão seccional do SISG, assim como suas outras unidades internas. São Unidades de Administração de Serviços Gerais na UFPE as Pró-reitoria, Centros Acadêmicos e Centros Avançados.

As unidades requisitantes deverão incluir até o dia 1º de abril seu plano anual de contratações no sistema de planejamento e gerenciamento de contratações – PGC, disponibilizado pelo governo federal. Caberá as unidades de licitações, até o dia 30 de abril,

validar os dados inseridos por essas unidades, devendo posteriormente a autoridade máxima do órgão aprová-las e dar publicidade de uma forma simplificada do PAC.

Havendo a necessidade de readequações e redimensionamentos, estes poderão ser realizados pelas unidades requisitantes, contudo, em períodos específicos definidos na norma.

O art. 9º em seus incisos I e II preveem:

I - Nos períodos de 1º a 30 de setembro e de 16 a 30 de novembro do ano de elaboração do PAC, visando à sua adequação à proposta orçamentária do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG

II - Na quinzena posterior à aprovação da Lei Orçamentária Anual, para adequação dos PAC ao orçamento devidamente aprovado para o exercício”

A obrigatoriedade da elaboração do PAC pelas UASG é uma forma de instrumentalizar o planejamento de compras e a racionalização do uso dos recursos públicos.

É preciso destacar também a importância para o processo de planejamento das compras e contratações de um outro instrumento, o Plano Orçamentário Anual – POA. Seu objetivo é de definir detalhadamente como se dará a execução do orçamento discricionário da UFPE. Para isso, lista todas as previsões de despesas. Sua construção fica sob a responsabilidade da Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação de Gestão do Gabinete do Reitor e é dividido em três etapas: registro de demandas no Sigaplan, análise da gestão e criação de ações. A primeira etapa é realizada diretamente pelas unidades gestoras de cada Centro Acadêmico, que devem cadastrar suas demandas no sistema com base no orçamento descentralizado através do MODALOC no ano anterior acrescido das previsões de arrecadação de recurso próprio. A próxima fase é a de verificação de viabilidade de execução, com base na disponibilidade de recurso. Por fim, as demandas aceitas tornam-se ações, que compõem o POA.

Ao longo da execução é possível solicitar alteração no POA, dada a necessidade de adaptação das ações ao cenário e condições do momento. O Manual do POA assim prevê:

O Plano Orçamentário Anual é uma ferramenta de planejamento geral do orçamento, não de controle dos planejamentos internos dos Centros Acadêmicos e demais unidades, seu objetivo é possibilitar o acompanhamento devido da aplicação dos recursos e o rastreamento dos investimentos no âmbito da UFPE. Destarte não se trata de algo fixo, ao longo do exercício 2021 alterações serão necessárias, sem sombra de dúvidas, contudo todo processo de alteração demanda um registro para que se mantenha um histórico da evolução do plano ao longo do ano. (Manual do POA, pag. 2, 2020)

Apesar do POA aparentar semelhança com o PAI, é possível definir claramente as diferenças entre esses instrumentos de planejamento. Nesse sentido, é mister destacar que o

PAI está diretamente associado ao acompanhamento de ações de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPE. No Quadro 07 é apresentada uma comparação entre essas principais diferenças conceituais.

Quadro 07 – Diferença entre a POA e PAI

Plano Orçamentário Anual – POA	Plano de Ação Institucional – PAI
a. Não depende apenas da gestão	a. Baseado em decisões de gestão
b. Detalha execução orçamentária	b. Detalha ações de gestão
c. Possui objetivos gerais	c. Possui metas específicas para o exercício
d. Não demanda acompanhamento de metas	d. Demanda acompanhamento de metas
e. Não há vinculação exclusiva com o planejamento estratégico	e. Vinculado exclusivamente ao planejamento estratégico
f. Incorpora despesas associadas aos diversos planos institucionais: PDTIC, PAC, PAI, PNDP etc	f. Registra ações de gestão que podem ou não ter vínculo com outros planos institucionais
g. Voltado à gestão do orçamento	g. Voltado ao monitoramento das ações de gestão
h. Considera qualquer evento que envolva recursos	h. Considera apenas ações aprovadas pela gestão

Fonte: Manual do POA, 2021.

Por fim, as ações do POA devem ser construídas e classificadas com base em 5 eixos: planejamento e avaliação institucional, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura física. No ato da inclusão das ações no Sigaplag a unidade deverá prevê o nome da ação, o programa, ou seja, o eixo a qual aquela ação está vinculada, a descrição da ação, finalidade, qual será o produto dessa ação, sua unidade executora, a unidade responsável, sua dimensão, data de início e término, o gerente e coordenador responsável pela ação, fonte de recurso que financiará a ação, a natureza dessa despesa, um indicador físico, a qual objetivo estratégico da UFPE esta ação está vinculada, o seu custo e a função programática, caso esteja relacionada a uma.

Quanto a dimensão, as ações devem ser definidas como: bolsas, auxílios financeiros, serviços de engenharia, custo de funcionamento, acessibilidade, extensão, ensino, obras, capacitação, tecnologia da informação, segurança institucional, internacionalização, inovação, assistência estudantil, pesquisa e interiorização.

O Planejamento Estratégico Institucional da UFPE prevê 21 objetivos estratégicos: 01. adotar novas práticas pedagógicas para formação acadêmica, 02. expandir e consolidar cursos de graduação e pós-graduação e da educação básica, 03. reduzir a evasão e retenção nos cursos de graduação e pós-graduação, 04. ampliar a integração da universidade com outros setores da sociedade, dentro de um programa de ensino, pesquisa, extensão, cultura,

empreendedorismo e inovação, 05. consolidar e expandir a interiorização, 06. expandir e consolidar a internacionalização, 07. aprimorar a governança e gestão institucional, 08. promover uma política de sustentabilidade e responsabilidade social, 09. implantar uma política de valorização, preservação e acesso à cultura, 10. implantar uma política de planejamento e avaliação (interna e externa), em todas as instâncias, 11. redefinir a política de gestão de pessoal (docentes e técnicos), 12. ampliar a educação aberta e digital, 13. aprimorar a governança de TI e a gestão de TI, 14. promover ações que impulsionem políticas propositivas para a pesquisa e a pós-graduação, 15. consolidar a segurança institucional, 16. oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica dos estudantes, 17. ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física garantindo a acessibilidade com eficácia, 18. desenvolver e implantar aplicativos e sistemas integrados de informação e comunicação que abranjam todas as áreas da instituição, 19. fortalecer a comunicação institucional e a comunicação pública, 20. aperfeiçoar a gestão da informação, promovendo a transparência, a qualidade da informação e a produção do conhecimento e 21. captar recursos externos para implementar as ações estratégicas.

2.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS TEÓRICOS A SEREM DISCUTIDOS

Rodrigo Alexandre (2016) desenvolveu um estudo em que avaliou os fatores que influenciam a eficiência das licitações por meio do pregão eletrônico na UFPE. Como resultado desta pesquisa ele apontou que a falta de capacitação ocasionava a construção de documentos, como os termos de referência, de baixa qualidade. Ademais, foram identificados o elevado tempo gasto para atendimento das demandas e problemas em relação à comunicação interna como os principais elementos responsáveis pela ineficiência daquele processo. Pela pertinência dessa dissertação, optou-se por utilizar alguns desses fatores e a metodologia de coleta de dados, com adaptações do questionário desse autor, para a organização desta dissertação.

O processo de licitar é parte da atividade de comprar do setor público. É a parte em que se seleciona a proposta mais vantajosa, sob as várias condições e peculiaridades do objeto a ser adquirido. Esses problemas levantados por Alexandre (2016) são, portanto, percebíveis e estendidos também na fase final da compra, ou seja, no momento da execução orçamentária, processo de emissão de notas de empenhos e assunção de compromisso com o fornecedor. É dessa fase da compra que se trata este estudo.

O processo de comprar no setor público apresenta peculiaridades tais que o coloca, ao olhar genérico da população, como um dos responsáveis pela má utilização de dinheiro

público. Ao longo do tempo foi necessário investir em mais transparência e controle com os gastos públicos. Nesse intento, no ano de 2002 foi instituído o Pregão Eletrônico, cujo objetivo foi de modernizar o procedimento de aquisição de produtos e serviços, a fim de estabelecer maior transparência e controle dos gastos da Administração (Faria et al., 2010).

Além disso, a constante evolução das ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) possibilitou à Gestão Pública novos mecanismos que aumentaram seu campo de atuação e conseqüentemente a necessidades do controle de suas atividades. Essas tecnologias tem sido utilizadas para promover a otimização da Administração, agilizando processos, aumentando a sua eficiência e a sua transparência, além de gerar canais de interação entre Estado e a sociedade (Read Gealc, 2006). Esses meios tecnológicos são indispensáveis para que os usuários possam interagir com as organizações e para a construção de ferramentas que permitam maior transparência e dinamicidade ao processo (Tripadalli et al., 2011).

A modernização da gestão deve ser o guia para a otimização e geração de economia com as compras e contratações públicas. Para isso, deve-se buscar a adaptação e aplicação de técnicas que foram bem sucedidas no setor privado no setor público. (Tripadalli et al., 2011). Tanto no setor privado quanto no público a adoção de práticas de controle tem sido uma maneira de aumentar o diminuir os riscos operacionais. Portanto, trata-se de uma maneira de certificar a prática e respeito às leis, normas e regulamentos no intuito de prevenir e corrigir erros, evitando problemas futuros.

Em síntese, este estudo buscou indicar os elementos que, de alguma maneira, impactaram nos resultados da execução do recurso de custeio descentralizado por meio do Modaloc ao Centro de Ciências da Saúde sob o olhar dos membros de sua unidade de compras. Esses elementos foram identificados com base no conjunto de categorias a seguir: controle de orçamento, treinamento, documentação, legislação, sistema de informação, infraestrutura, pessoas, processos, risco operacional, comunicação.

3 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS E CORPUS DA PESQUISA

Esse tópico se destina a apresentar o lócus e corpus da pesquisa, delimitando o campo de estudo que será analisado.

3.1 APRESENTAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

A UFPE é uma instituição de ensino superior fundada em 1965. Considerada atualmente umas das 10 melhores universidades do Brasil segundo Ranking Universitário Folha 2019 e umas das 50 melhores da América Latina, segundo a nova lista do grupo Quacquarelli Symonds, tem atuado com excelência na formação de novos profissionais das mais diversas áreas do saber, no desenvolvimento de pesquisas de ponta e promovido a prestação de serviços à população por meio dos projetos de extensão e de seu hospital de clínicas. Distribuída em 3 campi localizados na cidade de Recife, Vitória de Santo Antão e Caruaru, oferece um total de 114 cursos de graduação, sendo 109 presenciais e 5 a distância. Na pós-graduação disponibiliza 145 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 75 Mestrados Acadêmicos, 17 Mestrados Profissionais e 53 Doutorados.

Em março do corrente ano o Conselho de Administração - CONSAD da UFPE aprovou a Resolução n.º 02/2020 que alterou o regimento da reitoria. O art. 68 prevê que é de competência da Pró-reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças – PROPLAN a gestão e controle orçamentário, financeiro e contábil em conformidade com a legislação e com o planejamento institucional. Ademais, o art. 86 define a finalidade da Pró-reitoria de Gestão Administrativa – PROGEST que, entre outras, responde pelo processo de planejar, adquirir e acompanhar a execução das compras de bens comuns, contratar serviços e gerir o patrimônio da universidade.

As compras e contratações da UFPE obedecem aos preceitos previstos nas leis 8.666/93, conhecida como lei de licitações e contratos administrativos, sem prejuízo das normas e orientações subsidiárias. Em abril do corrente ano foi aprovada pelo Congresso Nacional a nova lei de licitações e contratos, a Lei n.º 14.133. A vigência das novas regras prevista neste novo instrumento cumprirá uma fase de transição para tornar efeito, não refletindo na análise do corte temporal desta pesquisa.

A Diretoria de Licitações e Contratos- DLC, unidade subordinada a PROGEST, é a responsável pela condução dos processos licitatórios na UFPE. Compras e contratações considerados demandas comuns são totalmente conduzidas pela DLC, tanto a fase interna

quanto a fase externa do processo. Nos casos de compras e contratações específicas, a fase interna, que trata da elaboração de termos de referências e projetos básicos, são executados pelas unidades de compras existentes em cada Centro Acadêmico, as Coordenações de infraestrutura, finanças e compras – CIFICs e suas Gerências de Compras - GC, ou no caso das Pró-reitorias, às Coordenações Administrativas e Financeiras - CAF.

É função das CIFICs e CAFs a execução do orçamento de suas unidades. Executar o orçamento é literalmente realizar a compra ou contratação. Ou seja, realizar a compra de um material ou a contratação de um serviço para atender uma demanda específica recebida. Para tanto é necessário recurso financeiro. Nos Centros Acadêmicos estes recursos podem ser de duas origens: próprio ou originário do MODALOC. Os recursos próprios são originários de projetos, editais, emendas parlamentares etc. Já o MODALOC é realizado por meio do modelo de alocação de recurso utilizado pela UFPE para descentralizar parte de seu orçamento a seus Centros Acadêmicos.

As coordenações de infraestrutura, finanças e compras foram criadas no contexto da implementação do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras - Reuni. Implantando por meio do Decreto n.º 6.069, de 24 de abril de 2007, tinha como objetivo “dar às instituições condições de expandir o acesso e garantir condições de permanência no Ensino Superior.” (SANTOS, 2016) As IFES participantes do plano receberam recursos para recuperação e expansão da estrutura física além de autorização para contratação de novos docentes e técnicos administrativos. A estrutura administrativa à época da UFPE não conseguia dar conta do aumento das demandas resultantes desse processo. Foi então que por meio da Portaria Normativa 15A, de 26 de setembro de 2008, que foi instituída a Pró-reitoria de Gestão Administrativa – PROGEST. Parte das atribuições da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças passaria a ser de responsabilidade da PROGEST. Esta nova unidade viria a ter em sua estrutura a Diretoria de Logística - DLOG, criada no ano de 2010, que passaria a ser responsável pelas compras e contratações de serviços para a UFPE. Ao perceber que as demandas para esta nova unidade continuavam crescentes, e não mais apenas como reflexo da adoção ao REUNI, a Administração Central resolve reforçar a estrutura desta nova diretoria. O surgimento das Coordenações de infraestruturas, finanças e compras remonta deste contexto. Sobre esse cenário Santos (2016) afirma:

Seguindo o legado deixado pelo programa do Governo Federal através do REUNI e observando a mudança na cultura dos procedimentos das compras da UFPE, foi sugerido no início do ano de 2013, a implantação de uma estrutura organizacional de

compras e contratações no âmbito de cada Centro Acadêmico e Órgão Suplementar da UFPE. (SANTOS, p. 57, 2016)

Estava cada vez mais evidente que a execução das compras de modo descentralizado como acontecia não era eficiente e dificultava as ações de controle, uma vez que a UFPE dispunha de mais de 100 unidades habilitadas para executar compras. Foi então pensando em um modelo de Unidades Gestoras – Ugs centralizadas que assumiriam essa atribuição. As diretorias dos Centros Acadêmicos passaram então a ser tratadas como unidades de custo, sendo responsáveis pela função do planejamento e execução orçamentária, e da produção dos documentos iniciais que comporiam os processos de licitações, ainda sob a responsabilidade da Diretoria de Licitações – DLC. Para cumprir essa função foi criado em cada centro a unidade da coordenação de infraestrutura, finanças e compras – CIFIC.

A execução das compras se dá através das modalidades de licitações previstas na Lei 8.666/93. A depender de cada caso, deve ser realizado um processo de inexigibilidade, de dispensa de licitação ou uma compra por meio de uma ata de registro de preço - ARP de um pregão eletrônico. Apesar de haver outras modalidades, são estas às mais praticadas no dia a dia nessas unidades. Há ainda a possibilidade de aderir a ARP de pregão de outras unidades gestoras que não a UFPE. Ou seja, havendo a necessidade de se fazer uma contratação ou compra para a qual a UFPE não disponha de uma ata de pregão próprio, as unidades de compras podem solicitar autorização para utilizar ata de pregão de um outro órgão federal que tenha licitado aquele item, desde que haja concordância prévia do fornecedor vencedor daquele item.

As atividades relacionadas à execução orçamentária nos Centros Acadêmicos da UFPE são realizadas pelos servidores das gerências de compras, unidade subordinada às Coordenações de infraestrutura, finanças e compras. São estas unidades, as gerências de compras, as responsáveis pela execução do recurso do MODALOC.

A composição das equipes das gerências de compras nos Centros Acadêmicos varia, não havendo uniformidade quanto a quantidades de servidores. Isso ocorre porque não há uma normalização da UFPE da estrutura e composição dessas equipes. Cada Centro Acadêmico, valendo-se de sua autonomia administrativa, define através de seu estatuto sua estrutura organizacional, assim como as atribuições e responsabilidades dos gestores de compras. Resulta deste fato a ocorrência de alguns centros acadêmicos possuírem suas unidades de compras, as Gerência de Compras, vinculada a uma Coordenação de infraestrutura, finanças e compras, enquanto outros possuem apenas a Gerência de Compras.

Em consulta realizada no dia 24 de agosto do ano 2021 à essas unidades, foi identificada a atual configuração quanto a quantidade de servidores, cujo resultado está expresso abaixo no Quadro 08.

Quadro 08 - Composição das gerências de compras do Centros Acadêmicos da UFPE

Composição das gerências de compras do Centros Acadêmicos da UFPE	
Centro de Artes e Comunicação - CAC	2 servidores
Centro de Biociências – CB	2 servidores
Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN	2 servidores
Centro de Ciências Jurídicas – CCJ	3 servidores
Centro de Ciências da Saúde - CCS	4 servidores
Centro de Ciências Médicas – CCM	3 servidores
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA	3 servidores
Centro de Educação - CE	3 servidores
Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFCH	3 servidores
Centro de Informática - CIN	3 servidores
Centro de Tecnologia e Geociências - CTG	4 servidores
Centro Acadêmico do Agreste – CAA	4 servidores
Centro Acadêmico de Vitória – CAV	4 servidores

Fonte: elaborado pelo autor através de consultas às unidades, 2022

Nas unidades do CB, CCJ, CCM e CAV foi relatado que os coordenadores precisam participar diretamente das atividades de emissão de empenhos para conseguirem atender a todas as demandas, mesmo não sendo uma atividade típica da função. Apesar de as competências de cada coordenador serem definidas pelo conselho de cada centro, através da aprovação de seu Estatuto, a essência das atividades desenvolvida por esses servidores fundamenta-se no planejamento, gestão e execução do orçamento além de solicitar, acompanhar e gerenciar serviços de infraestrutura, de forma direta ou através de seus gerentes e equipe.

Este estudo se propõe a analisar as variáveis que interferem positiva ou negativamente na execução do MODALOC para o Centro de Ciências da Saúde e seus departamentos - CCS.

3.2 CORPUS DA PESQUISA

A atividade finalística de compras resulta da interseção de um conjunto de ações de unidades administrativas diversas dentro de um órgão. Na UFPE, conforme apresentado no fluxo do processo de execução de compras, as demandas partem dos departamentos, áreas acadêmicas ou núcleos e chegam as unidades responsáveis pela execução das compras. O fluxo se difere se houver ou não recurso financeiro disponível na conta do Centro Acadêmico para efetivar a compra. Não havendo, é preciso solicitar descentralização de recurso a PROPLAN por meio da Diretoria de Orçamento.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	ELÉTRICA E SISTEMAS DE POTÊNCIA									
CTG	DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELETRÔNICA E SISTEMAS	18,471.84	2,308.98	2,308.98	2,308.98	2,308.98	2,308.98	2,308.98	2,308.98	2,308.98
CTG	DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA	30,136.39	3,767.05	3,767.05	3,767.05	3,767.05	3,767.05	3,767.05	3,767.05	3,767.05
CTG	DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA	35,791.23	4,473.90	4,473.90	4,473.90	4,473.90	4,473.90	4,473.90	4,473.90	4,473.90
CTG	DEPARTAMENTO DE GEOLOGIA	26,119.14	3,264.89	3,264.89	3,264.89	3,264.89	3,264.89	3,264.89	3,264.89	3,264.89
CTG	DEPARTAMENTO DE OCEANOGRAFIA	22,307.06	2,788.38	2,788.38	2,788.38	2,788.38	2,788.38	2,788.38	2,788.38	2,788.38
DIRETORIA DO CENTRO	CTG	195,096.21	24,387.03	24,387.03	24,387.03	24,387.03	24,387.03	24,387.03	24,387.03	24,387.03
	TOTAL UFPE	3,200,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00

Fonte: Deplag/Proplan, 2021.

Apesar de estar prevista a distribuição em quatro parcelas, neste ano a descentralização ocorreu por meio de uma parcela única, realizada no mês de junho. Através desta tabela é possível perceber que na grande maioria dos centros acadêmicos o recurso é transferido é dividido entre a diretoria e os departamentos. Todavia, há duas exceções em que o recurso é todo executado pela diretoria, o do Centro de Ciências Jurídicas – CCJ e o do Centro de Ciências Médicas - CCM. Também é possível perceber que não foi realizada a divulgação dos recursos destinados ao Centro Acadêmico do Agreste – CAA e Centro Acadêmicos de Vitória – CAV.

3.3 A ATIVIDADE DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES NAS GERÊNCIAS DE FINANÇAS E COMPRAS DOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFPE

Segundo o pensamento de Justen Filho (2010), compras é o ato de celebração de um contrato pela Administração para adquirir a propriedade de bens, mediante pagamento. É dever da administração pública, por intermédio de seus gestores, realizar despesas públicas de forma responsável (SILVA, 2014). No processo de seleção e escolha da proposta mais vantajosa para a administração pública, o gestor de compras tem papel fundamental na montagem da descrição do produto ou serviço, na estimativa dos preços e na reserva dos recursos orçamentários (FARIA, 2013)

É preciso evidenciar que a atividade de comprar na UFPE é definida por um macroprocesso composto de vários subprocessos. Envolve desde o planejamento da compra,

da realização da licitação e da execução final da compra, ou seja, a emissão da nota de empenho. Este estudo trata da execução final da compra. Este processo é de responsabilidade das Gerências de Compras, unidade subordinada às Coordenações de Infraestrutura, Finanças e Compras existentes em cada Centro Acadêmico assim como das Coordenações Administrativas e Financeiras das Pró-reitorias. Numa visão macro, para o atendimento de uma demanda de compra pode ser necessária a abertura de licitação, a compra pode ser por adesão a ata de registro de preço– ARP ou por meio de uma contratação direta, ou seja, por dispensa de licitação ou por um processo de inexigibilidade. Considerando os recursos do MODALOC, a maior parte de sua execução acontece por meio da adesão a atas de registro de preços e em menor percentual por meio de dispensas de licitação. Também são poucos os casos de compra por meio de ARP da própria UFPE.

No quadro 10 é apresentado o macroprocesso definido pela Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação juntamente com a Pró-reitoria de Gestão Administrativa. Macroprocesso cadeia de valor de compras da UFPE que descreve os processos relacionados a execução das compras nas Gerências de Compras dos Centros Acadêmicos da UFPE.

Quadro 10 - Fluxo macro da atividade de compra por inexigibilidade, dispensa e adesão

	ATIVIDADE	ATOR	REGRA DO NEGÓCIO
1	PLANEJAR Contratação Direta e Adesão Unidade Gestora (UG) Contratação por: Inexigibilidade, Dispensa e Adesão	Unidade Gestora (UG)	Contratação por: Inexigibilidade, Dispensa e Adesão
2	PLANEJAR Compras Exclusivas da Unidade	Unidade Gestora (UG)	
3	REALIZAR Compras por Adesão à Ata de Registro de Preço	Unidade Gestora (UG)	
4	REALIZAR Compras por Dispensa - art. 24 incisos I e II	Unidade Gestora (UG)	
5	REALIZAR Compras por Inexigibilidade e Dispensa – arts 17 e 24, incisos III e seguintes	Unidade Gestora (UG)	
6	PLANEJAR Compras Comuns e Específicas às Unidades	Diretoria de Logística (DLOGPROGEST)	
7	ANALISAR Termo de Referência ou Projeto Básico	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
8	DIVULGAR Intenção de Registro de Preço	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
9	ELABORAR Minuta do Edital de Licitação	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
10	PUBLICAR Edital	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
11	REALIZAR Licitação Modalidade Pregão Eletrônico	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
12	REALIZAR Licitação Modalidade Tomada de Preço e Concorrência de Obras e Projetos	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	

13	REALIZAR Licitação Modalidade Concorrência por Cessão de Área Física	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
14	FORMALIZAR Ata de Registro de Preço	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
15	FORMALIZAR Contrato	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
16	REALIZAR Gestão de Contratos	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
17	EXECUTAR Compra de Bens de Consumo	Unidade Gestora (UG)	
18	EXECUTAR Compra de Bens Permanentes	Unidade Gestora (UG)	
19	EXECUTAR Serviço ou Obra	Unidade Gestora (UG)	
20	EXECUTAR Compra de Bens Permanentes	Diretoria de Logística (DLOGPROGEST)	
21	EXECUTAR Compra de Bens de Consumo	Diretoria de Logística (DLOGPROGEST)	

Fonte: Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, 2022

O macroprocesso de compras permite perceber que as Gerências de Compras precisam definir um planejamento de aquisição para cada demanda que recebem. A depender das características do bem ou serviço demandado, é preciso optar pela maneira mais efetiva para a sua execução. O primeiro passo é entender bem a natureza do objeto a ser adquirido para, após isso, planejar a melhor modalidade de compras a ser utilizada, atendida as previsões legais. É apresentado na seção anexo dessa dissertação o diagrama de fluxo para realizar compras e contratações na UFPE.

Como dito, o meio mais comum utilizado pelas Gerências de Compras para a execução das compras é a adesão a ata de registro de preço. Neste sentido, o art. 22 do Decreto n.º 7.892/2013 afirma:

Desde que devidamente justificada a vantagem, a ata de registro de preços, durante sua vigência, poderá ser utilizada por qualquer órgão ou entidade da administração pública federal que não tenha participado do certame licitatório, mediante anuência do órgão gerenciador.

Portanto, adesão a ata de registro de preço – ARP é utilizar atas de outras unidades gestoras, das quais não foi participante, para realizar a compra. Para sua efetivação, além da autorização do órgão gerenciador da ata, é necessária a autorização da empresa vencedora do item que se pretende aderir, uma vez que este não possui obrigação em fornecer para unidades estranhas ao processo licitatório para o qual se submeteu. Este é um mecanismo que otimiza a atividade de execução das compras nas unidades gestoras, uma vez que permite a criação de uma rede de cooperação informal, possibilitando a aquisição de uma diversidade maior de objetos quando se compara apenas as compras possíveis dada à capacidade operacional das suas comissões de licitações de executar os processos licitatórios.

No quadro 11 abaixo é apresentada a forma como define a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação juntamente com a Pró-reitoria de Gestão Administrativa o fluxo que descreve as atividades relacionadas à realização de compras por adesão à Ata de Registro de Preço.

Quadro 11 - Fluxo da atividade de compra por adesão

	ATIVIDADE	ATOR	REGRA DE NEGÓCIO
1	INSTRUIR processo administrativo	Unidade Gestora Demandante (UG)	Compor o processo com informações e artefatos, conforme Lista de Verificação nº 06. ¹
2	SOLICITAR orçamento à DORC	Unidade Gestora Demandante (UG)	
3	VERIFICAR Disponibilidade Orçamentária	Diretoria de Orçamento (DORC/PROPLAN)	
4	VERIFICAR conformidade	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	Verificar a conformidade da Lista de Verificação nº 06 preenchida no processo, comparando com os documentos do processo e legislação pertinente.
5	VERIFICAR habilitação	VERIFICAR habilitação	Consultar o SICAF e certidões para a regularidade jurídica, fiscal e trabalhista e econômico-financeira, quando couber.
6	REALIZAR ajustes	Unidade Gestora Demandante (UG)	
7	ANALISAR o processo	Gabinete do Reitor	
8	AUTORIZAR a contratação	Gabinete do Reitor	
9	FORMALIZAR Contrato	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	
10	EMITIR Nota de Empenho	Unidade Gestora Demandante (UG)	
11	ACOMPANHAR entrega do produto/serviço	Unidade Gestora Demandante (UG)	
12	LIQUIDAR empenho	Unidade Gestora Demandante (UG)	
13	EFETUAR pagamento	Unidade Gestora Demandante (UG)	
14	ARQUIVAR processo	Diretoria de Licitações e Contratos (DLC-PROGEST)	

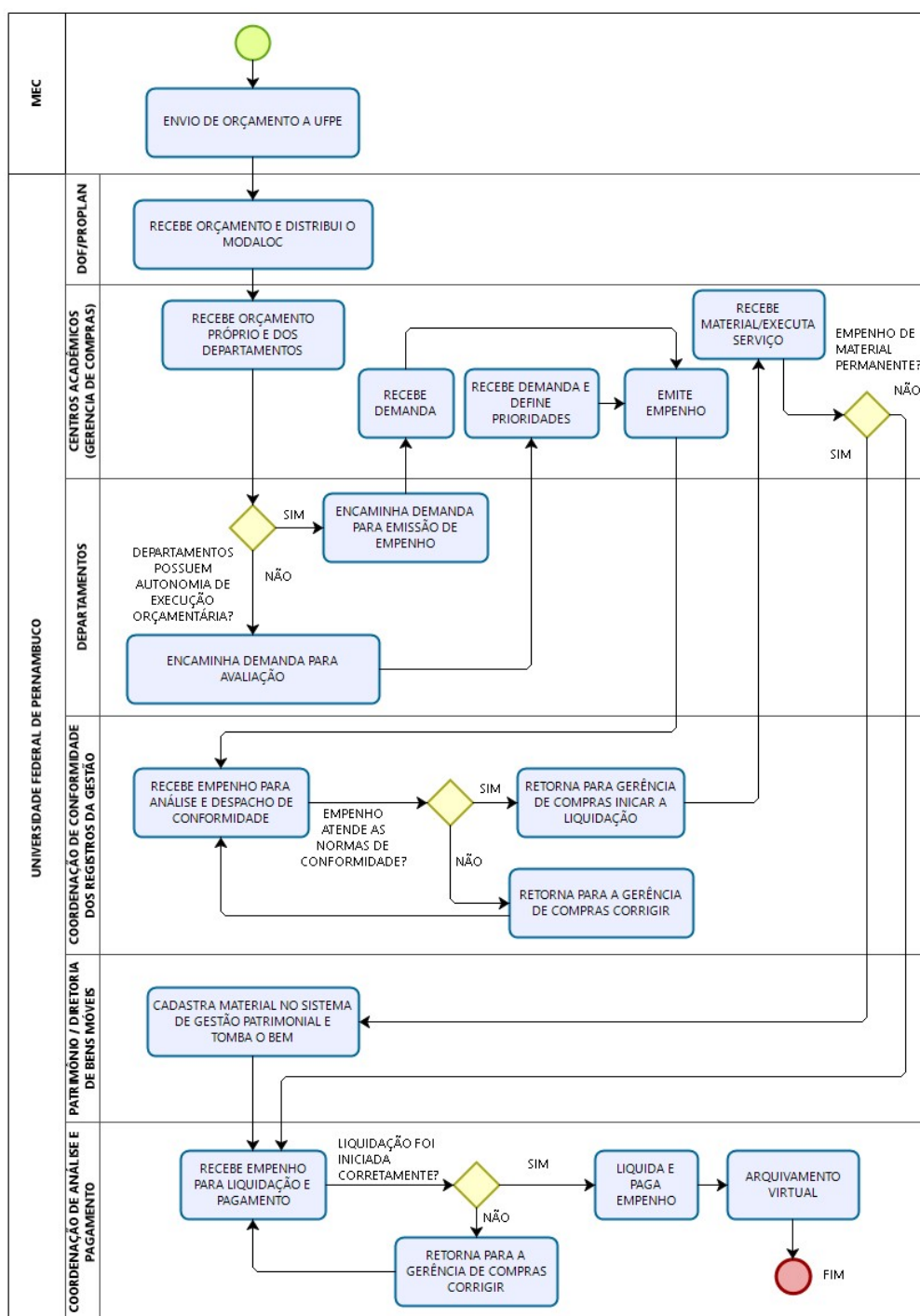
Fonte: Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE

Atualmente quem desempenha o papel de analisar os processos de compras é a Coordenação de Conformidade dos Registros de Gestão, unidade vinculada a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. É atribuição desta unidade desempenhar a função de *compliance* nos processos de compras e contratações, ao atestar o cumprimento dos requisitos e procedimentos legais. Recebido o material e/ou finalizada a execução do serviço contratado,

¹ A lista de verificação n.º 06 é apresentada na seção de anexos.

os processos de compras são analisados pela Coordenadoria de Análise e Pagamento, também vinculada a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. Nesta unidade os processos são liquidados e seguem para a tesouraria para emissão de ordens de bancárias para efetivar os pagamentos. Para melhor compreensão da atividade de compras nas unidades dos Centros Acadêmicos, a Figura 04, que representa a modelagem do macroprocesso.

Figura 04 - Macroprocesso da execução de compras nas Gerências de Compras dos Centros Acadêmicos



Fonte: adaptado pelo autor Ferreira, Santana e Presser (2017).

Por fim, as unidades gestoras de compras se valem, em alguns casos específicos, do art. 24, incisos I e II para a compra direta de alguns objetos. A dispensa de licitação deve ser sempre a exceção à regra, conforme prevê a CF/1988, art. 37, inciso XXI, supracitado.

No quadro 12 é apresentada o fluxo descrito pela Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação juntamente com a Pró-reitoria de Gestão Administrativa com a descrição das atividades relacionadas à realização de compras diretas fundamentadas no art. 24, incisos I e II da lei 8.666/93:

Quadro 12 - Fluxo da atividade de compra por dispensa

	ATIVIDADE	ATOR	REGRA DE NEGÓCIO
1	INSTRUIR processo administrativo	Unidade Gestora Demandante (UG)	Compor o processo com informações e artefatos, conforme Lista de Verificação nº 05.
2	SOLICITAR orçamento à DORC	Unidade Gestora Demandante (UG)	
3	VERIFICAR Disponibilidade Orçamentária	Diretoria de Orçamento (DORC/PROPLAN)	
4	EMITIR Nota de Empenho	Unidade Gestora (UG)	
5	FORMALIZAR Contrato	Coordenação de Gestão de Contratos (CGC-DLC-PROGEST)	
6	ACOMPANHAR entrega do produto/serviço	Unidade Gestora (UG)	
7	LIQUIDAR empenho	Unidade Gestora (UG)	
8	EFETUAR pagamento	Unidade Gestora (UG)	
9	ARQUIVAR processo	Unidade Gestora (UG)	

Fonte: Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE

Vale ressaltar que no fluxo de atividades acima é prevista a possibilidade de solicitação de recurso à Diretoria de Orçamento, contudo, este estudo trata especificamente das compras executadas com o recurso descentralizado pelo MODALOC.

4 METODOLOGIA

Esta seção expôs a maneira como a pesquisa foi conduzida. Está subdividida nos seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, caracterização da instituição objeto de estudo e coleta e análise dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho utilizou a classificação metodológica de Vergara (1998), delimitando a pesquisa quanto aos fins e meios. Destarte, quanto aos fins, tratou-se de uma pesquisa descritiva dado que foi objetivo deste estudo diagnosticar e elencar os elementos que favorecem ou impedem a execução orçamentária dos recursos do MODALOC sob a óptica da gerência de compras do Centro de Ciências da Saúde da UFPE, resultando na obtenção de dados que representem as práticas gerenciais adotadas na gestão de compras desta unidade. Tratou-se, portanto, de um estudo transversal que buscou entender quais os elementos que interferem na execução do recurso do MODALOC pela unidade de compras do CCS. Portanto, foi objeto desta pesquisa a unidade de compra do Centro de Ciências da Saúde – CCS da UFPE. No Quadro 13 é apresentada a composição departamental do Centro de Ciências da Saúde:

Quadro 13 – Departamentos que compõem o Centro de Ciências da Saúde

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - CCS
Departamento de Ciências Farmacêuticas
Departamento de Educação Física
Departamento de Enfermagem
Departamento de Fisioterapia
Departamento de Fonoaudiologia
Departamento de Nutrição
Departamento de Terapia Ocupacional
Departamento de Clínica e Odontologia Preventiva

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Quanto aos meios de investigação, foi adotado o estudo de caso cuja fundamentação teórica adotada na estratégia de pesquisa será a apresentada por YIN (2001).

É característica dos estudos de casos pesquisar fenômenos que estão intrinsecamente ligados ou na sua origem ou sob influência indireta a um contexto, não sendo possível isolá-lo para análise, a despeito de experimentos científicos YIN (2001). O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma

situação em particular (GODOY, 1995). O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (MAXIMIANO e SBRAGIA, 1980).

Sobre este método, Ventura (2007) descreve como “a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”. Continuando, aponta a “possibilidade de o método ser delineado em quatro fases relacionadas: delimitação da unidade caso; coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório do caso”.

Destarte, ao considerar o Centro de Ciências da Saúde, objeto de análise deste estudo, o método enquadrou-se como instrumento adequado. Com o intuito de apresentar os métodos utilizados para atingir cada objetivo específico estabelecido na pesquisa, foi elaborado o Quadro 14, neste pode-se observar as etapas metodológicas da pesquisa bem como as fontes que foram utilizadas para obtenção dos dados.

Quadro 14 – Etapas metodológicas da pesquisa

Objetivo geral: entender a quais os fatores que favorecem ou impedem a execução do MODALOC pelas unidades de compras dos Centros Acadêmicos da UFPE sob a óptica dos seus membros.			
Objetivos específicos	Método de coleta	Fonte	Método de análise
Analisar o processo da execução das compras da gerência de compras – GC do Centro de Ciências da Saúde - CCS	Pesquisa documental	Processos, documentos institucionais e sites e entrevista	Análise e interpretação dos dados com base na fundamentação teórica
Elucidar os elementos que interferem no processo de compras na visão dos membros da gerência de compra do CCS	Gestores de compras do Centro de Ciências da Saúde	Questionário	

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

4.2 COLETA DOS DADOS

Os dados que fundamentaram esta pesquisa foram obtidos através de duas fontes: 1. Documental nas Diretoria de Orçamento da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamentos e Finanças – Proplan, e; 2. questionário semiestruturado, conforme está estruturado no Quadro 14. O questionário a que foram submetidos os entrevistados foi construído com um total de 45 perguntas, distribuídas entre as 10 categorias apresentadas durante a

fundamentação teórica deste estudo. As primeiras oito perguntas do questionário abordaram questões de caráter social. Durante a execução de pesquisas acadêmicas é corriqueiro identificar o perfil dos entrevistados, de forma a auxiliar na compreensão das respostas por eles apresentadas. Destarte, as primeiras perguntas buscaram fazer esse diagnóstico.

Foram utilizadas duas fontes de dados para que este trabalho fosse analisado numa perspectiva integrada. A Pesquisa documental ocorreu através da análise das Portarias de Créditos emitidas para a Diretoria do Centro de Ciência da Saúde no ano de 2021 para efetivar a descentralização do MODALOC. Portaria de crédito é o documento formal utilizado pela Diretoria de Orçamento para operacionalizar a descentralização de recurso. Nela estão as seguintes informações: número da portaria, data da emissão, documento que originou a portaria, descrição do objeto a que se destina o recurso descentralizado, código e descrição da unidade gestora beneficiada, programa de trabalho resumido e descrição funcional, natureza da receita, fonte do recurso detalhada, natureza da despesa, plano interno e valor.

Os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental (GODOY, 1995). Porém “a maioria dos documentos registram relatos verbais, não provendo informações sobre comportamentos não-verbais, que, às vezes, são imprescindíveis para se analisar o sentido de determinada fala” (GODOY, 1995, p.22). Através desta análise objetivou-se tomar ciência do volume de recurso efetivamente descentralizado ao Centro de Ciências da Saúde por meio do MODALOC no ano de 2021 e em quais naturezas de despesa.

Neste sentido, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário semiestruturado. Inicialmente foram identificadas na teoria organizada no referencial teórico as categorias que serão utilizadas na construção deste instrumento, representadas pelas 10 categorias a seguir: **controle de orçamento, treinamento, documentação, legislação, sistema de informação, infraestrutura, pessoas, processos, risco operacional, comunicação**. Estas 10 serviram de base para elaboração dos questionários. Através destes questionamentos foram coletadas as informações necessárias para responder o segundo objetivo específico desta pesquisa.

É preciso compreender que cada categoria acima descrita possui uma relevância própria no desenvolvimento das atividades das unidades de compras. Algumas delas são mais

claramente percebidas, outras nem tanto. Portanto, discutir a relevância de cada uma delas coloca luz sobre os seus impactos para as reflexões propostas nesse estudo.

O **controle do orçamento** é uma ferramenta de gestão utilizada para organizar financeiramente a execução de um orçamento, permitindo identificar os níveis de eficiência e racionalizar os recursos disponíveis. O orçamento também possibilita realizar conjecturas sobre a organização, funcionando como uma base de desempenho de sua atuação, possibilitando correções. Foi nesse contexto em que se procurou entender se haveria a participação dos gestores e/ou ordenadores de despesas no planejamento das compras, na decisão do que se deveria comprar ou contratar, se essa decisão era fundamentada no valor da compra/contratação e se consideram que a descentralização de recurso contribuiria para a eficiência na organização. Além disso, buscou-se entender se haveria algum controle do uso desse recurso por meio da Pró-reitoria responsável pela descentralização.

Treinar pessoas é dotá-las das habilidades necessárias para desempenhar determinado objetivo. Essa é uma categoria auto explicativa, sobretudo quando se busca entender a eficiência de um processo. É evidente que a falta do conhecimento necessária para a execução de um trabalho impactará diretamente no seu resultado. Nesse sentido, a categoria **treinamento** agrupou um conjunto de perguntas cuja finalidade era a de compreender se os servidores que desempenham as atividades de compras receberam algum tipo de treinamento para essa atividade e se lhe foram oferecidos cursos de formação.

Ao considerar que o processo de compras, e neste caso considerando que fala-se do conjunto de documentos e atos e não do fluxo das atividades, foi importante entender como se dava a gestão desses documentos. Uma boa **gestão de documentos** permite acessar as informações necessárias ao processo de compras rapidamente. Buscou-se entender, portanto, como se dava essa gestão pela unidade de compras. Ademais, compreender o **processo**, fluxo de atividades, também auxilia na compreensão de sua complexidade e nível de demanda a que estão submetidos. Atualmente a gestão de documentos é realizada com o auxílio de **sistemas de informações**. Logo, compreender a gestão de documentos perpassa por identificar se existia uso de sistemas de informação no desenvolver das atividades. Ao falar em sistemas de informações também foi preciso identificar se existia uma **infraestrutura** adequada para o seu perfeito funcionamento, mas não apenas. A qualidade da infraestrutura disponível impacta diretamente nas condições de execução das atividades e consequentemente no seu resultado final.

O princípio da legalidade previsto na Constituição Federal delimita a discricionariedade das ações do servidor no exercício de sua função. Seus atos devem estar de acordo com a lei.

É evidente que a compreensão dos instrumentos legais que regem as atividades de gestão financeira e orçamentária impactam diretamente nas atividades do dia a dia de quem as executa. Portanto, para o intento aqui apresentado, captar o grau de conhecimento das **legislações** que regulam a atividade de compras tornou-se necessário.

A categoria **pessoa** buscou o entendimento do perfil dos entrevistados e das suas áreas de formação, sobretudo para analisar se essa formação se deu em áreas de conhecimento com relação direta com as atividades desenvolvidas na unidade, de modo a impactar nos resultados de suas atividades. Ao falar em pessoas, é preciso entender que elas se comunicam e que a forma como ocorre essa **comunicação** entre os diversos atores envolvidos em um processo impacta diretamente nos resultados. Além disso, a forma como as pessoas lidam com os problemas que surgem à medida que desempenham suas funções também é um fator importante para entender esses resultados. Nesse sentido, buscou-se entender os **riscos operacionais** a que estão expostos e como agem em situações adversas.

4.3 CORPUS DA PESQUISA

Conforme apresentado no quadro 11, a gerência de finanças e compras do CCS é composta por quatro servidores, e entre eles um exerce a função de gerente de finanças e compras. Ao iniciar a aplicação do questionário foi informado pelo(a) gerente que uma das servidoras do setor estava em pleno gozo de licença maternidade. Mesmo assim, foi solicitado à esta servidora que respondesse o questionário online. Porém, dada as condições particulares a que estava submetida naquele momento, a servidora informou que não teria condições de participar da pesquisa. Portanto, o formulário foi aplicado aos três servidores restantes, dois membros da equipe ao gerente de finanças e compras.

Para fins de anonimato, adotou-se as siglas E01, E02 e E03 para referenciar as respostas dos Entrevistado 01, Entrevistado 02 e Entrevistado 03 respectivamente.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a coleta de dados, buscando-se responder aos objetivos delimitados na pesquisa, que serão analisados em três grandes seções: Fluxo de compras adotado pela Gerência de Compras da Coordenação de infraestrutura, finanças e compras do Centro de Ciências da Saúde – CCS; Perfil social dos entrevistados; Identificação dos fatores que facilitam ou dificultam a execução do recurso descentralizado por meio do modelo de alocação de recurso da UFPE ao CCS. Neste último serão observadas e estudadas as 10 categorias propostas na organização do questionário, a seguir: controle de orçamento, treinamento, documentação, legislação, sistema de informação, infraestrutura, pessoas, processos, risco operacional, comunicação.

5.1 FLUXO DE COMPRAS ADOTADO PELA GERÊNCIA DE COMPRAS DA COORDENAÇÃO DE INFRAESTRUTURA, FINANÇAS E COMPRAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - CCS

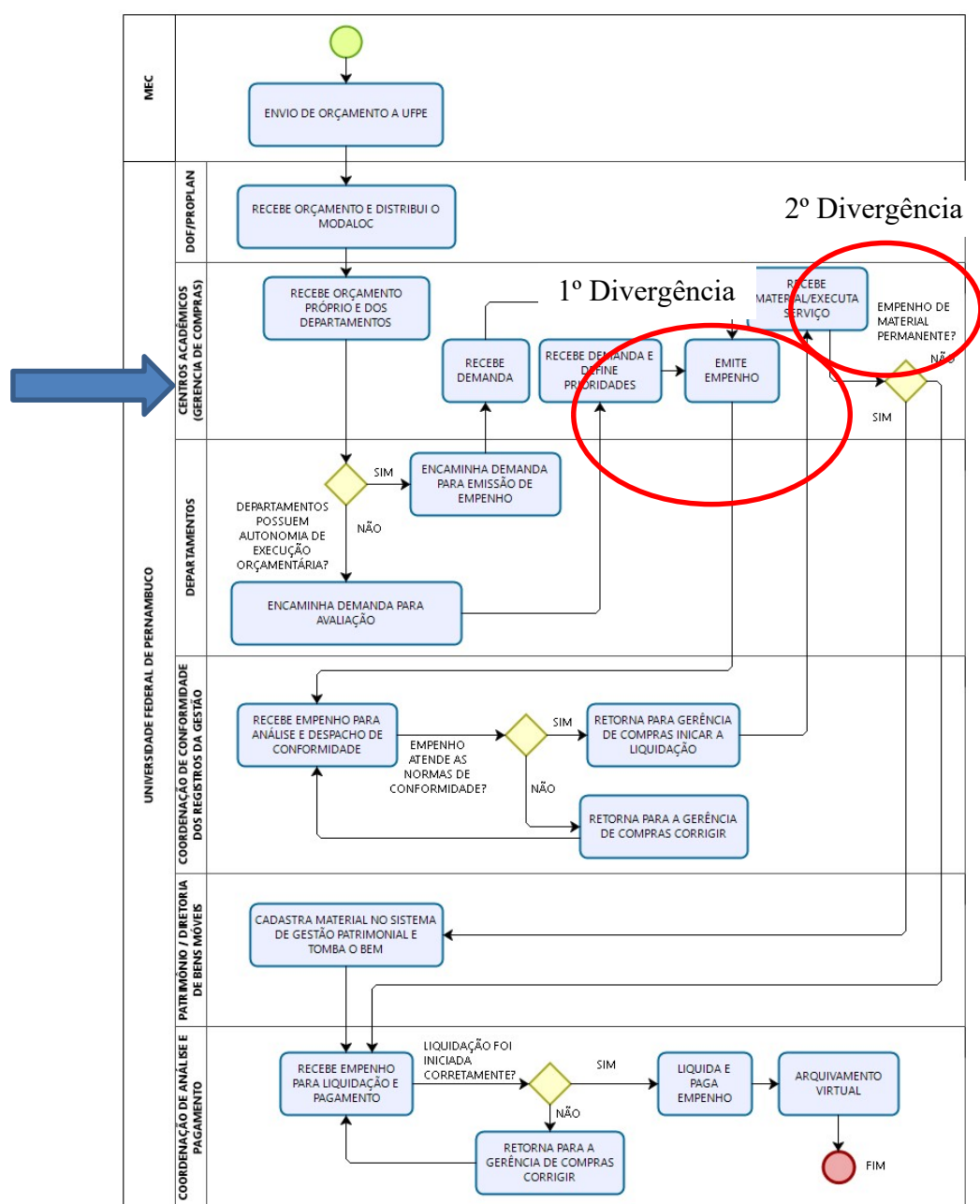
Na figura 4 foi apresentado o macroprocesso da execução das compras realizadas pelas gerências de finanças e compras dos Centros Acadêmicos com base no modelo desenvolvido por Ferreira, Santana e Presser 2017. Para compreendermos a realidade atual das etapas que envolve o processo de compras da gerência do CCS, foi realizada uma entrevista com o(a) gerente de compras.

A entrevista tomou como ponto de partida a análise do fluxo apresentado na figura 4. Foi solicitado que o gerente de compras realizasse uma análise comparativa entre o fluxo apresentado e o adotado por sua gerência. Primeiramente foi relatado por ele que os departamentos vinculados ao Centro de Ciência da Saúde recebem um percentual de recurso do Modaloc, possuindo, portanto, autonomia de execução orçamentária desses valores. Neste caso, os departamentos encaminham suas demandas para a gerência de compras, que realizará as pesquisas de atas de pregão ou, quando for o caso, pesquisas de mercado para efetivar a contratação direta por meio de dispensa de licitação.

Foi realizada uma observação de que, quando a demanda se trata de serviços muito específicos cuja avaliação exija conhecimentos técnicos fora do escopo dos membros da gerência de compras, é solicitado que o demandante realize a busca por atas ou fornecedores. Essa prática é adotada para evitar erros na contratação e acelerar o processo de pesquisa.

O segundo ponto divergente entre os fluxos consiste no momento recebimento do material ou acompanhamento do serviço. Segundo relato, no CCS esse procedimento é diretamente realizado pelas unidades demandantes. A gerência de compras o faz apenas quando a compra foi realizada para a Diretoria do CCS ou quando a compra de um item é realizada para atender mais de um demandante. Neste caso, a gerência de compras realiza o recebimento e convoca as unidades demandantes a virem buscar o seu quantitativo. Todas as demais etapas do fluxo de compras correspondem a apresentada na figura 4.

Figura 04 - Macroprocesso da execução de compras nas Gerências de Compras dos Centros Acadêmicos



Fonte: adaptado pelo autor Ferreira, Santana e Presser (2017).

Conforme apresentado na imagem acima, é possível perceber que as atividades delegadas pela gerência de finanças e compras do CCS aos departamentos, segundo o fluxo padrão, seriam executadas pela própria unidade de compras.

5.2 PERFIL SOCIAL DOS ENTREVISTADOS

Quando questionados quanto ao gênero, E02 e E03 se declararam como do sexo feminino e E01 do sexo masculino. Indagados sobre qual o seu estado civil, cada um dos entrevistados selecionou uma opção diferente das disponíveis. E03 se declarou casado, o(a) E01 afirmou possuir uma união informal enquanto E02 se declarou solteiro. Não houve indicações para a opção separado(a)/divorciado(a) e viúvo(a).

A faixa etária entre os entrevistados não possui uma considerável disparidade. Há uma maior representatividade de pessoal com idades entre 20 e 30 anos, E01 e E02, e com menor representatividade para os que possuem idade entre 30 e 40 anos, E03.

Quanto ao cargo ocupado na UFPE, dentro da equipe há um assistente em administração, um técnico em contabilidade e um administrador. Dos entrevistados, E02 e E03 são de nível médio/técnico e o E01 de nível superior, o(a) administrador(a). Entre os servidores de nível médio/técnico há um(a) assistente em administração, cargo cuja exigência de formação para ingresso é possuir o ensino médio completo e o técnico em contabilidade, cuja formação exigida para a assunção do cargo é ter o curso de técnico em contabilidade. Neste caso, há dois servidores que possuem formação correlata às atividades financeiras.

Sobre a escolarização dos entrevistados é possível observar que há uma diversidade entre eles. Cada servidor entrevistado possui um grau de instrução diferente dos demais. O E01 declarou possuir formação em nível de especialização *lato senso*, o E02 afirmou possuir mestrado completo, enquanto o E03 afirmou possuir graduação completa. A pergunta seguinte tencionou entender se a formação da pós-graduação dos entrevistados, para os que afirmaram possuir, é em áreas correlatas às atividades de compras. O E02 possui pós graduação em Administração, nível mestrado, e o E01 afirmou possuir duas especializações *lato senso*, uma em gestão de negócios e uma outra em direito penal e processual penal. Conclui-se, portanto, que apenas o servidor com mestrado em administração possui formação correlata com as atividades da unidade de gerência de compras. Importante destacar que o fato de possuir formação escolar diversa das atividades de compras não impede que o servidor desempenhe adequadamente suas atribuições, desde que busque entender com servidores mais

experiente como se dá as diversas atividades desempenhadas pela gerência de compras. Há, também figura do coordenador de infraestrutura, finanças e compras e do(a) gerente de finanças e compras, ambos servidores que desempenham funções de liderança e deve orientar os servidores menos experientes.

Ao questionar se o ocupam alguma função gratificada, apenas o E01 respondeu que sim, os E02 e E03 indicaram que não. Considerando que um dos entrevistados é o(a) gerente de finanças e compras da coordenação de infraestrutura, finanças e compras do CCS, conclui-se que esse servidor(a) ocupa a função gratificada FG02 – destinada à gerentes.

Apesar de já haver sido levantado em consulta anterior a Gerência de finanças e compras, foi novamente questionando a quantidade de servidores que compõem a equipe. E01, E02 e E03 reafirmaram que a gerência é composta por quatro servidores.

Buscou-se ainda identificar o nível de experiência da equipe na execução das atividades de compras públicas. Perguntados há quanto **tempo trabalhavam com a atividade de compras**, obtivemos respostas interessantes que, a princípio, pode já indicar um dos elementos que podem interferir na execução do recurso do Modaloc. O E01 afirmou que trabalha há 3 anos com compras. O E02 e E03 afirmaram, ambos, que trabalham há apenas 1 mês. Ou seja, são servidores com pouco experiência na execução das atividades de compras públicas. Essa informação evidencia que a maioria dos membros da equipe não possuía experiência suficiente para desenvolver as atividades de compras de forma autônoma. Havia, portanto, a tutela por parte do(a) gerente de compras das atividades a serem desenvolvidas pelos demais servidores, correspondendo a um cenário de cogestão.

Além da capacidade da força de trabalho e expertise da equipe, outro elemento que pode influenciar na qualidade das entregas é a **forma com que as atividades são gerenciadas**. Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados como ocorre a delegação das atividades no dia a dia. E01, E02 e E03 mencionaram que as demandas são distribuídas de acordo com a disponibilidade de cada servidor. As novas demandas que chegam são destinadas pelo gerente de finanças e compras ao membro da equipe que esteja menos sobrecarregado, buscando-se um equilíbrio entre todos. Não foram mencionados a utilização de algum modelo ou sistema de gerenciamento de tarefas. Distribuir as demandas considerando a disponibilidade do servidor, conforme mencionado, sem que sejam definidos prazos de execução, pode criar uma falsa sensação de equidade das atribuições, uma vez que cada servidor possui um ritmo próprio. Ser produtivo pode ser algo negativo em um cenário como esse.

Quando perguntados se consideram o **nível de conhecimento** e capacitação da equipe suficientes para a execução das atividades da unidade, E01, E02 e E03 foram unânimes em dizer que sim.

O nível de conhecimento dos gestores nas atividades que coordena determina o quanto ele pode contribuir efetivamente na resolução de possíveis problemas. Sob a perspectiva da equipe da gerência de finanças e compras, perguntados se consideram o nível de conhecimento e capacitação do gestor suficientes para o entendimento da execução das atividades da unidade todos responderam que sim.

É sabido que a pandemia do Coronavírus, iniciada em março de 2020 e que perdura até hoje, mesmo em menor grau, exigiu mudanças significativas nas formas em que as atividades laborais são desenvolvidas. A adoção de ferramentas tecnológicas foi necessária para possibilitar a manutenção das atividades por meio do regime de teletrabalho ou *home office*, tanto no ambiente privado quando no público. Para tentar captar as possíveis dificuldades que foram enfrentadas pela equipe para cumprir suas foi questionado se durante esse período houve alguma dificuldade de comunicação atribuições. E01, E02e E03 foram unânimes ao responder que não.

Superada esta parte inicial do questionário, as perguntas seguintes buscaram identificar quais as variáveis interferem na execução do recurso descentralizado pela diretoria de orçamento aos Centros Acadêmicos, positiva ou negativamente.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM A EXECUÇÃO DO RECURSO DESCENTRALIZADO AO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE POR MEIO DO MODELO DE ALOCAÇÃO DE RECURSO DA UFPE.

Esta seção apresenta os resultados das perguntas do questionário direcionadas ao segundo objetivo específico deste estudo: elucidar os fatores que interferem no processo de compras na visão dos membros da gerência de compra do CCS.

1. Treinamento

Sobre a capacitação dos membros da equipe nos conhecimentos específicos para o desempenho de suas atribuições, foi perguntado se eles são capacitados pela universidade para exercerem a atividade de compras. Os E01, E02 e E03 foram unânimes em dizer que **não há capacitação**. Ainda sobre a capacitação dos membros da gerência de finanças e compras do CCS, foi perguntado quantos **cursos** foram disponibilizados pela UFPE durante o tempo em que trabalham com compras e, para o caso de a resposta ser sim, quais foram esses cursos. Foi

declarado pelos E02 e E03 que não houve oferta de cursos durante este período. Apenas o E01 afirmou que foi oferecido um curso de estudo técnico preliminar e termo de referência.

2. Processo

Para contemplar esta categoria, foram perguntados quanto a **quantidade de processos** operacionais que o gestor e equipe trabalham durante um ano, as respostas foram próximas, mas com alguma nuance. Os E02 e E03 afirmaram que são pelo menos 150 processos, enquanto o E01 outro ressaltou que são cima de 150 processos. Ao serem questionados sobre o **nível de entrega desses processos**, ou seja, a capacidade de atender as demandas enviadas à unidade, o E02 declarou simplesmente que é alto, o E03 também foi sucinto ao afirmar apenas que é total e o E01 disse que a entrega é de cerca de 70%, porém não detalhou como dimensionou esse percentual.

Dentro da análise, foi perguntado à equipe quais os principais elementos nos processos de contratações. Buscou-se entender a complexidade envolvida nas atividades que executam. Nesse contexto o E01, 02 e E03 afirmaram que são

“Nota fiscal, nota de empenho, nota do Sipac, requisição, solicitação.”[E01]

“recebimento da demanda, análise orçamentária, análise das possibilidades de contratação (pregão, adesão), contratação, recebimento e pagamento. Docs: nota de empenho, requisição de material, nota fiscal.” [E02]

“Ofício de solicitação do setor demandante; requisições do SIPAC; certidões negativas; nota de empenho; nota fiscal; declarações; demais documentos comprobatórios.”[E03]

Há uma convergência nas respostas apresentadas por todos, variando apenas na quantidade de documentos que citados e na ordem de apresentação. Não ficou evidente se a relação dos elementos apresentados foram citados na ordem sequencial em que são executados dentro dos processos.

Perguntados se há algum monitoramento dos processos e como é realizado, E01, E02 e E03 afirmaram haver um monitoramento, operacionalizado através do sistema institucional de gestão, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC e através de planilha de acompanhamento no Excel. Expressamente afirmaram:

“Através do sipac e da planilha” [E01]

“planilha de acompanhamento , sipac”[E02]

“Sim. Através de planilha no Excel e do SIPAC.”[E03]

A atividade desenvolvida pelas gerências de finanças e compras são, normalmente, demandas que partem dos departamentos vinculados ao Centro de Ciências da Saúde. Portanto, o entendimento do fluxo e funcionamento da atividade de compras é essencial para o sucesso no atendimento dessas demandas. Para captar **a visão da equipe da gerência** de finanças e compras do CCS sobre esse conhecimento nos departamentos, foi perguntado se eles consideram que esses departamentos compreendem adequadamente o fluxo dos processos de compras. Os E01, E02 e E03 foram unânimes em afirmar que não.

Continuando a abordagem sobre o fluxo do processo de compras, foi questionado se um outro ator importante nesse contexto, o ordenador de despesa, compreende adequadamente o fluxo dos processos de compras que sua unidade executa. Apenas o E01 afirmou que não. O E02 e E03 declararam que sim. Talvez a inexperiência de E02 e E03, visto que possuem pouco tempo no exercício do cargo, tenha influenciado ao ponto de responderem dessa forma.

3. Documentação

Na intenção de abordar a **gestão dos documentos**, foi perguntando como é realizada a guarda e arquivamento dos **documentos físicos e virtuais** da unidade. Sobre isso E01, E02 e E03 afirmaram que

“Documentos físicos mais recente (até 3 anos) são guardados em pasta para facilitar a consulta e mais antigos são guardados no almoxarifado. Documentos virtuais são guardados no servidor.” [E01]

“Planilhas e pastas na rede, pastas físicas.” [E02]

“Os documentos físicos referentes aos três últimos anos são arquivados em pastas de fácil acesso. Acima desse prazo, são colocados no arquivo que está em nosso almoxarifado. Os documentos virtuais são armazenados em servidor do da universidade.” [E03]

Neste quesito, as respostas dos entrevistados mais convergiram do que divergiram.

4. Comunicação

Nesta categoria, perguntou-se como se dá a justificativa para as compras em termos financeiros e não financeiros. Foram relatadas as seguintes respostas:

“Financeiro é justificado através dos orçamentos e não financeiro de acordo com a necessidade do setor.” [E01]

“orçamentária e de acordo com a necessidade” [E02]

“Em termos não financeiros, a compra deve ter como fundamento uma necessidade da unidade demandante. Tentamos, sempre que possível, evitar compras em que o baseadas apenas no desejo de exaurir os recursos disponíveis. Em termos financeiros, são usados como parâmetro os valores do painel de preços e/ou de orçamentos obtidos junto às empresas fornecedoras.” [E03]

Questionados sobre o **atendimento aos elementos estratégicos** definidos no Planejamento Estratégico Institucional – PEI da UFPE, no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e no Plano de Ação Institucional, para a efetivação das compras utilizando o recurso do Modaloc, os E02 e E03 informaram que não seguem e o E01 afirmou que não seguem os instrumentos de planejamento citados porque na maioria dos casos as demandas são praticamente as mesmas de anos anteriores ou são de caráter emergencial, ressaltando que poucos setores demandantes do CCS executam ações de planejamento. As respostas apresentadas por E01, mais experiente e trabalhando há mais de 2 anos no setor, pode ter sido uma maneira de preservar o trabalho do setor, uma vez que não seguir os instrumentos de planejamento da instituição reflete uma prática indesejada. Porém, também pode ser entendido que o setor de fato segue os instrumentos de planejamento e as respostas de E02 e E03 são reflexo da falta de conhecimento do funcionamento do setor, visto o pouco tempo que trabalham nele.

Ao serem questionados sobre a **existência de sistemas de governança corporativa** para a transparência dos gastos do Modaloc e como se dá, os entrevistados divergiram. O E02 respondeu não haver qualquer sistema que atenda a essa função. O E03 respondeu que sim, citando o SIPAC como o sistema responsável. Por fim, o E01 informou que sim, também atribuindo ao SIPAC essa função, com o diferencial de citar outro sistema, o Sistema Integrado de Administração Financeira – Siafi. Ressaltou que esses são sistemas destinados público interno e aos órgãos de controle. Cita haver outros sistemas complementares para cumprir essa função, mas não declara quais. Quanto ao público externo, afirma que a publicidade dos gastos está sendo efetuada por meio das redes sociais, porém, de maneira muito experimental.

Ainda sobre o **trabalho remoto**, foi perguntado se a equipe sentiu alguma dificuldade para executar suas atividades. E01, E02 e E03 foram unânimes ao afirmar que não houve dificuldades.

Buscou-se entender o **grau de participação do gestor** no dia a dia das atividades de compras. Para isso foi perguntado se o gestor (ordenador de despesa) se mostram disponíveis e interessados em contribuir com as informações necessárias para o andamento do processo de

compras/contratação por eles demandados. Os E02 e E03 afirmaram apenas que sim. O E01 afirmou que, de maneira geral, os ordenadores se mostram disponíveis, porém, há uma variedade de comprometimento. Há os que participam ativamente e se mostram disponíveis e os que apenas enviam suas demandas e fazem cobranças.

Prosseguindo, foi perguntado se há algum tipo de comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE e, caso sim, como ele acontece. Os E02 e E03 afirmaram que não há comunicação entre essas unidades. Já o E01 declarou que não, ressaltando, porém que o que há mais próximo disso é um grupo no aplicativo WhatsApp denominado “Análise de empenhos” que em virtude de seu objeto, reúne uma boa parcela dos servidores envolvidos nas atividades de finanças e compras.

Tratando-se dos **documentos e orientações sobre as compras e contratações emitidos pelas unidades superiores**, foi questionado se os membros da gerência os consideram com informações claras e suficientes. Nesse sentido, os E01 e E03 afirmaram que não. Apenas o E02 declarou ser suficientes as informações, porém nem sempre muito claras, ressaltando que são muitos os documentos emitidos e para o fato de tratar de informações de legislação.

5. Infraestrutura

Nesta categoria, foi questionado se dispõem de um ambiente com uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento das atividades. E01, E02 e E03 afirmaram que sim. Complementando o questionamento anterior, foi perguntado se a sala possui algum tipo de problema na infraestrutura e se isso limita o trabalho das pessoas de sua equipe. O E01 afirmou que não enquanto os E02 e E03 afirmaram que sim, declarando, ambos, que o acúmulo de caixas referente as mercadorias adquiridas para os departamentos e recebidas dificultam o trabalho.

Entende-se, portando, que o ambiente onde desenvolvem suas atividades possui infraestrutura suficiente quanto a iluminação, ventilação e espaço. Há mobiliário adequado e que atende as regras de ergonomia para todos os servidores, além de equipamentos de tecnologia da informação e comunicação como computadores, telefones e impressora, assim como o funcionamento da infraestrutura de redes é adequada.

6. Sistema da Informação

Quanto a esta categoria, foi pedido que citassem quais sistemas utilizam para desenvolver as atividades. Os sistemas citados pelos entrevistados foram o Sistema Integrado

de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC, Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - Sicaf, Sistema Integrado de Administração Financeira - Siafi, Comprasnet, portal de compras do Governo Federal, hoje denominado de compras.gov.br. Questionados sobre a habilidade no uso dos sistemas citados, apenas o E03 afirmou que a equipe lida bem com todos os sistemas. E01 e E02 não se manifestaram sobre esse questionamento. A esse respeito as respostas foram assim apresentadas:

“SIPAC, SICAF de forma satisfatória” [E01]

“SIPAC, SICAF” [E02]

“SIPAC, SIAFI, COMPRASNET. A equipe lida bem com os sistemas.” [E03]

Perguntados quais as principais **dificuldades na utilização dos sistemas** relatados na resposta anterior, os E02 e E03 responderam que não há nenhuma dificuldade para lidar com os sistemas. O E01 também afirmou não existir dificuldades, contudo, posteriormente ressaltou que as maiores dificuldades são de ordem técnica, citando indisponibilidade, procedimentos duplicados, dificuldade de integração entre os sistemas. É importante destacar que tem sido prática do Ministério da Economia, através da sua Secretaria de Gestão - SEGES, a realização de treinamentos online e *lives* para apresentar as novas plataformas para a emissão dos empenhos e gestão contratual, realizando inclusive um curso online para todos os servidores do Brasil que participam diretamente das atividades de compras no serviço público.

7. Legislação

Foram questionados sobre o **grau de conhecimento da equipe sobre os instrumentos legais** que regem as atividades que desempenham. Nesse aspecto, os E02 e E03 afirmaram que a equipe tem conhecimento suficiente sobre essas normas e apenas o E01 respondeu que não. Continuando, foi perguntado se a **equipe se mantém sempre se atualizando** sobre os instrumentos legais que regulam a atividade de compras. Da mesma forma os E02 e E03 afirmaram que sim e o E01 ressaltou que não. Uma vez que a lei geral de licitações, a lei 8.666/93 está paulatinamente sendo substituída pela aplicação das novas diretrizes previstas na lei n.º 14.133, aprovada no ano de 2021, o Ministério da Economia tem promovido diversos encontros virtuais para apresentar aos servidores os novos dispositivos e as alterações presentes nesse novo instrumento legal.

8. Controle do orçamento

Sobre esta categoria, foi perguntado se o gestor e/ou ordenador do Centro Acadêmico participa do **processo de elaboração do planejamento** de compras anual, definindo

juntamente com a equipe de compras as ações prioritárias e como se dá esse processo. Os E02 e E03 afirmaram que sim enquanto o E01 afirmou que não há participação do gestor e/ou ordenador nessa atividade. Perguntados se no dia a dia, o gestor e/ou ordenador de despesa do Centro Acadêmico ou unidades a ele vinculado decidem ativamente o que deve ser comprado/contratado e se o valor da compra/contratação influencia nessa participação, todos responderam que sim para ambas as perguntas. Os E02 e E03 ainda ressaltaram que o valor da compra e contratação influencia na decisão da compra a depender do volume de demanda.

Especificamente sobre o Modaloc, foi perguntado se o entrevistado considera que a **descentralização de recurso por meio do MODALOC** aos Centros Acadêmicos contribui para a eficiência das contratações. O E01 declarou que considera parcialmente, o E03 apenas firmou que sim e o E02 afirmou que sim, citando que o recurso já é direcionado e facilita a gestão orçamentária.

Perguntados se há por parte da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE algum **sistema de monitoramento de evolução de gastos** realizadas pelo seu Centro, O E02 e E03 declararam não saber informar e enquanto O E01 afirmou acreditar que não exista.

9. Risco Operacional

Sobre os riscos operacionais envolvidos na atividade desenvolvida pela Gerência de finanças e compras foi perguntado sobre **quais são os problemas mais recorrentes no decorrer da execução do processo de compras**. Nesse sentido, afirmaram

“Falta de participação ativa das unidades solicitantes; dificuldades de comunicação; excesso de burocracia; falta de padronização na análise dos processos de compras; politicagem.” [E01]

“Atraso dos solicitantes na busca dos materiais e envio do número de série; disponibilidade de fornecedores e de atas de registro de preço.” [E02]

“A responsabilidade de cada setor em acompanhar o processo e vim buscar as mercadorias.” [E03]

Na sequência, foi perguntado **quando ocorre algum problema, como é resolvido**. É interessante observar que neste caso houve uma variação nas respostas, cada um dos entrevistados se posicionado de forma bem diferente.

“Depende do tipo de problema. Normalmente, levando em consideração as opiniões de todas as partes envolvidas.” [E01]

“ Busca de informações, diálogo, paciência” [E02]

“ Consulto o gestor.” [E03]

Continuando, foi perguntado se na existência de algum problema há a **cooperação entre os servidores**. E01, E02 e E03 responderam que sim.

Perguntados sobre a **atuação dos servidores na existência de uma nova demanda**, foi obtida as seguintes respostas:

“Procuram resolver a demanda com a maior presteza possível.” [E01]

“ Buscam informações.” [E02]

“ Buscando orientação.” [E03]

Não ficou claro nas respostas apresentadas qual é o comportamento dos membros da equipe para resolver uma nova demanda que surja.

A última pergunta do questionário buscou dar um espaço para que os entrevistados pudessem registrar suas opiniões ou fazer sugestões sobre a execução das compras realizadas pelas equipes de compras dos Centros Acadêmicos da UFPE. Os E01 e E02 não responderam a pergunta. O E03 declarou não possuir opinião.

Para melhor compreensão do posicionamento dos entrevistados ao longo de todo os questionamentos e de modo que facilite a correlação entre a convergência e divergência entre as respostas apresentadas por cada entrevistado, a seguir é apresentado o Quadro 13 contendo um resumo com as respostas apresentadas.

Quadro 13 – Quadro resumo das respostas dos entrevistados

1. CATEGORIA PERFIL SOCIAL DOS ENTREVISTADOS	
Questões	Compendio das respostas
Gênero	1 masculino 2 femininos
Estado Civil	3 casados 1 solteiro
Idade	4 entre 20/30anos 1 entre 30/40 anos
Cargo	5 Administrador 1 Técnico em contabilidade
Escolaridade	6 Pós-graduados 1 Superior completo
Qual pós-graduação	Negócios / Direito Penal e Processual Penal e Administração
Exerce função gratificada	1 SIM 2 NÃO
Tamanho da equipe	4 servidores
Tempo de trabalho em compras	7 anos 1 mês (2 entrevistados)
Delegação das atividades na equipe	De acordo com a demanda e a capacidade de cada membro

Capacitação da equipe é suficiente	Todos afirmaram que SIM
Capacitação do gestor é suficiente	Todos afirmaram que SIM
Sentiu alguma dificuldade para executar suas atividades no trabalho remoto	Todos afirmaram que NÃO
2. CATEGORIA TREINAMENTO	
Servidores são capacitados pela UFPE em gestão de compras	Todos afirmaram que NÃO
Quantos cursos foram disponibilizados pela UFPE	Apenas 1
Qual curso disponibilizado pela UFPE	Estudo técnico preliminar e termo de referência
3. CATEGORIA PROCESSO	
Total de processos trabalha	Mais que 150
Capacidade de atendimento da unidade	Mais que 70%
Principais elementos nos processos de contratação	Ofício de solicitação do setor demandante; requisições do SIPAC; certidões negativas; nota de empenho; nota fiscal; declarações; recebimento da demanda, análise orçamentária, análise das possibilidades de contratação (pregão, adesão), contratação, recebimento e pagamento; demais documentos comprobatórios.
Monitoramento dos processos	Através do SIPAC e planilhas Excel
Departamentos, áreas acadêmicas e núcleos compreendem adequadamente o fluxo dos processos de compras que sua unidade executa	Todos afirmaram que NÃO
O gestor (ordenador de despesa) compreende adequadamente o fluxo dos processos de compras que sua unidade executa	2 afirmaram que SIM e 1 afirmou NÃO
4. CATEGORIA DOCUMENTAÇÃO	
Maneira de arquivar documentos físicos e virtuais	Físicos - três últimos anos são arquivados em pastas de fácil acesso, após esse prazo no almoxarifado da UFPE Virtuais - em servidor do da universidade
5. CATEGORIA COMUNICAÇÃO	
Como são realizadas as justificativas para as compras em termos financeiros e não financeiros	Não Financeiro- deve ter como fundamento uma necessidade da unidade demandante Financeiro - usados como parâmetro os valores do painel de preços e/ou de orçamentos obtidos no planejamento
A execução do MODALOC segue os elementos da estratégia da UFPE (PEI, PDI e PAI)	Todos afirmaram NÃO
Há algum sistema de governança corporativa para a transparência dos gastos do MODALOC	2 afirmaram que SIM e 1 afirmou NÃO
A equipe sentiu dificuldade de comunicação para dar andamento aos processos no trabalho remoto	Todos afirmaram NÃO
No dia a dia, o(s) gestor(es) e/ou ordenador de despesa de seu Centro Acadêmico ou unidades a ele vinculado se mostram disponíveis e interessados em contribuir com as informações necessárias para o andamento do processo de compras/contratação por eles demandados	Todos afirmaram SIM
Há alguma comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE	Todos afirmaram NÃO
Sobre os documentos e orientações sobre as compras e contratações emitidos pelas unidades superiores, você os considera com informações claras e suficientes	Todos afirmaram NÃO
6. CATEGORIA INFRAESTRUTURA	
Equipe tem ambiente com infraestrutura adequada	Todos afirmaram que SIM
Descreva problema de infraestrutura	Acumulação de caixas do recebimento de mercadorias
7. CATEGORIA SISTEMA DA INFORMAÇÃO	
Quais sistemas são utilizados	SIPAC, SIAFI, COMPRASNET

Quais principais dificuldades no uso dos sistemas	As dificuldades maiores são de ordem técnica (indisponibilidade, procedimentos duplicados, dificuldade de integração entre os sistemas, etc).
8. CATEGORIA LEGISLAÇÃO	
Equipe tem conhecimento suficiente sobre os instrumentos legais que regulam a atividade de compras	2 afirmaram que SIM e 1 afirmou NÃO
A equipe está sempre se atualizando sobre os instrumentos legais que regulam a atividade de compras	2 afirmaram que SIM e 1 afirmou NÃO
9.CATEGORIA CONTROLE DO ORÇAMENTO	
O gestor participa do processo de elaboração do planejamento de compras anual, definindo juntamente com a equipe de compras as ações prioritárias	2 afirmaram que SIM e 1 afirmou NÃO
O gestor decide ativamente o que deve ser comprado/contratado	Todos afirmaram que SIM, a depender do volume da demanda
Descentralização de recurso por meio do MODALOC aos Centros Acadêmicos contribui para a eficiência das contratações	2 afirmaram que SIM e 1 afirmou parcialmente
Há por parte da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE algum sistema de monitoramento de evolução de gastos realizadas pelo seu Centro	TODOS afirmaram que não sabe informar
10. CATEGORIA RISCO OPERACIONAL	
Quais são problemas mais recorrentes no decorrer da execução do processo de compras	Falta de participação ativa das unidades solicitantes; dificuldades de comunicação; excesso de burocracia; falta de padronização na análise dos processos de compras; politicagem. Atraso dos solicitantes na busca dos materiais e envio do número de série; disponibilidade de fornecedores e de atas de registro de preço
Como problema é resolvido	Levando em consideração as opiniões de todas as partes envolvidas, o gestor e buscando informações e orientação
Os servidores se ajudam para resolver o problema	TODOS afirmaram SIM
como os servidores atuam em uma demanda nova (solicitação, demanda etc)	Buscam informações e orientações com a maior presteza possível

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Avaliar as condições em que ocorre um processo administrativo complexo e que envolve um agregado diverso de unidades e atores como é o de compras e contratações não é algo trivial. Contudo, ao delimitar a análise a categorias pré-estabelecidas, é possível identificar alguns dos possíveis fatores que influenciam nesse processo. Destarte, este foi o intento aqui pretendido. Ao considerar o conjunto de respostas apresentadas pelos E01, E02 e E03 e após analisar cada uma das categorias delimitadas foram identificados os seguintes fatores no Quadro 14 que influenciam na execução do recurso do MODALOC:

Quadro 14 - Fatores que influenciam na execução do recurso do MODALOC

FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
-----------------------	------------------------

Capacitação da equipe	Inexperiência da maior parte da equipe na atividade
Participação ativa e compreensão do fluxo do processo de compras pelos ordenadores de despesa	Programa de capacitação inexistente ou insuficiente
Boa comunicação informal entre os membros da equipe da gerência de compras do CCS baseada na convivência e confiança mútua.	Não é seguido as ações e estratégias definidas nos instrumentos de planejamento da UFPE
Infraestrutura considerada suficiente para a unidade de compras	Comunicação insuficiente ou ineficaz entre a Pró-reitoria de orçamento e finanças e unidades de compras
Entendimento adequado por parte da equipe de compras dos instrumentos legais que regem a atividades de compras.	Elevada quantidade de processos a serem executados
Tomada de decisão por parte do gestor nas definições das compras e contratações	Complexidade dos processos de compras
	Baixa compreensão pelos departamentos do CCS dos fluxos dos processos de compras
	Inexistência de um sistema de comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE
	Inexistência de um almoxarifado para a gerência de compras do CCS
	Sistemas de informações com dificuldades de integração

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

No resultado da análise ficou evidenciado uma maior quantidade de fatores dificultadores comparados aos facilitadores. Os primeiros abrangem principalmente elementos das categorias de **treinamento, comunicação, infraestrutura, processo e sistema da informação**. Já o segundo integra as categorias de **comunicação, processo, infraestrutura, legislação e controle do orçamento**.

Dentro de uma mesma categoria, a exemplo da comunicação, infraestrutura e processo, foi possível observar fatores facilitadores e dificultadores. Para os entrevistados, há uma percepção de que a equipe de compras do CCS possui a capacidade técnica adequada e suficiente tanto dos conhecimentos práticos dos fluxos e sistemas quanto das legislações que regulam as atividades que executam. Porém, essa visão não é estendida às subunidades vinculadas ao CCS. Segundo relatam, a insuficiência dessas competências limita a eficiência da unidade de compras, sobrecarregando-a com atividades que poderiam ser delegadas.

Paradoxalmente ao senso da boa capacidade técnica da equipe apresentado, não há por parte da Pró-reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças nenhum programa de capacitação segundo relatam. Essa condição da equipe deve-se, portanto, a transmissões de conhecimento entre os mais veteranos ao mais antigos ou a autoformação e aprendizado com base na prática diária.

O caso da comunicação não chega a ser um paradoxo, mas chama a atenção o fato de haver uma excelente comunicação informal entre os membros da equipe e essa capacidade de interação não ser observada entre as diversas unidades de compras da UFPE. Parece haver uma falta de coordenação por parte da PROPLAN dessas unidades de compras que, juntamente com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, poderiam fomentar a criação de comunidades de práticas, estimulando a troca de experiência e consolidando simetricamente os fluxos e ações por elas desenvolvidas.

Por outro lado, o engajamento do gestor nas decisões e atividades no dia a dia demonstra que há um entendimento claro da relevância que as atividades de compras e contratações tem para o atingimento dos objetivos institucionais do centro acadêmico. Porém, o fato de não haver alinhamento entre as compras e contratações do centro com os instrumentos de planejamento da UFPE reforça a tese de que o sistema de *compliance* da universidade ainda precisa ser aprimorado, sobretudo seus sistemas de conformidades.

É mister ressaltar que a infraestrutura de trabalho foi considerada adequada, só havendo relatos de que falta um local adequado para armazenar os itens adquiridos enquanto aguardam que os demandantes venham buscá-los. Uma forma de minimizar esse problema seria acordar com a empresas contratadas para que as entregas fossem realizadas diretamente no setor demandante, para os casos de compras específicas. No caso de compras em que o item atenderá a mais de uma unidade é preciso que a entrega seja realizada na unidade de compras do centro, que precisa realizar a separação e toda a logística de guarda e distribuição posteriormente. Neste caso, apenas a criação de um almoxarifado poderia solucionar o problema.

É preciso ressaltar que as respostas apresentadas pelos entrevistados aos questionamentos foram, em sua grande parte, sintéticas. No geral, não foram desenvolvidos argumentos que explicitassem a origem das respostas, de modo que as análises apenas foram possíveis em função da realização de correlações com a experiência prática deste autor, que desenvolve atividade semelhante em outra unidade de compras da mesma universidade.

5.4. A PESQUISA DOCUMENTAL DA ANÁLISE DAS PORTARIAS DE CRÉDITOS EMITIDAS PARA A DIRETORIA DO CENTRO DE CIÊNCIA DA SAÚDE NO ANO DE 2021

Este tópico tem por objetivo analisar as Portarias de Crédito emitidas pela Diretoria de Orçamento da Pró-reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças da UFPE - DORC para o Centro de Ciências da Saúde - CCS e suas unidades. Como já mencionado, a Portaria de crédito é o documento formal utilizado pela Diretoria de Orçamento para operacionalizar a descentralização de recurso às unidades vinculadas a UFPE. Existem um conjunto de informações que são apresentados nesses documentos: número da portaria, data da emissão, documento que originou a portaria, descrição do objeto a que se destina o recurso descentralizado, código e descrição da unidade gestora beneficiada, programa de trabalho resumido e descrição funcional, natureza da receita, fonte do recurso detalhada, natureza da despesa, plano interno e valor. No entanto, a intenção aqui é de ratificar os volumes de recursos repassados ao CCS e suas unidades por meio do MODALOC. Portanto, apenas essas informações serão consideradas.

No ano de 2021 a DORC emitiu quatro portarias de créditos direcionadas ao CCS e suas unidades: Portarias de crédito nº 517, 518, 519 e 520. Todos estes documentos estão disponíveis no Anexo IV. As portarias foram todas emitidas no dia 29 de junho do ano de 2021. Duas dessas portarias foram destinadas a Diretoria do CCS e as outras duas aos departamentos do centro. Todo o recurso descentralizado de uma mesma fonte, representado pelo código 8100.000000. Pode-se notar também que distribuição dos recursos aconteceu para atender duas necessidades distintas de contratação: compra de material de consumo e contratação de serviços de pequena monta. Essa divisão está caracterizada pela natureza da despesa orçamentária. Como já mencionado, essa classificação é composta pelo conjunto de códigos da **categoria econômica, grupo da natureza da despesa, modalidade da aplicação, elemento da despesa e subelemento**. No caso em estudo, os recursos foram disponibilizados para as naturezas de despesas 33.90.30 e 33.90.39, respectivamente **Material de consumo e Outros serviços de terceiro - pessoal jurídica**. Ou seja, são recursos que podem ser utilizados apenas para a compra de material de consumo ou para contratação de pessoal jurídica para prestação de serviços. As naturezas de despesas são também comumente chamadas de rubricas. É importante ressaltar que, no interesse da unidade, é possível transferir parte ou o todo do recurso de uma dessas rubricas para outra. Esse é um procedimento muito comum, uma vez que o recurso é executado de acordo com as demandas que surgem. Em dado momento seja necessário contratar serviços que somados seus valores

ultrapassem o recurso destinado para essa rubrica. Neste caso, é realizada uma solicitação de modificação de Portaria de Crédito à DORC. Essa flexibilidade é imprescindível para uma aplicação mais eficiente do recurso.

Retomando a análise das Portarias, observou-se que no ano de 2021 foi descentralizado o valor total de R\$ 565.940,72. No Quadro 15 é apresentada a forma que esse valor foi a distribuído:

Quadro 15 - Distribuição do MODALOC 2021 do CCS e seus Departamentos

Portaria n.º 518	Centro de Ciências da Saúde	Material de consumo 33.90.30	R\$ 94.323,45
Portaria n.º 519	Departamentos: ciências farmacêuticas, clínica e odontologia preventiva, educação física, enfermagem, fisioterapia, fonoaudiologia, nutrição, prótese e cirurgia buco-facial e terapia ocupacional.	Material de consumo 33.90.30	R\$ 188.646,91
Portaria n.º 520	Centro de Ciências da Saúde	Material de consumo 33.90.39	R\$ 94.323,45
Portaria n.º 521	Departamentos: ciências farmacêuticas, clínica e odontologia preventiva, educação física, enfermagem, fisioterapia, fonoaudiologia, nutrição, prótese e cirurgia buco-facial e terapia ocupacional.		R\$ 188.646,91

Fonte: elaborado pelo autor, 2022

Observa-se que do volume total de recurso destinado ao CCS e suas unidades, R\$ 565.940,72, 50 por cento foram destinados aos departamentos e os outros 50 por cento ao centro, sendo esses mesmos 50 por cento divididos pela metade para as rubricas 33.90.30 e 33.90.39.

5.5. ANÁLISE GERENCIAL DOS FATORES QUE FAVORECEM OU IMPEDEM A EXECUÇÃO DO MODALOC PELAS UNIDADES DE COMPRAS DOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFPE

Antes de abordar os dois fatores analisados neste estudo, é preciso trazer à luz um entendimento da dinâmica do Modaloc com base no contexto geral. Nesse sentido, o processo

de descentralização de parte do recurso destinado à manutenção da Universidade Federal de Pernambuco aos Centros Acadêmicos pode ser analisado sob dois aspectos: por um lado, é uma maneira de democratizar a execução dos recursos financeiros, dando a liberdade de alocação e destinação, levando solução a problemas que não estejam sob as vistas da Administração Geral. Por outro, pode estimular a fragmentação de compras e contratações comuns, que de outro modo, contratados de forma centralizada poderia ser mais eficiente e econômico. Mesmo considerando que o MODALOC é recurso destinado a compras e contratações de pequena monta e que deve, especialmente, atender à demandas específicas, entende-se que mesmo diante dessa potencial diversidade de necessidades entre todas as unidades gestoras da UFPE, há a possibilidade de se agregar as compras em grupos específicos, gerando ganhos de escala.

No entanto, engendrar contratações nesse modelo exigiria uma alta capacidade de coordenação por parte da unidade responsável pela contratação, o que não é trivial. Levantar dados, compilar, organizar, lançar edital compreendendo as diversas peculiaridades de todos os demandantes, isso para cada item ou serviço que, muitas das vezes, são urgentes ou em demandas em quantidades irrelevantes. Além disso, e principalmente, reduziria-se consideravelmente as possibilidades de contratações diretas, modelo de compra muito utilizado para a execução do recurso do MODALOC por todas as unidades gestoras. Esse fato ocorre porque a legislação específica de compras define um limite para essa modalidade de compras. O limite é computado por unidade gestora, ou seja, quando cada centro acadêmico executa suas compras, cada um possui o seu limite próprio. Havendo a concentração das compras em uma única unidade centralizadora para atender a todos os centros, o mesmo limite legal deveria ser dividido por todos. Essa redução seria um enorme limitante para efetivar as compras e contratações.

No processo de análise dos fatores considerados facilitadores, buscou-se entender quais os impactos que causam na consecução dos processos de compras. Foi apontado pelos entrevistados que os membros da gerência de compras do CCS eram capacitados para a função que desempenham. Equipes capacitadas produzem mais, cometem menos erros e evitam o retrabalho. Além de diminuir o tempo necessário para a conclusão dos processos reduz as chances de não executar os recursos ou o fazê-lo de forma a não atender as demandas adequadamente. Essas vantagens apresentadas também correspondem a consequências de elementos facilitadores como a boa comunicação informal e do entendimento adequado dos instrumentos legais pelos membros da gerência de compras.

Ao avaliar a qualidade da infraestrutura de que dispõe, foram unânimes em considerá-la suficiente. Contudo, em um outro ponto da pesquisa apontaram a falta de um espaço para almofadado como um dos fatores limitantes. Há, portanto uma incoerência. Acredita-se, que de início apenas foi considerado os mobiliário e equipamentos de tecnologia utilizados em suas atividades. Ambiente devidamente preparado diminui a possibilidade de ocorrência de problemas laborais nos servidores além de garantir as condições mínimas para que a equipe execute suas funções com a maior produtividade que lhe seja possível.

Estes dois últimos elementos facilitadores que serão apresentados são considerados fatores críticos sem os quais, mesmo havendo todas os mencionados anteriormente, não haveria condições dos processos de compras serem executados a contento. Esses questionamentos avaliaram a participação e conhecimento do ordenador de despesa e gestores de unidades, pessoas legalmente responsáveis pela execução do recurso financeiro. Tanto na avaliação do ordenador de despesa quanto dos gestores não houve consenso nas respostas. Apesar do ordenador de despesa, papel exercido pelo diretor do Centro de Ciências da Saúde, se mostrar sempre disponível e participar ativamente da tomada de decisão das compras e contratações não houve consenso sobre o seu entendimento do fluxo do processo de compras. Quando se avaliou os gestores de unidades, desempenhado pelos chefes de departamentos, a divergência recaiu sobre o comportamento diferente dos vários gestores, havendo os que colaboram e participam efetivamente de todo o processo àqueles que se dispõem apenas a encaminhar suas demandas e aguardam ser atendido. No entanto, mesmo considerando essas disparidades de comportamentos, foi esses elementos foram considerados como facilitadores.

Para a análise dos fatores limitantes, será realizado o agrupamento desses pontos em dois grupos: os cuja resolução independem das ações da unidade de compras do CCS e os que podem ser mitigados ou solucionados diretamente por ela. Seguindo essa lógica, identificou-se entre os fatores limitantes como pertencentes ao primeiro grupo a comunicação insuficiente ou ineficaz entre a Pró-reitoria de orçamento e finanças e unidades de compras, a elevada quantidade de processos a serem executados, a complexidade dos processos de compras, a inexistência de um sistema de comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE e os sistemas de informações com dificuldades de integração. Ao segundo grupo estão relacionadas a inexperiência da maior parte da equipe na atividade, a inexistência de programa de capacitação ou insuficiente, a prática de não seguir as ações e estratégias definidas nos instrumentos de planejamento da UFPE, a baixa compreensão pelos departamentos do CCS dos fluxos dos processos de compras e a inexistência de um almoxarifado para a gerência de compras do CCS.

A divisão dos fatores limitantes nas duas categorias acima descritas se dá com base na compreensão de que os centros acadêmicos e suas unidades de compras possuem uma certa autonomia administrativa. Além do mais, como unidade gestora, tem a prerrogativa de executar orçamento sob a orientação e gestão do ordenador de despesa local. Nesse sentido, é justo destacar que considerando a execução do recurso que lhe é atribuído divide as responsabilidades, até o limite de sua competência, com a unidade central da UFPE, neste caso específico, a PROGEST e a PROPLAN. E é neste sentido que se entende que parte dos fatores apontados como limitantes para a execução do recurso do Modaloc poderiam ser objeto de ações do próprio centro acadêmico juntamente com a sua unidade de compras.

A pouca inexperiência da equipe apontada se dá especificamente pelo fato de dois dos servidores que compõem a equipe terem ingressado na UFPE há menos de 6 meses, considerando a data em que a pesquisa foi aplicada. Mesmo havendo uma política desenvolvidas pela Pro-reitoria de gestão de pessoas da UFPE de alocar de novos servidores nas unidades com base em suas experiências anteriores, dificilmente seria possível receber novos servidores com a experiência necessária para desenvolver as atividades de compras públicas. Ademais, como já citado neste trabalho, para as atividades de compras o Ministério da Economia tem realizado diversos treinamentos, disponíveis a todos os servidores públicos federais que atuam na área, sendo, portanto, importante fonte de contínua capacitação e aprimoramento. Portanto, há outras maneiras de buscar atualização além das fornecidas pela própria UFPE.

Ao afirmar que a unidade de compras do CCS não segue as definições previstas nos instrumentos de planejamento da UFPE, e que isto é um fator limitante para a execução do recurso do Modaloc, seus membros estão mais expondo a adoção incorreta de uma prática interna do que de fato algo que dependa das demais unidades externas envolvidas no processo de compras. Existem, porém, maneiras da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamentos e Finanças exigir que esses instrumentos sejam respeitados. Uma maneira seria incluir na lista de verificação dos processos de compras a obrigatoriedade de, para qualquer compra ou contratação, ser necessário incluir a ação orçamentária que previu aquela demanda e que esta esteja tenha correspondência com um de seus objetivos estratégicos. No entanto, essa mudança pode e deveria partir diretamente da unidade de compras do CCS.

Outro elemento limitante descrito na pesquisa foi a pouca compreensão do fluxo do processo de compras por parte dos servidores de unidades subordinadas à Diretoria do Centro de Ciências da Saúde e que recebem recurso de Modaloc, mas não possuem autonomia suficiente para executar todas as etapas do processo de compras e contratações. Essas

unidades são todos departamentos. Dada essa característica limitante, a gerência de compras do CCS deve orientar os departamentos no cumprimento das etapas da compra que pode ser delegada e executar as etapas que lhe são exclusivas. Compreende-se tratar de mais um caso de responsabilidade compartilhada, conforme anunciado no caso anterior. Contudo, há que se destacar que neste caso, considerando que a gerência de compras é a unidade central do CCS responsável por executar suas compras e contratações e que os departamentos de ensino vinculados ao CCS estão, nesse contexto, a ela diretamente vinculados, recai sobre esta gerência a responsabilidade de não apenas orientar como dar todo tipo de assessoria e treinamento.

Ou seja, entende-se que identificado a deficiência de conhecimentos para desenvolver de forma adequada as etapas de compras que lhe são devidas, deveria partir da própria gerência a iniciativa de realizar ações de capacitações com os gestores, ordenadores de despesas e técnicos dos departamentos, desenvolvendo assim as competências necessárias para a atividade.

Por fim, a inexistência de um almoxarifado que permitisse armazenar e gerir os bens adquiridos enquanto seus demandantes não o buscam também foi apontado como um fator limitante. Esse ponto foi incluído nessa categoria por se tratar de uma questão que poderia ser discutida diretamente entre a gerência de compras e a diretoria do CCS, portanto, exclusivamente de resolução interna. Se a falta desse espaço foi apontada como um potencial problema para a execução do recurso do centro e dada a relevância para todo o CCS da atividade que é desenvolvida por esta gerência entende-se que haverá um bom senso em se busca uma solução a mais adequada possível.

A busca de soluções para eliminar os fatores limitantes listados no primeiro grupo necessitam da ação de unidades externas ao Centro de Ciências da Saúde. No entanto, as unidades de compras dos centros acadêmicos podem atuar, à medida que enviam esses *feedbacks*, como catalisadores dessas soluções. Analisando os problemas apontados neste grupo observa-se algumas possíveis consequências delas para processo de compras.

A falta de comunicação ou insuficiente, como relatado, dificulta a sinergia entre todas as unidades envolvidas no processo de compras, que já é por natureza complexo. Neste caso, pode haver uma inconformidade entre o que a gestão central deseja e o que as unidades de compras dos centros acadêmicos acabam por executar. Além disso, esse desencontro pode ocasionar um aumento do tempo necessário para conclusão de um processo, visto que é grande a chance de a falha de comunicação ocasionar retrabalhos. Uma solução partiria da adoção de uma ferramenta oficial de comunicação e as Pró-reitorias e as unidades de compras

de cada centro de modo a diminuir os ruídos e falhas na comunicação. Seriam necessárias também ações para mudar a cultura organizacional de modo a estimular a utilização deste canal por todos.

Outro problema relatado foi a elevada quantidade de processos de compras que a gerência de compras do CCS executa durante o ano. Essa percepção pode ser resultante de uma equipe com menos membros do que o necessário, dado o volume de recursos e quantidade de unidades que precisam atender. Neste caso a solução estaria em sensibilizar a Diretoria do CCS para que busque junto a Pró-reitoria de gestão de pessoas analise a situação e apresente uma solução.

Sobre a complexidade dos processos de compras também apontado como algo limitante, é preciso reconhecer que as compras públicas seguem orientações e normas legais e, por conseguinte, as unidades executoras possuem pouca discricionariedade sobre elas. É preciso respeitar as leis, regulamentações e instruções normativas expedidas pelo governo federal, assim como utilizar os sistemas de informação oficiais, necessários para a emissão de notas de empenho e de documentos que compõem o processo de compras. No entanto, no âmbito das UFPE, além dos sistemas acima citados, é utilizado um sistema integrado de gestão ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), o Sistema Integrado de Patrimônio e Contratos - SIPAC. As equipes de compras o utiliza para cadastrar o processo principal e o processo de compras. Pelas peculiaridades do sistema, cada compra ou contratação exige que sejam cadastrados dois processos, posteriormente apensados transformados apenas em um. Ao iniciar a construção do processo de compras, é preciso cadastrar um processo inicial que deve conter como seu primeiro documento a solicitação da compra pelo setor demandante. Este primeiro processo será o processo principal, e será utilizado para solicitar a adesão a uma ata de registro de preços nos casos de compras por carona. Em um dado momento, será necessário cadastrar um segundo processo. Neste, deverão ser cadastradas as propostas que fundamentam a aquisição ou as informações da adesão. Deverá ser realizado o julgamento das propostas e definido o vencedor a proposta de menor valor, emitindo assim o documento resumo para empenho. Este documento deverá ser incluído no processo inicial. Ao fim da produção de todos os documentos que compõem a compra, o segundo processo deverá ser apensado ao primeiro, que como dito, será o principal.

Essa nova prática aumentou de forma considerável o tempo gasto para construção de um processo de compras. Como solução poderia ser adotadas melhorias e atualizações, ouvindo as todas as unidades envolvidas, de forma que o fluxo do processo pudesse ser otimizado. Ademais, um outro problema apresentado também foi resultante da implantação

desse ERP, a dificuldade de integração dos sistemas de compras do governo federal com o sistema integrado da UFPE. Inicialmente, com a implantação do SIPAC, as ações para emissão dos empenhos no sistema do governo federal deveriam ser “lidas” pelo sistema integrado da UFPE. Contudo, houve muitos problemas de integração entre as plataformas. Essa falta de integração trouxe mais uma atribuição para as unidades de compras, a de lançar no Sipac, manualmente, os empenhos emitidos no sistema do governo federal, ocasionando um retrabalho.

A inexistência de um sistema de comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE foi mais um limitante relatado. Essa comunicação traria diversos benefícios como o aumento da eficiência nos gastos, compartilhamento de informações de fornecedores, soluções de dúvidas e, em último caso, o desenvolvimento de comunidades de práticas, que pode ser entendido como um conjunto de pessoas que cooperam entre si sobre determinados problemas e interesses que lhe são comuns e corriqueiros com o objetivo de se aperfeiçoarem em torno dessas questões. A solução adotada para criar um sistema de comunicação oficial entre as unidades de compras e as pró-reitorias envolvidas nessas atividades poderia suprir também essa lacuna.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. APRESENTAÇÃO DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição de soluções ou melhorias para problemas existentes deve partir da premissa de que primeiramente é preciso realizar um diagnóstico da situação, sem o qual a terapêutica proposta poderá ser inócua. Precipuamente este foi o objetivo deste trabalho, realizar o diagnóstico dos fatores facilitadores e limitantes no processo de execução dos recursos cuja fonte seja o Modaloc, sob o olhar da gerência de compras do Centro de Ciência da Saúde da UFPE.

Para tanto, também foi realizada uma análise comparativa entre o fluxo do processo de compras adotado pela da gerência compras do CCS com o fluxo do processo de compras construído com base nas modelagens do macroprocesso apresentado pela Pró-reitoria de Gestão Administrativa e o modelo desenvolvido por Ferreira, Santana e Presser 2017.

Disto, observou-se que o fluxo adotado pela unidade de compras do CCS difere apenas em dois pontos do macroprocesso: na delegação das pesquisas de atas de pregão e cotações de preços quando o objeto a ser contratado é muito específico e no recebimento do material/acompanhamento da execução do serviço, delegado aos departamentos quando são resultantes de demandas suas.

Observou-se também os elementos que favorecem e impedem a execução do processo de compras. São elementos facilitadores a capacitação da equipe, a participação ativa e compreensão adequada do fluxo do processo de compras pelos ordenadores de despesa e participação na tomada de decisão nas definições das compras e contratações, a boa comunicação informal entre os membros da equipe da gerência de compras do CCS baseada na convivência e confiança mútua, o entendimento adequado por parte da equipe de compras dos instrumentos legais que regem a atividades de compras e a existência de uma infraestrutura adequada para a unidade de compras.

Foram apontados como elementos limitantes a inexperiência da maior parte da equipe na atividade, a inexistência ou insuficiência de programa de capacitação, o fato da unidade não seguir as ações e estratégias definidas nos instrumentos de planejamento da UFPE na execução de suas compras e contratações, a comunicação insuficiente ou ineficaz entre a Pró-reitoria de orçamento e finanças e unidades de compras, a elevada quantidade de processos a serem executados, a complexidade dos processos de compras. Baixa compreensão pelos departamentos do CCS dos fluxos dos processos de compras, a inexistência de um sistema de comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE, a inexistência de um

almoxarifado para a gerência de compras do CCS e as falhas de integração entre os Sistemas de informações utilizados no processo de compras.

Ao listar estes elementos, o trabalho aqui proposto evidencia, mesmo que de forma incipiente, um caminho a ser trilhado na busca do aprimoramento das práticas e fluxos do processo de compra executado pelas gerências de finanças e compras da UFPE. Neste sentido, contribui ao iniciar a execução do diagnóstico aqui citado e ao propor algumas soluções que poderiam reduzir as limitações apontadas.

6.2. LIMITAÇÕES

Nas perspectivas iniciais apresentadas neste trabalho foi definido o Centro de Ciências da Saúde - CCS como campo de pesquisa, considerando que é o centro acadêmico da Universidade Federal de Pernambuco que mais recebeu recursos por meio do MODALOC no ano de 2021. Porém, no desenvolvimento da pesquisa e ao analisar a tabela de descentralização de recursos de todas as unidades foi observado que o volume de recurso descentralizado para o CCS comparado com alguns outros centros acadêmicos são bem próximos. Portanto, o recorte da análise não conseguiu distinguir adequadamente uma unidade acadêmica de referência.

Também é preciso considerar que após aplicação do questionário de levantamento de dados aos membros da equipe de compras do Centro de Ciências da Saúde, foi identificado que apenas o E01 possuía mais de experiência no exercício das atividades de compras. E02 e E03 são servidores recém empossadas, portanto, sem experiência no exercício das atividades de compras. Além disso, um dos membros da equipe estava em gozo de licença maternidade, o que impediu sua participação. Esses fatos podem ter limitado a avaliação e entendimento dos questionamentos apresentados, influenciando nas respostas apresentadas e resultados obtidos.

6.3. TRABALHOS FUTUROS

Como ponto de partida para novos trabalhos sugere-se que seja desenvolvidos estudos que incluam não apenas a unidade de compras do Centro de Ciências da Saúde, mas de todas as unidades de compras da UFPE, sejam de centros acadêmicos, Pró-reitorias e órgãos suplementares. Também é importante que sejam incluídas em pesquisas futuras a perspectiva dos departamentos que recebem recurso do MODALOC. Apesar de não ter autonomia para a execução do recurso, prerrogativa das unidades de compras dos centros acadêmicos, os

departamentos também executam parte das atividades que compõe o processo de compras. O nível de participação nessas atividades varia de um centro acadêmico a outro.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C.; MEDEIROS, M.; SILVA, P. **Gestão de finanças públicas**. 2 ed., v. I. Brasília, 2008. 580p.

ALEXANDRE, R. D. S. **Os fatores que influenciam na eficiência das licitações por meio do pregão eletrônico da UFPE**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25057?mode=full> Acesso em: 15 out. 2021.

ALVES, G. H. T. **O Orçamento Federal entre a realidade e a ficção: as armadilhas à transparência da despesa pública no Brasil**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B24BA0461F6>. Acesso em: 10 fev. 2020.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?** Ensaio: aval. pol. públ. Educ. 2011, 19 (70), 81-106.

ASSONI FILHO, S. **Transparência fiscal e democracia**. 1. ed. Porto Alegre: Núria Fabris, 2009.

BANCO MUNDIAL. **Relatório Semestral Sobre a Região da América Latina e Caribe. A economia nos tempos de Covid-19**. Abril, 2019. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570PT.pdf?sequence=11>. Acesso em: 02 jun. 2020.

BANCO MUNDIAL. **Um Ajuste Justo - Análise da Eficiência e Equidade do Gasto Público no Brasil**. Abril, 2019. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/pdf/121480-REVISED-PORTUGUESE-Brazil-Public-Expenditure-Review-Overview-Portuguese-Final-revised.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

BIO, S. R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Diário Oficial da União. Brasília-DF, 05 de outubro 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 18 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. Brasília: DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Brasília: DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília: DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Brasília: DF, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília: DF, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inc. XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília: DF, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília: DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Administração e da Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Estado – PDRE 1995.** Brasília: DF, 1995. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Pública.** 8. ed. Brasília, 2009. Disponível em: https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::::9:P9_ID_PUBLICACAO:31484. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** Brasília, 2009. Disponível em: <http://gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública.** Brasília, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação** – Brasília: MP, 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 18 nov. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Manual de redação da Presidência da República**. 2. ed. rev. e atual. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>. Acesso em: 28 out. 2020.

CASADO, L.F.; SILUK, J.C.M. **Avaliação da eficiência técnica de instituições públicas através da utilização de indicadores de governança**. In: XXXI Encontro nacional de engenharia de produção inovação tecnológica e propriedade intelectual: desafios da engenharia de produção na consolidação do Brasil no cenário econômico mundial. 2011. Anais. Belo Horizonte, Brasil, 4 a 7 de Outubro de 2011. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_135_855_18751.pdf.

DE BRITO, R. F.; DE ALMEIDA, V. L.; DA COSTA BRITO, A. C. T. **Indicadores de Desempenho em Compras Públicas: o caso de um Hospital Universitário**. In: Congresso Nacional de mestrados profissionais em administração pública, I., 2016. Curitiba. *ANAIS...*Curitiba: PROFIAP, 2016. p. 1-12. Acesso em: 02 mai. 2020.

DE MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 28ª ed., São Paulo: Malheiros, 2011.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-7, jul./set. 1991

CASTRO, M. H. G. de. **Palestra inaugural**. In: Seminário Internacional de Avaliação Educacional. Anais. 1997, Rio de Janeiro, p. 9-11.

FEIJÓ, P. H. **Administração Financeira e Orçamentária**. Associação Brasileira de Orçamentos Públicos. [S.l.:s.n.], 2002. 100p.

FERREIRA, C. B. **Gestão de compras públicas: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa**. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/02/CRISTIANO-BONIFACIO-FERREIRA.pdf> Acesso: 30 de nov. 2021.

FERREIRA, A. A.; SANTANA, D. M; PRESSER, N. H. **Gestão de processos na análise da execução orçamentária da Universidade Federal de Pernambuco**. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, IV. Anais. João Pessoa. p. 1000-1017, 2017.

FARIAS, A.C. **Gestão de Custos Logísticos**. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 17. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRATERON, I. R. G. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. São Paulo, Caderno de estudos, n. 21, p. 01-18, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cest/n21/n21a02.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Estudo da relação da carga tributária versus retorno dos recursos à população em termos de qualidade de vida**. Curitiba, ed. Maio / 2018. Disponível em: <https://ibpt.com.br/estudo-sobre-carga-tributaria-pib-x-idh-calculo-do-irbes/>. Acesso em: 04 fev. 2020.

ISO. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>. Acesso em: 15/02/2020.

IZAAC FILHO, N. R. Construção de indicadores da execução orçamentária para a gestão pública do estado de São Paulo. Salvador: Enanpad, 2002.

KOSCIANSKI, R. **O orçamento-programa como instrumento de planejamento e gerenciamento públicos**. Florianópolis, 2013. 185p. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 14ª ed. São Paulo: Dialética, 2010.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C.A., SBRAGIA, R. **Método do caso no ensino de administração**. In: BOOG, G. G. (Org.) Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo**. 24ª ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. 4. ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986.

MOORE, M. H (1995). **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press.

MOURA, H. J.; MARTINS, D. F. V.; BARBOSA, F. L. S.; SANTOS, R. R. **Orçamento, Indicadores e Gestão de Desempenho das Universidades Federais Brasileiras**. Administração Pública e Gestão Social, 9(4), out.-dez., 2017, 276-285.

MULLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82177>. Acessado em: 17 nov. 2020.

NASCIMENTO, A. M. A.; REBOUÇAS, G. M.; DOS SANTOS, A. B. **Mensuração da gestão orçamentária: a experiência de Sergipe com o IQGO**. In: Congresso Brasileiro de Gestão Pública para Resultados, I., 2020. Fortaleza. *ANAIS*...Fortaleza: Editora, 2020. p. 474-482.

NASCIMENTO, A. M. A.; REBOUÇAS, G. M.; DOS SANTOS, A. B. **Mensuração da gestão orçamentária: a experiência de Sergipe com o IQGO**. In: Congresso Brasileiro de Gestão Pública para Resultados, I., 2020. Fortaleza. *ANAIS*...Fortaleza: Editora, 2020. p. 474-482.

OLIVEIRA, C. L.; FERREIRA, F. G. B. C. **Orçamento Público no Estado Constitucional Democrático e a Deficiência Crônica na Gestão das Finanças Públicas no Brasil**. Florianópolis, Florianópolis, Maio / Agosto, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2017v38n76p183>. Acesso em: 17 nov. 2020.

PIRES, J. S. D. B.; DA ROSA, P. M.; DA SILVA, A. T. **Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para universidades públicas**. ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.239-270, 2010.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados**. 1. ed. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Acessado em: 07/11/2021. Disponível em: www.est.ufmg.br

DOS SANTOS, V. B. **A percepção do clima organizacional dos servidores públicos sob a ótica da ergonomia: um estudo de caso nas recém criadas Coordenações de infraestrutura, finanças e compras da UFPE**. Acessado em: 06/01/2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/20018/1/VianneyBezerra.pdf>

SILVA, W. M.; RISSI, M. **Orçamento e estratégia na gestão universitária: um estudo bibliométrico**. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, XVII. Mar del Plata. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181156> Acessado em: 03/10/2020.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva**. 1. ed. Escolar Editora, 2007.

SOARES, R. J; BORDIN, R.; ROSA, R. S. **Indicadores de gestão e de qualidade nas instituições federais de ensino superior brasileiras - 2009 – 2016**. Porto Alegre, Vol. 25 – Nº 2 – Maio / Agosto 2019 – p. 215-239. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.250.95100> Acesso em: 03 ago. 2020.

TERRA, P.; CARLOS. A. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para melhoria da gestão das compras governamentais**. Escola Nacional de Administração Pública. Maio, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166> Acesso em: 30 de nov. 2021.

TORRES, H. T. **Direito constitucional financeiro: teoria da constituição financeira**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Decisão TCU n.º 408/2002 - Plenário. Orientação para o cálculo dos indicadores de gestão**. Brasília: DF, revisada em março de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. Conselho de Administração Resolução n.º 02 de 2020. **Regimento da Reitoria da Universidade Federal de Pernambuco**. Recife, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **Projeto UFPE do Futuro**. Recife, 2018. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1487687/0/UFPE+Futuro+-+debate.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VENTURINI, J. D.; PEREIRA, B. A. D.; FLECK, C. F.; BTISTELLA JUNIOR, Z.; NAGEL, M. B. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)**. Revista de Administração Pública - RAP - Rio de Janeiro 44(1):31-53, JAN./FEV. 2010. Disponível em: <v44n1a03.pdf> (scielo.br) Acessado em: 17/02/2020.

VERGARA, C. S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. ed. 2. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VIANA, M. F. R. **Os encargos da universidade**. In: Administração das universidades. Ceará: Universidade Federal do Ceará, 1981. p. 58-63.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e método**. ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YWATA, R. K. **Agências de Rating: um novo ator na atual ordem global - o caso do Brasil (1996- 2008)**. 2009. 329 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

ANEXO I

ROTEIRO DA ENTREVISTA

A entrevista será conduzida com base nos dez tópicos abaixo:

1. Pessoa;
2. Treinamento;
3. Processo;
4. Documentação;
5. Comunicação;
6. Infraestrutura;
7. Sistema de informações;
8. Legislação;
9. Controle do orçamento;
10. Risco operacional;

QUESTIONÁRIO

CARO (A) COLEGA:

Você está convidado(a) a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa **“DIAGNÓSTICO DOS FATORES QUE FAVORECEM OU IMPEDEM A EXECUÇÃO DO MODALOC: percepção dos gestores de compras do Centro de Ciências da Saúde da UFPE”**, como requisito para a obtenção do grau de Mestre. O objetivo da pesquisa é identificar fatores que podem favorecer ou impedir a execução do recurso distribuído por meio do MODALOC sob a perspectiva dos gestores de compras do Centro de Ciências da Saúde da UFPE. Peço sua colaboração na obtenção dos dados (**respondendo todas as questões**) e ressalto que as informações coletadas serão consolidadas de forma que a análise seja agregada, **sem que ocorra qualquer identificação dos entrevistados**. Este questionário está dividido em 10 partes, a primeira identifica o perfil dos entrevistados e a segunda corresponde a alguns pontos considerados das compras de materiais permanentes realizadas. Desde já agradeço sua valiosa participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Ricardo Junior de Lima

01 – PESSOA

1.1 - Assinale o seu gênero 0() Masculino 1() Feminino

1.2 - Estado Civil: 0() Solteiro 1() Casado 2() Separado/divorciado
3() Viúvo 4() União informal

1.3 – Assinale a alternativa que corresponde com a sua idade?

0() Até 20 anos 2() Entre 30 e 40 anos 4() Entre 50 e 60 anos
1() Entre 20 e 30 anos 3() Entre 40 e 50 anos 5() Mais de 60 anos

1.4 - Assinale a alternativa referente ao seu tempo de serviço na UFPE:

0() Até 3 anos 3() Entre 14 e 18 anos
1() Entre 4 e 8 anos 4() Entre 19 e 24 anos 6() Mais de 30 anos
2() Entre 9 e 13 anos 5() Entre 25 e 30 anos

1.5 - Qual seu cargo na UFPE?

1.6 - Qual a sua escolaridade?

0() Ensino fundamental completo
1() Ensino médio completo
2() Ensino superior incompleto
3() Ensino superior completo
4() Especialização
5() Mestrado completo
6() Mestrado incompleto
7() Doutorado completo
8() Doutorado incompleto
9 Qual a pós graduação realizada?

1.7 - Exerce função gratificada? 0() Sim 1() Não

1.8 – A equipe é composta por quantos servidores?

1.9 – Há quanto tempo os membros da equipe trabalham com compras?

1.10- Como ocorre a delegação das funções?

- 1.11 – Você considera o nível de conhecimento e capacitação da equipe suficientes para a execução das atividades da unidade?
- 1.12– Você considera o nível de conhecimento e capacitação do gestor suficientes para o entendimento da execução das atividades da unidade?
- 1.13- No trabalho remoto, a equipe sentiu alguma dificuldade?

02 – TREINAMENTO

- 2.1 - Os servidores são capacitados pela universidade para exercerem a atividade de compras?
- 2.2 - Durante o tempo em que trabalham com compras, quantos cursos foram disponibilizados pela UFPE?

03 – PROCESSO

- 3.1 - Quantos processos operacionais gestor e equipe trabalham?
- 3.2 - Qual o nível de entrega?
- 3.3 - Qual os principais elementos nos processos de contratação?
- 3.4 – Os processos são monitorados? Como?
- 3.5 - No trabalho remoto, a equipe sentiu alguma dificuldade para dar andamento aos processos? Qual?
- 3.6 - Você considera que os departamentos, áreas acadêmicas e núcleos compreendem adequadamente o fluxo dos processos de compras que sua unidade executa?
- 3.7 - Você considera que o gestor compreende adequadamente o fluxo dos processos de compras que sua unidade executa?

04 – DOCUMENTAÇÃO

- 4.1 - Como se faz a gestão do conhecimento dos documentos físicos e dos documentos virtuais?

05 – COMUNICAÇÃO

- 5.1 - Como são realizadas as justificativas para as compras em termos financeiros e não financeiros?
- 5.2 - A execução do MODALOC segue os elementos da estratégia da UFPE quanto ao Planejamento Estratégico Institucional – PEI, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Plano de Ação Institucional – PAI? Como ocorre?

5.3 - Há a utilização de algum sistema de governança corporativa para a transparência dos gastos do MODALOC? Como é feito?

5.4 - No trabalho remoto, a equipe sentiu dificuldade de comunicação para dar andamento aos processos? Quais foram?

5.5 - No dia a dia, o(s) gestor(es) e/ou ordenador de despesa de seu Centro Acadêmico ou unidades a ele vinculado se mostram disponíveis e interessados em contribuir com as informações necessárias para o andamento do processo de compras/contratação por eles demandados?

5.6 - Há alguma comunicação entre as diversas unidades de compras da UFPE? Como?

5.7 – Sobre os documentos e orientações sobre as compras e contratações emitidos pelas unidades superiores, você os considera com informações claras e suficientes?

06 – INFRAESTRUTURA

6.1 - A equipe dispõe de um ambiente com uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento das atividades?

6.2 – A sala tem algum tipo de problema na infraestrutura, qual? Isso limita o trabalho das pessoas de sua equipe?

07 – SISTEMA DA INFORMAÇÃO

7.1 - Quais são sistemas os utilizados nas atividades e como a equipe lida com eles? Há algum obstáculo? Relatar.

08 – LEGISLAÇÃO

8.1 - A equipe tem conhecimento suficiente sobre os instrumentos legais que regulam a atividade de compras?

8.2 - A equipe está sempre se atualizando sobre os instrumentos legais que regulam a atividade de compras?

09 – CONTROLE DO ORÇAMENTO

9.1 - O(s) gestor(es) e/ou ordenador de seu Centro Acadêmico participa do processo de elaboração do planejamento de compras anual, definindo juntamente com a equipe de compras as ações prioritárias? Como se dá esse processo?

9.2 - No dia a dia, o(s) gestor(es) e/ou ordenador de despesa de seu Centro Acadêmico ou unidades a ele vinculado decidem ativamente o que deve ser comprado/contratado? O Valor da compra/contratação influencia nessa participação?

9.3 - Você considera que a descentralização de recurso por meio do MODALOC aos Centros Acadêmicos contribui para a eficiência das contratações?

9.4 – Há por parte da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE algum sistema de monitoramento de evolução de gastos realizadas pelo seu centro?

10 – RISCO OPERACIONAL

10.1 – Quais são os problemas mais recorrentes no decorrer da execução do processo de compras?

10.2 - Quando ocorre algum problema, como é resolvido?

10.3 - Os servidores se ajudam para resolver o problema?

10.4 - Quando ocorre uma demanda nova (solicitação, demanda etc) como os servidores atuam?

ANEXO II

LISTA DE VERIFICAÇÃO - 05
ELEMENTOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO BENS / SERVIÇOS POR
CONTRATAÇÃO DIRETA

ART. 24, INC. I e II DA LEI 8.666/93

Sequência de atos necessária e insuscetível de alteração ou supressão, que deve ser observada na instrução de cada processo de contratação direta, com base nos artigos indicados da Lei nº 8.666/93.

Processo nº	
Material	Serviço

S	N	N/A
Sim	Não	Não se aplica

ATOS ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS A SEREM VERIFICADOS	S / N / N/A	DOC. / Pág. DOC	Justificativa
1. Abertura de processo administrativo devidamente autuado, protocolado e numerado (art. 38, caput, da Lei nº 8.666/93 e Portaria Interministerial nº 1.677/2015 - DOU de 08.10.2015, Seção 1, pg.31)?			
2. Consta a solicitação/requisição do objeto, elaborada pelo agente ou setor competente assinada pela autoridade competente da unidade (Acórdão 254/2004-Segunda Câmara-TCU)?			
2.1. Há justificativa fundamentada dos quantitativos (bens/serviços) requisitados, tais como demonstrativo de consumo dos exercícios anteriores, relatórios do almoxarifado e/ou outros dados objetivos que demonstrem o dimensionamento adequado da aquisição/contratação?			
2.1.1. Consta dos autos a requisição da contratação (compra) no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UFPE (SIPAC)?			

2.2. Consta dos autos o Documento de Formalização de Demanda, conforme modelo (UFPE) disposto na página da PROGEST (Aba ORIENTAÇÕES - https://www.ufpe.br/progest/orientacoes)?			
2.3. Há manifestação sobre práticas e/ou critérios de sustentabilidade economicamente viáveis adotados na dispensa (TCU, Ac. 2.380/2012-2ª Câmara)? Link: Guia Nacional de Licitações Sustentáveis			
2.4. Há manifestação da DLC/PROGEST, DLOG/PROGEST ou SINFRAs se existem licitações em curso, concluídas ou vigentes (Ata ou Contrato) com o mesmo objeto da dispensa?			
3. Há justificativa para não utilização preferencial do sistema de Cotação Eletrônica para aquisição de bens (Portaria 306/2001 MPOG)? Enquanto não é regulamentado o Sistema de Dispensa Eletrônica (1º, § 2º do art 51 d Dec. 10024/2019)			
4. Na contratação de obra ou serviço, consta Projeto Básico simplificado (art. 6º, IX, 7º, § 2º, I, e § 9º, Lei 8.666/93)?			
5. No caso do item anterior, consta a aprovação motivada do Projeto Básico pela autoridade competente (art. 7º, § 2º, I da Lei nº 8.666/93)?			
6. Para contratação de obras ou serviços, foi elaborado, se for o caso, o projeto executivo (art. 6º, X e 7º II e § 9º, Lei nº 8.666/93), ou autorizado que seja realizado concomitantemente com a execução das obras/serviços (art. 7º, §§1º e 9º, Lei 8.666/93)?			
7. No caso de aquisição de bens, consta documento simplificado contendo as especificações e a quantidade estimada do objeto, observadas as demais diretrizes do art. 15 da Lei 8.666/93?			
8. Em sendo objeto da contratação direta, obra ou serviço, existe orçamento detalhado em planilhas que expresse a composição de todos os seus custos unitários baseado em pesquisa de preços praticados no mercado do ramo do objeto da contratação, assim como a respectiva pesquisa de preços realizada (art. 43, IV da Lei nº 8.666/93, Dec. nº 7983/13 - para obras e serviços de engenharia, IN nº 73/2020 SEGES/ME, Acórdão TCU nº 1033/2018 – Plenário)?			

8.1 No caso de aquisição de bens, consta a pesquisa de preços praticados pelo mercado do ramo do objeto da contratação (art. 15, III, Lei nº 8.666/93 e IN nº 73/2020 SEGES/ME)?			
8.2 Quando da utilização de método de pesquisa diverso do disposto no art. 6º da IN nº 73/2020 SEGES/ME, foi tal situação justificada (art. 6º, § 1º da IN nº 73/2020 SEGES/ME)?			
8.3 No caso de pesquisa com menos de três preços, foi apresentada justificativa ?			
9. Em face do valor do objeto, as participantes são microempresas, empresas de pequeno porte e sociedades cooperativas (art. 48, I, da LC nº 123/06, art. 6º do Decreto nº 8.538/15 e art. 34 da Lei nº 11.488/07)?			
9.1. Incide uma das exceções previstas no art. 10 do Decreto nº 8.538/15, devidamente justificada, a afastar a exclusividade?			
10. O objeto da pretendida contratação está no Plano Anual de Contratações (PAC) da UFPE?			
11. Há previsão de recursos orçamentários, com indicação das respectivas rubricas (arts. 7º, § 2º, III, 14 e 38, caput, da Lei nº 8.666/93)?			
12. Constan as seguintes comprovações/declarações: a) de regularidade fiscal federal (art. 193, Lei 5.172/66); b) de regularidade com a Seguridade Social (INSS - art. 195, §3º, CF 1988); c) de regularidade com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS – art. 2º, Lei 9.012/95); d) de consulta ao CADIN (inciso III do art. 6º da Lei nº 10.522/02, STF, ADI n. 1454/DF); e) de regularidade trabalhista (Lei 12.440/11); f) declaração de cumprimento aos termos da Lei 9.854/99; e g) verificação de eventual proibição para contratar com a Administração? São sistemas de consulta de registro de penalidades:			

(a) Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS (http://www.portaltransparencia.gov.br); (b) Lista de Inidôneos do Tribunal de Contas da União (http://portal2.tcu.gov.br); (c) Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores – SICAF; (d) Cadastro Informativo de créditos não quitados do setor público federal - CADIN; e (e) Conselho Nacional de Justiça - CNJ (http://www.cnj.jus.br).			
13. A contratação direta foi autorizada pela autoridade competente (art. 50, IV, Lei 9.784/99)?			
14. Foi juntada a minuta de termo de contrato*, se for o caso.			
*A minuta de termo de contrato deve ser encaminhada à análise e aprovação pela assessoria jurídica, nos termos do parágrafo único do artigo 38, da Lei 8.666/93.			

* Esta Lista de Verificação baseia-se na lista de verificação da AGU com alguns ajustes.

Fonte: Pró-reitoria Gestão Administrativa.

ANEXO III

LISTA DE VERIFICAÇÃO - 06
ELEMENTOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO BENS / SERVIÇOS POR
CONTRATAÇÃO DIRETA

ART. 17, ART. 24, INC. III E SEQUINTE E ART. 25 DA LEI 8.666/93

Sequência de atos necessária e insuscetível de alteração ou supressão, que deve ser observada na instrução de cada processo de contratação direta, com base nos artigos indicados da Lei nº 8.666/93.

Processo nº
Material Ser

S	N	N/A
Sim	Não	Não se aplica

ATOS ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS A SEREM VERIFICADOS	S / N / N/A	DOC. / Pág. DOC	Justificativa
1. Abertura de processo administrativo devidamente autuado, protocolado e numerado (art. 38, <i>caput</i> , da Lei nº 8.666/93 e Portaria Interministerial nº 1.677/2015 - DOU de 08.10.2015, Seção 1, pg.31)?			
2. Consta a solicitação/requisição do objeto, elaborada pelo agente ou setor competente assinada pela autoridade competente da unidade (Acórdão 254/2004-Segunda Câmara-TCU)?			
2.1. A autoridade competente da unidade demandante definiu o objeto do certame de forma precisa, suficiente, com justificativa fundamentada dos quantitativos (bens/serviços)			

requisitados, tais como demonstrativo de consumo dos exercícios anteriores, relatórios do almoxarifado e/ou outros dados objetivos que demonstrem o dimensionamento adequado da aquisição/contratação?			
2.1.1. Consta dos autos a requisição da contratação (compra) no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UFPE (SIPAC)?			
2.2. Consta dos autos o Documento de Formalização de Demanda, conforme modelo (UFPE) disposto na página da PROGEST (Aba ORIENTAÇÕES - https://www.ufpe.br/progest/orientacoes)?			
2.2.1. Consta a Portaria de Designação da Equipe de Planejamento da Contratação? (Quando Couber)? Facultado, para as contratações nas hipóteses dos incisos III, IV e XI do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.			
2.2.2. Consta o Estudo Técnico Preliminar - Digital em conformidade com as diretrizes do art. 7º da IN nº 40/2020 SEGES/ME – conforme modelo (UFPE) disposto na página da PROGEST (Aba ORIENTAÇÕES - https://www.ufpe.br/progest/orientacoes)?			
2.2.3. No caso de serviços , consta a Gestão de Riscos em conformidade com os Arts. 25 e 26, Anexo IV da IN nº 05/2017 SEGES/MPDG – com modelo (UFPE) disposto na página da PROGEST (Aba ORIENTAÇÕES - https://www.ufpe.br/progest/orientacoes)? Obs.: Nos casos de contratações cujos valores se enquadram nos limites dos incisos I e II e as previstas nos incisos IV e XI, do art. 24, da Lei nº 8.666/93, será exigido apenas o Gerenciamento de Riscos relacionado à fase de Gestão do Contrato.			
2.2.4. No caso de serviços , consta o Instrumento de Medição de Resultados , quando couber, em conformidade com o			

ANEXO V-B - MODELO DE INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (IMR) da IN nº 05/2017 SEGES/MPDG?			
2.3. Há manifestação sobre práticas e/ou critérios de sustentabilidade economicamente viáveis (TCU, Ac. 2.380/2012-2ª Câmara)? Link: Guia Nacional de Licitações Sustentáveis			
3. A autoridade competente justificou a necessidade do objeto da contratação direta (art. 26, <i>caput</i> , Lei nº 8.666/93 e art. 2º, <i>caput</i> , e parágrafo único, VII, da Lei nº 9.784/99)?			
3.1 A justificativa contempla a caracterização da situação de dispensa (art. 17, art. 24, III e seguintes da Lei 8.666/93) ou de inexigibilidade de licitação (art. 25, Lei 8.666/93), com os elementos necessários à sua configuração (art. 26, <i>caput</i> , e parágrafo 1º, I, Lei nº 8.666/93)?			
4. Existe parecer técnico apto a justificar e/ou configurar a hipótese legal de contratação direta aplicável ao caso concreto (art. 38, inc. VI, da Lei nº 8.666/93)?			
5. No caso de aquisição de bens, consta documento contendo as especificações e a quantidade estimada do objeto, observadas as demais diretrizes do art. 15 da Lei 8.666/93?			
6. Existe declaração de exclusividade expedida pela entidade competente, no caso de inexigibilidade de licitação do art. 25, I, Lei 8.666/93?			
7. A administração averiguou a veracidade do atestado de exclusividade apresentado nos termos do art. 25, I, da Lei n 8.666/93 (Orientação Normativa AGU nº 16, de 1º de abril de 2009)?			
8. Em se tratando de contratação de obra ou serviço, há Projeto Básico (arts. 6º, IX, 7º, § 2º, I, e § 9º, Lei 8.666/93)?			
8.1. No caso do item anterior, consta a aprovação motivada do			

Projeto Básico pela autoridade competente (art. 7º, § 2º, I da Lei nº 8.666/93)?			
9. Para contratação de obras ou serviços, foi elaborado, se for o caso, o projeto executivo (art. 6º, X e 7º II e § 9º, Lei nº 8.666/93), ou autorizado que seja realizado concomitantemente com a sua execução (art. 7º, §§ 1º e 9º, Lei 8.666/93)?			
10. Em sendo objeto da contratação direta, obra ou serviço, existe orçamento detalhado em planilhas que expresse a composição de todos os seus custos unitários baseado em pesquisa de preços praticados no mercado do ramo do objeto da contratação, assim como a respectiva pesquisa de preços realizada (art. 43, IV da Lei nº 8.666/93 e IN nº 73/2020 SEGES/ME, Acórdão TCU nº 1033/2018 – Plenário)?			
10.1 No caso de compras, consta a pesquisa de preços praticados pelo mercado do ramo do objeto da contratação (art. 15, III, Lei nº 8.666/93 e IN nº 73/2020 SEGES/ME)?			
10.2 Quando da utilização de método de pesquisa diverso do disposto no art. 6º da IN nº 73/2020 SEGES/ME, foi tal situação justificada (art. 6º, § 1º da IN nº 73/2020 SEGES/ME)?			
10.3 No caso de pesquisa com menos de três preços, foi apresentada justificativa (art. 6º, § 4º da IN nº 73/2020 SEGES/ME)?			
11. Existe justificativa quanto à aceitação do preço ofertado pela futura contratada (parágrafo único, III, art. 26, Lei nº 8.666/93)?			
12. Foram indicadas as razões de escolha do adquirente do bem, do executante da obra, do prestador do serviço ou do fornecedor do bem (parágrafo único, II, art. 26, Lei 8.666/93)?			
13. O objeto da pretendida contratação está no Plano Anual de Contratações (PAC) da UFPE?			
14. Há previsão de recursos orçamentários, com indicação das respectivas rubricas (arts. 7º, § 2º, III, 14 e 38, caput, da Lei nº			

8.666/93)?			
14.1 Se for o caso, constam a estimativa do impacto orçamentário financeiro da despesa prevista no art. 16, inc. I da LC 101/2000 e a declaração prevista no art. 16, II do mesmo diploma na hipótese da despesa incidir no <i>caput</i> do art. 16?			
15. Constatam as seguintes comprovações/declarações: a) de regularidade fiscal federal (art. 193, Lei 5.172/66); b) de regularidade com a Seguridade Social (INSS - art. 195, §3º, CF 1988); c) de regularidade com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS – art. 2º, Lei 9.012/95); d) de consulta ao CADIN (inciso III do art. 6º da Lei nº 10.522/02, STF, ADI n. 1454/DF); e) de regularidade trabalhista (Lei 12.440/11); f) declaração de cumprimento aos termos da Lei 9.854/99; e g) verificação de eventual proibição para contratar com a Administração? São sistemas de consulta de registro de penalidades: (a) Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS (http://www.portaltransparencia.gov.br); (b) Lista de Inidôneos do Tribunal de Contas da União (http://portal2.tcu.gov.br); (c) Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores – SICAF; (d) Cadastro Informativo de créditos não quitados do setor público federal - CADIN; e (e) Conselho Nacional de Justiça - CNJ (http://www.cnj.jus.br).			
16. A contratação direta foi autorizada motivadamente pela autoridade competente (art. 50, IV, Lei nº 9.784/99)?			
17. Foi juntada a minuta de termo de contrato, se for o caso.			
18. Análise pela assessoria jurídica (art. 38, inciso VI e parágrafo único, da Lei nº 8.666/93).			

19. Comunicação à autoridade superior, no prazo de três dias, do ato que autoriza a dispensa ou reconhece a situação de inexigibilidade, para ratificação.			
20. Publicação na imprensa oficial no prazo de cinco dias (art. 26 da Lei nº 8.666/93), exceto, para as Dispensas e Inexigibilidades cujos valores não ultrapassem aqueles fixados nos incisos I e II do art. 24, da Lei nº 8.666/93 (Orientação nº 34 da AGU - Portaria AGU Nº 572, de 13 de dezembro de 2011).			

* Esta Lista de Verificação baseia-se na lista de verificação da AGU com alguns ajustes.

Em, ____ / ____ / ____

Servidor Responsável pela verificação	SIAPE	Assinatura	Itens

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão Administrativa

ANEXO IV - PORTARIAS DE CRÉDITOS

Nº PORTARIA CRÉDITO	DATA EMISSÃO DE			DOCUMENTO/ ORIGEM	OBJETO+G:UG:NG:RG:AD	UNIDADE GESTORA		PROG DE TRABALHO		RECEITA	DESPES							
	DIA	MÊS	ANO			COD	DESCRIÇÃO	PTRES	DESCRIÇÃO FUNCIONAL	FONTE RECURSOS DETALHADA	NATUREZA DA DESPESA	PI	PI	PI	PI	PI	PI	VALOR R\$
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Ciências Farmacêuticas/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	33.351,44
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Clínica e Odontologia Preventiva/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	28.216,23
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Educação Física/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	13.639,71
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Enfermagem/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	22.518,69
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Fisioterapia/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	27.586,10
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Fonoaudiologia/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	11.045,80
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Nutrição/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	11.511,91
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Prótese e Cirurgia Buco-Facial/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	33.562,46
0517	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: <u>Departamento de Terapia Ocupacional/CCS</u> . Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MD	N	7.214,57

Nº PORTARIA CRÉDITO	DATA EMISSÃO DE			DOCUMENTO/ ORIGEM	OBJETO+G:UG:NG:RG:AD	UNIDADE GESTORA		PROG DE TRABALHO		RECEITA	DESPES A							VALOR RS
	DIA	MES	ANO			COD	DESCRIÇÃO	PTRES	DESCRIÇÃO FUNCIONAL	FONTE RECURSOS DETALHADA	NATUREZA DA DESPESA	PI	PI	PI	PI	PI	PI	
0518	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Centro de Ciências da Saúde - CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DIRETORIA	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.30	M	0000	G	01	MC	N	94.323,45

Nº PORTARIA CRÉDITO	DATA EMISSÃO DE			DOCUMENTO/ ORIGEM	OBJETO+G:UG:NG:RG:AD	UNIDADE GESTORA		PROG DE TRABALHO		RECEITA	DESPES A							VALOR RS
	DIA	MES	ANO			COD	DESCRIÇÃO	PTRES	DESCRIÇÃO FUNCIONAL	FONTE RECURSOS DETALHADA	NATUREZA DA DESPESA	PI	PI	PI	PI	PI	PI	
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Ciências Farmacêuticas/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	33.351,44
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Clínica e Odontologia Preventiva/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	28.216,23
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Educação Física/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	13.639,71
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Enfermagem/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	22.518,69
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Fisioterapia/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	27.586,10
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasso de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Fonoaudiologia/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	11.045,80

0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasse de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Nutrição/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	11.511,91
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasse de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Prótese e Cirurgia Buco-Facial/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	33.562,46
0519	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasse de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Departamento de Terapia Ocupacional/CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DEPARTAMENTO	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MD	N	7.214,57

Nº PORTARIA CRÉDITO	DATA EMISSÃO DE			DOCUMENTO/ ORIGEM	OBJETO+G:UG:NG:RG:AD	UNIDADE GESTORA		PROG DE TRABALHO		RECEITA	DESPESA							VALOR R\$
	DIA	MES	ANO			COD	DESCRIÇÃO	PTRES	DESCRIÇÃO FUNCIONAL	FONTE RECURSOS DETALHADA	NATUREZA DA DESPESA	PI	PI	PI	PI	PI	PI	
0520	29	JUN	2021	PROC 050776/2021-13	Repasse de recursos Modaloc (modelo de alocação de recursos) destinado ao atendimento de demandas de materiais de consumo e contratação de pequenos serviços essenciais ao funcionamento das atividades da Unidade. Unidade: Centro de Ciências da Saúde - CCS. Percentual: 100% do MODALOC 2021. Ação POA: 17.05.CCS.MODALOC - DIRETORIA	153087	DIRET. CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE -CCS	169773	FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	8100.000000	3390.39	M	0000	G	01	MC	N	94.323,45