

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Patrícia Tatiana Ferreira Ramos**

**Tomada de decisão no processo de compras  
compartilhadas: um estudo no Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**

Recife,  
2018

Patrícia Tatiana Ferreira Ramos

**Tomada de decisão no processo de compras  
compartilhadas: um estudo no Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Taciana de Barros Jerônimo

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife,  
2018

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

R175t Ramos, Patrícia Tatiana Ferreira  
Tomada de decisão no processo de compras compartilhadas: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco / Patrícia Tatiana Ferreira Ramos. - 2018.  
150 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Taciana de Barros Jerônimo.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018.  
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Compras públicas compartilhadas. 2. Tomada de decisão. 3. Mapeamento de processos. I. Jerônimo, Taciana de Barros (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2018 –054)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós – Graduação em Administração – PROPAD

Tomada de decisão no processo de compras  
compartilhadas: um estudo no Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

Patrícia Tatiana Ferreira Ramos

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós- Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 23 de fevereiro  
de 2018.**

Banca Examinadora:

*Taciana de Barros Jerônimo, Dr<sup>a</sup>., UFPE – Orientadora*

*Jairo Simião Dornelas, Dr., UFPE – Examinador Interno*

*Marcella Brito Galvão, Dr<sup>a</sup>., UFPE – Examinadora Externa*

## **Agradecimentos**

Externo meus agradecimentos àqueles que contribuíram, de maneira direta ou indireta, em minha travessia pelo longo caminho do mestrado até a formulação desta dissertação:

A Deus, pelo dom da vida e por me proporcionar esta oportunidade.

Aos meus pais, pelo apoio constante e pela dedicação em minha educação.

Aos meus irmãos, que sempre estiveram presentes me apoiando em cada vitória.

Ao meu esposo Kennedy Westher, pela compreensão nos momentos de maior angústia na produção da pesquisa.

A minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Taciana de Barros Jerônimo, por suas contribuições acadêmicas que auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho, sem as quais não seria possível apresentá-lo da maneira como é apresentado nessa dissertação.

Aos professores Dr. Jairo Simião Dornelas e Dr<sup>a</sup> Marcella Brito Galvão por todas as contribuições ofertadas para a melhoria desta dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, Juliana Karla, Luana Alves, Jessica Moliterno e Daniel Mariano por compartilhar os momentos de aflição e por todo o apoio e carinho.

Aos meus colegas de trabalho, em especial Francineide Santos, Webster Campêlo, Rozendo Amaro, João Fausto, André Barros, Gisele Lins, Kelly Pontes, Johnmo Moreno, Osvaldo Neto e Willyane Freire, alguns pelo apoio ofertado em diferentes momentos e outros, pelo auxílio na pesquisa, e aos demais colegas que aceitaram participar da pesquisa, sem os quais não poderia ter concluído este estudo.

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,  
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não  
sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não  
sou o que era antes.  
(Marthin Luther King)

## Resumo

Esta pesquisa objetivou identificar como ocorre a tomada de decisão no processo de compras compartilhadas do IFPE. Assim, foram pesquisados elementos conceituais para suportar a pesquisa, em especial no aspecto tomada de decisão, modelos de decisão, compras compartilhadas e mapeamento de processos. O estudo foi realizado no IFPE, uma Instituição Federal de Ensino que possui dezesseis *campi* e atua com o modelo de compras compartilhadas. Foi adotada uma postura epistemológica pós-positivista e empregados método qualitativo, com caráter descritivo do fenômeno. As estratégias metodológicas utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas e *questionários* aplicados aos gestores e Coordenadores de Compras da instituição estudada. A análise dos dados empregou técnicas de análise estatística descritiva e análise de conteúdo temática. Os resultados apontaram que os modelos de decisão existentes no IFPE são o político e burocrático, apresentando o consenso e a barganha como aspectos que permeiam a decisão, bem como identificou-se que as compras compartilhadas podem ser mais eficientes com a implantação de normas e prazos para a execução das atividades e uma maior participação da comunidade acadêmica na definição do cronograma de licitações.

**Palavras-chave:** Compras públicas compartilhadas. Tomada de decisão. Mapeamento de processos.

## **Abstract**

This research intended to identify how the decision-making occurs in the process of shared purchases of IFPE. Thus, conceptual elements were searched to support the research, specially related to the decision-making aspect, decision models, shared purchases and process mapping. The study was done at the IFPE, a Federal Teaching Institution that possesses sixteen *campus* and acts as model for shared purchases. A post-positive epistemological posture was adopted qualitative methods were employed, with descriptive character of the phenomenon. The methodological strategies utilized were semi-structured interviews and *questionnaires* applied to the purchasing Managers and Coordinators of the studied institution. The data analysis applied descriptive statistical analysis techniques and themed content analysis. The results pointed that the existing decision models at IFPE are the political and the bureaucratic ones, presenting consensus and bargain as aspects that surround the decision, as well as the identification that shared purchases can be more efficient with implantation of norms and deadlines for activity execution and a greater academic community participation on the definition of the bids schedule.

**Key words:** Shared public purchases. Decision-making. Process mapping.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 (2) - Benefícios das compras compartilhadas.	33
Figura 2 (2) – Divisão dos processos.	46
Figura 3 (2) - Grupos de conhecimentos do BPM.	49
Figura 4 (2) - Processo de acordo com o BPMN.	50
Figura 5 (3) - Desenho do estudo.	54
Figura 6 (3) - Esquema da análise de conteúdo da dissertação.	57
Figura 7 (4) - Organograma da Pró-reitoria de Administração.	62
Figura 8 (4) – Processo licitatório de compras compartilhadas.	87
Figura 9 (4) - Processo de divisão das compras compartilhadas.	88

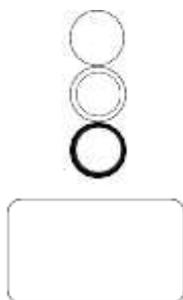
## Lista de Gráficos

Gráfico 1 (4) – Concordância se os processos e procedimentos são bem definidos DAP's x coordenadores.	69
Gráfico 2 (4) – Concordância se os processos e procedimentos são bem definidos para o total de respondentes.	69
Gráfico 3 (4) – Concordância em relação a existência de pessoas que possuem influência – DAP's x Coordenadores.	71
Gráfico 4 (4) - Concordância em relação à existência de pessoas que possuem influência.	72
Gráfico 5 (4) – Concordância em relação à existência de barganha – DAP's x coordenadores.	74
Gráfico 6 (4) – Concordância em relação à existência de barganha.	74
Gráfico 7 (4) – Decisões não programadas no processo de compras compartilhadas –DAP's x coordenadores.	80
Gráfico 8 (4) – Decisões não programadas no processo de compras compartilhadas.	80
Gráfico 9 (4) – Concordância em relação às decisões serem programadas DAP's x coordenadores.	81
Gráfico 10 (4) - Concordância em relação às decisões serem programadas.	81
Gráfico 11 (4) - Concordância acerca do consenso na tomada de decisão	83
Gráfico 12 (4) – Concordância acerca do consenso na tomada de decisão.	83

## Lista de Quadros

Quadro 1 (2) – Estudos sobre compras públicas.	24
Quadro 2 (2) - Principais leis que regem as licitações.	25
Quadro 3 (2) - Modalidades de licitações.	25
Quadro 4 (2) - Variáveis de compras.	27
Quadro 5 (2) – Vantagens do registro de preços.	31
Quadro 6 (2) – Principais benefícios e disfunções das compras compartilhadas.	34
Quadro 7 (2) – Atores do processo de decisão.	36
Quadro 8 (2) - Modelos de tomada de decisões.	40
Quadro 9 (2) - Métodos de tomada de decisão.	41
Quadro 10 (2) – Modelos de tomada de decisão.	44
Quadro 11 (3) - Categorias de análise.	55
Quadro 12 (4) - Atores do processo de decisão no IFPE.	61
Quadro 13 (4) - Tabela geral de resultados.	64
Quadro 14 (4) – Flexibilidade na tomada de decisão em compras compartilhadas.	70
Quadro 15 (4) - Existência da barganha nas compras compartilhadas.	75
Quadro 16 (4) – Informações baseadas em processos anteriores.	79
Quadro 17 (4) – Informações baseadas no consenso.	84
Quadro 18 (4) – Atores no processo de compras compartilhadas	89
Quadro 19 (4) - Papéis dos atores no processo de compras compartilhadas	89
Quadro 20 (4) – Critérios de divisão das compras compartilhadas.	92
Quadro 21 (4) – Opinião dos ADMs	93
Quadro 22 (4) - Critérios de decisão no processo licitatório.	95
Quadro 23 (5) - Objetivos, resultados e conclusões da pesquisa.	99

## Lista de Símbolos



Um *evento* é representado por um círculo e é algo que “acontece” durante o curso de um processo. Existem três tipos de eventos: *Início*, *Intermediário* e *Fim*.

Uma *atividade* é representada por um retângulo de canto arredondado e é um termo genérico para o trabalho que a empresa executa. Uma atividade pode ser atômica ou não atômica (composto). Os tipos de atividades são: *tarefa* e *subprocesso*.



Um *Gateway* é representado pela forma de losango, assim, determinará as decisões tradicionais, bem como a bifurcação, a fusão e a união de caminhos.



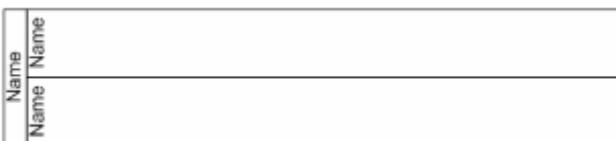
Um *fluxo de sequência* é representado por uma linha contínua com uma seta de flecha sólida e é usada para indicar o fluxo de uma atividade.



Uma *Associação* é representada por uma linha pontilhada com uma seta de linha e é usada para associar dados, textos e outros artefatos com objetos de fluxo.



*Swimlanes* como um mecanismo para organizar atividades em categorias visuais separadas, a fim de ilustrar diferentes capacidades ou responsabilidades funcionais.



Um *Pool* representa um Participante em um Processo.

Lane: Sub-partição dentro de um Pool.



Os objetos de dados são um mecanismo para mostrar como os dados são necessários ou produzidos por atividades. Eles estão conectados a atividades através de Associações.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Management Notation*

CEFET – Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

DAP – Diretor de Administração e Planejamento

FIC – Formação Inicial Continuada

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FORDAP – Fórum dos Diretores de Administração e Planejamento

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

JRBJ – Jardim Botânico do Rio de Janeiro

MCP – Matriz de Comparação Paritária

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MPDG- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

PROEJA – Educação de Jovens e Adultos

SRP – Sistema de Registro de Preços

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Apresentação do problema de dissertação</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Contexto da pesquisa</b>	<b>18</b>
1.2.1 <i>Ambiente de compras nas organizações</i>	18
1.2.2 <i>Cenário atual de compras no IFPE</i>	19
<b>1.3 Objetivos da dissertação</b>	<b>19</b>
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
<b>1.4 Justificativa</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL CONCEITUAL</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Administração pública gerencial</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Compras na administração pública</b>	<b>23</b>
2.2.1 <i>Variáveis de compras</i>	26
2.2.2 <i>Pregão eletrônico</i>	28
<b>2.3 Compras compartilhadas</b>	<b>29</b>
2.3.1 <i>Vantagens e desvantagens das compras compartilhadas</i>	30
<b>2.4 Decisão e processo decisório</b>	<b>35</b>
2.4.1 <i>Informação no processo decisório</i>	37
2.4.2 <i>Modelos de tomada de decisão</i>	39
<b>2.5 Decisões nas IFES</b>	<b>42</b>
<b>2.6 Processos</b>	<b>45</b>
2.6.1 <i>Mapeamento de processos</i>	47
2.6.2 <i>BPM</i>	48
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Posicionamento epistemológico</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Natureza e método da pesquisa</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Método de pesquisa</b>	<b>53</b>
<b>3.4 Estratégias de pesquisa</b>	<b>53</b>
<b>3.5 Coleta de dados</b>	<b>55</b>
<b>3.6 Análise dos dados</b>	<b>56</b>
<b>3.7 Cuidados metodológicos</b>	<b>57</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Caso selecionado</b>	<b>59</b>
4.1.2 <i>Processo decisório atual</i>	60
<b>4.2 Análise dos dados</b>	<b>63</b>
4.2.1 <i>Modelo de tomada de decisão</i>	67
4.2.2 <i>Informação na tomada de decisão</i>	77
4.2.3 <i>Processo decisório</i>	79
4.2.4 <i>Decisões centralizadas e descentralizadas</i>	82
4.2.5 <i>Mapeamento de processos</i>	84
4.2.6 <i>Atores na tomada de decisão</i>	89
4.2.7 <i>Critérios na tomada de decisão</i>	91
4.2.8 <i>Sugestões</i>	96
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>97</b>
<b>5.1 Síntese dos resultados</b>	<b>97</b>
<b>5.2 Confronto com os objetivos</b>	<b>99</b>
<b>5.3 Limitações do estudo</b>	<b>100</b>
<b>5.4 Direcionamento para estudos futuros</b>	<b>101</b>

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Coordenadores de Compras</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado aos diretores de administração e planejamento</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE C – Entrevista com os gestores de compras</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE D – Processo licitatório de compras compartilhadas</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE E – Fluxo do processo de divisão de compras compartilhadas</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE F – Análise estatística descritiva</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO A – Fluxo do Processo licitatório</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO B – Organograma do IFPE</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO C - Mapa do IFPE</b>	<b>150</b>

# 1 INTRODUÇÃO

---

Este capítulo introdutório explicita o contexto do estudo, apresentando o cenário das compras compartilhadas no IFPE. Além disso, descreve-se a problematização e os objetivos aos quais se propõe a pesquisa. Por fim, é ressaltada a justificativa para sua execução.

## 1.1 Apresentação do problema de dissertação

A Administração Pública apresenta uma nova concepção de gestão nas compras, resultado de mudanças que ocorreram por meio da transição de uma perspectiva burocrática para a gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998). Dessa forma, tendências de gestão em empresas privadas passaram a fazer parte de órgãos públicos, a governança é um exemplo deste aprimoramento. Ela é considerada um aglomerado de mecanismos que orientam o processo de tomada de decisão em uma instituição, com o intuito de reduzir os gastos públicos, e gerar uma maior transparência no que concerne à gestão e ao processo decisório dos dispêndios públicos (MENDONÇA et al., 2013).

Essa transformação na concepção de gestão pública ocorreu, pois o Estado passou a não ter habilidade, agilidade e flexibilidade, apresentando-se ineficiente, gerando a substituição por uma Administração Pública Gerencial, voltada para o cidadão-cliente, processo este que teve início no ano de 1990 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse mesmo cenário de mudanças e com o advento da globalização, a área de compras na Administração Pública tornou-se estratégica e por isto, deveria possuir características mais competitivas e menos burocráticas (SILVA; MENEZES, 2015). Ademais, o processo decisório de compras a serem efetuadas precisa de informações, para que as decisões sejam adequadas, céleres e menos arriscadas.

Dessa forma, um decisor deve adotar suas escolhas a partir de informações relevantes. Uma vez que existem duas maneiras de se tomar decisões: baseando-se na racionalidade, ele se resguarda de informações que darão suporte a sua decisão; e na intuição, suas ações apoiam-se nos próprios pensamentos, agindo basicamente de forma impulsiva (BREGALDA et al., 2013).

Neste âmbito de tomada de decisão pela Administração Pública, tem chamado atenção o contexto de decisão na gestão das compras públicas compartilhadas, novo modelo de aquisição que se apresenta como um diferencial, pois, possibilita não apenas economia de

escala, mas economia de tempo, de gasto de papel, de horas trabalhadas, dentre outros, demonstrando-se como uma opção viável, por permitir ao gestor público comprar de forma diligente e vantajosa (BIDERMAN et al., 2008).

Esta forma de compra denota que a utilização adequada dos recursos para as compras públicas é fundamental, na medida em que grande parte dos recursos públicos é utilizada com esta forma de aquisição, representando de 10 a 15% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, chegando a alcançar cerca de 500 bilhões de reais por ano (SEBRAE, 2014).

Assim, considerando o montante de recursos utilizados, a gestão eficiente dessas compras é essencial para a utilização adequada dos recursos, por meio da melhor escolha entre os critérios de: qualificação, diagnóstico do desempenho, implantação dos aspectos das vendas, entre outros, para o objetivo de redução dos custos das operações e de desperdícios gerenciais, como o recebimento de produto com a especificação que não condiz com o esperado (LONGARAY; BUCCO, 2014).

Nesse sentido, nota-se uma mudança na gestão de compras públicas voltando-se ao sistema de compras compartilhadas, que é uma nova forma de gerenciamento de compras iniciada no ano de 2010 pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). Com isso, os setores que lidam com compras vislumbraram a oportunidade de realizar licitações conjuntas, proporcionando uma maior economia de escala no âmbito da Administração Pública (BRASIL/MPDG, 2015). O intuito dessa nova proposta de compras é desenvolver modelos e procedimentos que visem o aumento da eficiência da utilização dos recursos, otimizando os procedimentos e gerando ganhos de escala (BRASIL/MPDG, 2015).

Posteriormente, outros ministérios, como o Ministério da Educação (MEC), bem como outros órgãos, a exemplo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), passaram a adequar os seus editais de licitação a esse novo formato de licitar, dessa maneira, as licitações passaram a ser descentralizadas da Reitoria para os *campi*.

Outros aspectos também incentivaram a promoção deste tipo de licitação, como a edição de algumas Leis, a exemplo da Lei nº. 12.349, de 15 de dezembro de 2010, que inseriu como finalidade da licitação a promoção do desenvolvimento nacional sustentável; e a Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SLTI/MPDG), que dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Cabe destacar a peculiaridade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e, particularmente, dos Institutos Federais, pois cada uma destas instituições é constituída por

diversos *campi* que formam uma única estrutura. Considerando o exposto, neste trabalho será estudado o IFPE, autarquia federal que possui 16 *campi* e realiza diversas compras compartilhadas. Apenas no ano de 2016, foram realizadas 18 licitações compartilhadas de 31 previstas no planejamento das licitações conjuntas, sendo duas realizadas pela Reitoria: a primeira foi aquisição de *tonner* (Pregão SRP nº. 04/2016), totalizando o valor de R\$ 286.945,17 e a segunda foi o Pregão SRP nº. 06/2016 (Contratação de empresa especializada em eventos) no valor de R\$ 5.475.561,00 (IFPE, 2016). Ademais, estão previstas apenas para a Reitoria do IFPE, a realização de oito licitações compartilhadas no ano de 2017. Por fim, considerando todos os *campi*, no ano de 2016 foram empenhados 47 milhões e em 2017 foram empenhados cerca de 42 milhões com contratações provenientes de Pregões Eletrônicos.

Apesar do alto montante, as compras compartilhadas viabilizam a economicidade, pois realizam-se licitações que abrangem os quantitativos de todos os *campi* em vez de serem realizados vários certames para o mesmo objeto (SILVA, 2016a). A realização destas licitações é de extrema importância, pois permite o desenvolvimento da atividade fim da instituição, que no caso estudado é a prestação de serviço educacional, como exemplo das aquisições que proporcionam a manutenção do exercício escolar, estão: mobiliário escolar, equipamentos para laboratórios, materiais didáticos, entre outros, sendo itens fundamentais para o desenvolvimento desta atividade.

Nesse âmbito, nota-se que ausência de métodos decisórios e anomalias no processo de compras, a exemplo da demora nas contratações, prejudicam sua eficiência. Portanto, buscase melhorias que proporcionem a realização das compras de forma mais ágil, eficiente e eficaz.

Dessa maneira, o intuito para se discutir a utilização das compras compartilhadas e o modelo de decisão é identificar o funcionamento do processo e como podem ser melhorado.

Considerando o exposto, este estudo **pretendeu identificar a tomada de decisão no processo de compras compartilhadas do IFPE?**

Para a concretização deste estudo, a presente pesquisa propôs-se a analisar o fenômeno em duas etapas metodológicas. A primeira etapa foi formada por estudo descritivo e a caracterização da tomada de decisão em compras por meio de uma pesquisa bibliográfica.

A segunda etapa configurou-se na realização de entrevistas e aplicação de questionários *online*, junto aos gestores que atuam na área de compras do IFPE. Os questionários buscaram coletar dados que demonstrassem os principais aspectos da tomada de decisão no IFPE e a identificação de como ocorre o processo atualmente.

Os capítulos subsequentes desta dissertação apresentam o contexto, o ambiente, o problema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa e sua justificativa. Também são apresentadas as referências que servem de alicerce conceitual para a pesquisa. Em adição, aborda-se sobre os procedimentos metodológicos empregados na investigação da pesquisa e discutem-se os resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa, suas limitações e contribuições para estudos futuros.

## **1.2 Contexto da pesquisa**

### *1.2.1 Ambiente de compras nas organizações*

A função compras, também conhecida como atividade de compras, tanto nas organizações públicas e privadas, abrange um longo processo que se inicia na identificação dos fornecedores, passando pelo processo de consulta de fornecedores, aquisição de materiais por meio das licitações, e o acompanhamento de todo o processo para garantir que a compra foi realizada de acordo com as especificações previstas no edital da licitação (SANTOS, 2006; CARVALHO, 2017).

O setor que atua na área de compras é o responsável pela execução da função compras e é considerado essencial para que organizações que estão envolvidas em ambientes competitivos, ganhem vantagens, pois possibilita a redução de custos e uma elevação na qualidade das matérias-primas (MENEZES; SILVA; LINHARES, 2007; MENDOZA; VENTURA, 2012).

Neste âmbito, Aguiar (2012, p. 31) ao tratar sobre o setor de compras nas organizações, afirma que o setor de compras é um dos setores mais importantes para a obtenção dos objetivos, pois é por meio de uma aquisição eficiente de produtos e serviços que uma instituição poderá conquistar os seus objetivos com menos recursos e ainda obtendo a satisfação dos interessados.

Este setor apresenta tem a responsabilidade de, por meio das aquisições, manter a instituição funcionando adequadamente, apresentando os materiais e serviços necessários à execução da atividade fim da instituição, bem como os objetivos deste setor devem estar atrelados estrategicamente ao da organização, buscando a excelência na prestação dos produtos e ou serviços da organização, uma redução de custos, entre outros (CARVALHO,

2017), assim, a estrutura e a forma como ocorre a organização das compras são fundamentais para alcançar resultados organizacionais (MCKEVITT; FLYNN; DAVIS, 2014).

### *1.2.2 Cenário atual de compras no IFPE*

A área de compras e a de contratações governamentais é um dos elementos mais relevantes nos processos de reforma do Estado e de modernização da Administração Pública, sendo imprescindível estudos que busquem a melhoria dos setores envolvidos no processo de compras e licitações (AGUIAR, 2012).

No IFPE, instituição estudada, os dezesseis setores de compras estão diretamente relacionados às Diretorias de Administração e Planejamento e a Coordenação de Compras da Reitoria do IFPE, que são os setores foco deste estudo. A sua relevância se constitui por apresentar parte da responsabilidade pela garantia dos materiais e serviços que asseguram o desenvolvimento da atividade-fim da instituição que é a educação pública, gratuita e de qualidade (IFPE, 2017).

Cada um dos campi possui autonomia para realizar licitações, mas devido à política de compras compartilhadas, é feita uma divisão das licitações de interesse comum que devem ser realizadas durante o ano, também são estabelecidos prazos para o cumprimento da licitação no prazo acordado.

Apenas no ano de 2016, de cinco licitações realizadas no âmbito da Reitoria, duas foram por meio do mecanismo de compras compartilhadas: a primeira foi aquisição de toner (Pregão SRP nº. 04/2016), totalizando o valor de R\$ 286.945,17 e a segunda foi o Pregão SRP nº. 06/2016 no valor de R\$ 5.475.561,00 (IFPE, 2017), demonstrando a potencialidade das compras compartilhadas na instituição.

## **1.3 Objetivos da dissertação**

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nesta pesquisa.

### *1.3.1 Objetivo geral*

Identificar o processo de compras compartilhadas do IFPE.

### 1.3.2 *Objetivos específicos*

Para atingir o objetivo proposto, os seguintes objetivos específicos foram perseguidos ao longo do trabalho:

- Delinear o processo de compras compartilhadas na visão dos gestores que atuam na área de compras no IFPE;
- Desenhar o processo de compras compartilhadas do IFPE;
- Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.

## 1.4 **Justificativa**

A opção por estudar a tomada de decisão no processo de compras compartilhadas se justifica em face de que a maior quantidade de recursos utilizados no IFPE para aquisições é empregada nas compras compartilhadas. Dessa maneira, é importante que a instituição tenha a preocupação de como será a tomada de decisão, pois o modelo atual envolve 16 *campi*, necessitando de um planejamento adequado.

No modelo atual de compras compartilhadas, após definidas as licitações que ficaram de incumbência de cada *campus*, todos devem compartilhar os cronogramas de realização das licitações. Além disso, é feito o acompanhamento do andamento desses cronogramas, e das próprias licitações, por meio de planilhas compartilhadas via *drive* institucional, estando sob a responsabilidade da Diretoria de Licitações e Contratos o acompanhamento dessas licitações.

Além da Diretoria citada, outros atores atuam no processo, a exemplo da Pró-reitoria de Administração, Coordenações de Compras e Diretores de Administração e Planejamento. Além disso, os *campi* possuem uma autonomia, mas é limitado, pois depende de autorização da Reitoria para a realização das licitações.

Assim, no modelo atual de compras compartilhadas há uma descentralização, mas ao mesmo tempo existe uma preocupação de que as licitações sejam autorizadas pela Reitora, pois as compras compartilhadas são representativas no que se refere ao orçamento.

Em adição, as compras compartilhadas possibilitam economia de tempo aos *campi*, pois proporcionam a realização de apenas uma licitação em vez de várias, proporcionando licitações mais eficientes, racionalização da função e transparência dos processos.

Além do exposto, esta pesquisa apresenta diferencial por apresentar o ineditismo de identificar as decisões no que concerne ao processo de compras compartilhadas, abrangendo

vários aspectos das decisões, a exemplo dos atores na divisão das compras entre os *campi*, de centralizar ou não as compras, de realização de trocas de licitações, de realização da própria licitação ou adesão a uma intenção de registro de preços (IRP) como participante ou não participante.

Por esta razão, considera-se que a identificação do processo de tomada de decisão em compras é fundamental, pois permitirá a visualização da situação atual e quais melhorias podem ser implementadas. Assim, se torna um dos grandes aliados na redução de gastos na instituição, na transparência e eficiência dos processos.

Por fim, esta pesquisa atende a vários grupos, são eles:

a) pessoas que tenham interesse em conhecer sobre a Administração Pública e tomada de decisão;

b) estudiosos do tema e meio acadêmico em geral, tendo em vista a relevância do tema estudado;

c) outros órgãos da Administração Pública que desejem aprimorar seus procedimentos no âmbito da tomada de decisão de compras compartilhadas

Assim, apresentada a questão e o contexto da pesquisa, a próxima subseção apresentará os objetivos geral e específicos a que se propõe este projeto de investigação.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

---

Este capítulo versa sobre os pontos mais relevantes a respeito da tomada de decisão e apresenta os principais conceitos acerca do processo decisório: Administração Pública, informação, atores, estilos decisórios e processo decisório na Administração Pública.

### 2.1 Administração pública gerencial

A Administração Pública pode ser conceituada, conforme Di Pietro (2013), como uma atividade que o Estado desenvolve, utilizando-se do regime jurídico de Direito Público, para a realização dos interesses da sociedade.

Neste âmbito, Oliveira (2014, p. 44) afirma que a Instituição Pública “tem que administrar os seus serviços e atividades ‘olhando para fora’”. Paludo (2015, p. 46) corrobora com o entendimento e destaca que “o Governo Federal tem envidado esforços para a implantação do modelo gerencial de Administração Pública no Brasil, no entanto, práticas patrimonialistas ainda são vistas na Administração Pública”. Porém, no período de 1980 a 1990, ocorreram mudanças importantes ao longo dos anos, tendo passado a Administração Pública de uma visão Patrimonial e em seguida Burocrática para o paradigma atual que é a Administração Pública Gerencial, voltada ao gerencialismo, credibilidade e governabilidade do Estado na América Latina (PAULA, 2005).

Esse movimento teve início na Europa e nos Estados Unidos, nos quais a base do movimento gerencialista é estruturado pelo empreendedorismo e no capitalismo. Logo o gerencialismo se expandiu, tendo ganhado força no Brasil nos anos 1990, a partir da reforma do Estado, bem como da saída de uma administração patrimonialista e também burocrática, para uma Administração Pública Gerencial (PAULA, 2005).

Bresser-Pereira e Spink (1996) detalham que a Administração Pública Gerencial emergiu como resultado de uma evolução na Administração Pública que teve seu surgimento com a administração patrimonialista, na qual havia a confusão entre o patrimônio público e privado, nepotismo, empreguismo e corrupção. Porém, no século XIX, com o capitalismo industrial, tornou-se fundamental uma espécie de administração mais moderna, que fizesse a separação entre o patrimônio público e o privado, surgindo a Administração Pública Burocrática. No entanto, não foram alcançados os resultados que se esperava com a eficiência, pelo contrário, a administração se tornou lenta, com um serviço de baixa qualidade

e onerosa, apresentando concepções voltadas à impessoalidade, hierarquia e ao poder racional-legal.

De acordo com o autor supracitado, o problema da ineficiência causada pela administração burocrática se tornou relevante, visto que o Estado se tornou um Estado Social, assumindo um elevado quantitativo de serviços, e dessa forma, surgiu a necessidade de uma Administração Pública Gerencial, voltada a uma descentralização e flexibilização administrativa, culminando com a reforma da Administração Pública, tendo início em 1980 no Reino Unido, Nova Zelândia e Estados Unidos, enquanto que no Brasil o primeiro movimento se deu nos anos 60 por meio do Decreto Lei nº. 200, de 1967 e posteriormente, com o Ministério da Desburocratização a partir do ano de 1979 a 1983, e por conseguinte, com a reforma do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE).

Este movimento deu início a Administração Gerencial, sendo voltada aos resultados. Quanto a isso, Filardi *et al.* (2016) afirmam que o foco tem sido repassado dos processos aos resultados, o que gera a necessidade de uma transformação cultural na Administração Pública para uma missão voltada ao povo, a sociedade, em que se procura elaborar uma estrutura que apresente flexibilidade e liberdade para o alcance dos objetivos, resultando em produtos e serviços de qualidade.

Considerando que a Administração Pública visa os melhores resultados e a eficiência, isto é, com o intuito de alcançar o gerencialismo, vê-se a relação direta com as compras de forma eficiente e eficaz, bem como com a gestão e mapeamento de processos.

## **2.2 Compras na administração pública**

As compras públicas governamentais diferem em vários aspectos quando comparadas às compras no setor privado, pois as instituições públicas apresentam como finalidade o atendimento aos anseios dos seus usuários, por meio da transparência e utilização adequada dos recursos, enquanto que nas organizações privadas, o foco é atender as necessidades dos empresários e acionistas, isto é, visa o lucro (SCHAWAAB et al., 2012).

Outra divergência a ser apontada é que as compras na Administração Pública devem seguir os ditames da legislação, aliás, as atividades referentes à aquisição de bens e serviços devem obedecer uma dinâmica específica que o profissional de compras deve seguir na condução dos processos (DIAS; COSTA, 2012).

Neste sentido, Carvalho (2017, p. 168) destaca que:

A gestão de compras exerce uma função de destaque tanto no setor privado como no setor público com maior ênfase no último que trabalha com recursos públicos, sendo monitorados por órgãos responsáveis e naturalmente requer maior atenção, uma vez que estes recursos voltarão para a sociedade em forma de serviços públicos prestados diretamente à comunidade pela administração, depois de definida a sua essencialidade e necessidade.

O Quadro 1 mostra a relação de alguns estudos sobre compras públicas, a partir dos quais pode se verificar que ao longo dos anos as compras públicas têm relevante interesse de estudo na academia.

Quadro 1 (2) – Estudos sobre compras públicas.

<b>Título</b>	<b>Autores</b>
Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis	Silva e Barki (2012)
Compras governamentais: Estudo de caso sobre contratações centralizadas de serviços comuns pela Marinha do Brasil	Gigante (2014)
Compras públicas sustentáveis no Brasil: a percepção dos gestores e as perspectivas do programa	Brito (2014)
Proposta de estrutura de trabalho para aumentar a eficiência das compras públicas compartilhadas	Nascimento (2015)
Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis	Gomides (2015)
A gestão de compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC): uma relação com a expansão da rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	Martins (2015)
Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional	Couto e Coelho (2015)
Ganhos competitivos a partir das compras compartilhadas na rede pública federal: o caso IFRO	Oliveira (2016)
Eficiência e economicidade no processo de compras públicas	Nunes (2016)
Considerações acerca do processo de compras verdes aplicadas às empresas públicas e privadas	Silva, Bohnke e Silva (2016)
Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas	Couto e Ribeiro (2016)
Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas	Taufick (2017)
Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas	França (2017)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

No aspecto da legislação, o art. 37, XXI da Constituição Federal de 1988 dispõe que toda a Administração Pública deve realizar suas contratações por meio de licitação, procedimento administrativo que objetiva a contratação mais vantajosa para a Administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, além da observação da isonomia na contratação (JUSTEN FILHO, 2011).

As principais normas relacionadas a licitações estão dispostas no Quadro 2.

Quadro 2 (2) - Principais leis que regem as licitações.

<b>Legislação</b>	<b>Descrição</b>
Lei Federal nº. 8.666, de 21 de junho de 1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências
Lei Federal 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 CF, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências;
Lei Federal nº. 12.462,	Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC e dá outras providências.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Outrossim, as modalidades de licitação, previstas na Lei das Licitações (nº. 8.666/1993) estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 (2) - Modalidades de licitações.

<b>Modalidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>Concorrência</b>	Quaisquer interessados podem contratar com a Administração Pública, desde que comprovem as condições de qualificação explicitadas em edital, sendo estabelecido o valor acima de R\$650 mil para compras e de R\$1,5 milhão para obras e serviços de engenharia;
<b>Tomada de preço</b>	Os fornecedores devem ser cadastrados, o limite de compras é de R\$650 mil e para obras e engenharia em R\$1,5 milhão;
<b>Convite</b>	Podem participar os interessados do ramo pertinente ao seu objeto, há o convite a pelo menos três fornecedores, o valor da modalidade é de R\$80 mil para compras e R\$150 mil para obras e serviços de engenharia;
<b>Concurso</b>	Utilizado para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, onde a remuneração ou premiação é definida em edital;
<b>Leilão</b>	Modalidade utilizada para venda de bens inservíveis para a administração ou de produtos apreendidos ou penhorados, mediante lances, igual ou superior ao valor da avaliação.
<b>Pregão</b>	Utilizado para aquisição de produtos e serviços comuns, não possui limite de valores.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Para a melhor escolha da modalidade e tipo de licitação, o planejamento é essencial, mas há pouca preocupação com o planejamento das contratações e na prospecção de

fornecedores (GONÇALVES, 2013). No entanto, o planejamento, incluindo o cálculo das quantidades e o momento da compra, também é fundamental para a definição dos preços dos produtos e também da manutenção dos estoques e do valor gasto com transporte (BALLOU, 2006).

### 2.2.1 Variáveis de compras

Na Lei das Licitações também são estabelecidos os critérios para o julgamento das propostas, são eles: menor preço, melhor técnica e a combinação entre técnica e preço. Na licitação do tipo “Menor Preço”, a proposta mais vantajosa para a Administração é a de menor preço. Por sua vez, no tipo “Melhor Técnica”, o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração é escolhido com base em fatores de ordem técnica. A combinação entre técnica e preço é escolhida na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e técnica.

Waara e Brochner (2006) afirmam que embora o setor público tenha uma longa tradição de usar a oferta mais baixa como critério de adjudicação para contratos, a dependência de critérios não preço está aumentando. Diversos outros critérios são importantes no processo de decisão, a exemplo: quantidade, preço, frete, nível de estoque e qualidade, prazo de entrega, valor do frete, produto, negociação e preço-custo (BALLOU, 2006). Igarashi, Boer e Michelsen (2015) detalham que os critérios de aquisição constantes são: preço e qualidade. Outrossim, há uma pressão sobre os compradores para incluir critérios ambientais.

No estudo de Milan *et al.* (2014), os atributos citados foram qualidade, prazo de entrega e preços baixos, bem como a boa vontade do fornecedor, essas variáveis estão dispostas no Quadro 4.

Quadro 4 (2) - Variáveis de compras.

Nº	Nome da variável	Autores	Diz respeito à:
1	Qualidade	Baily et al. (2000) e Dias e Costa (2012)	Conjunto de características de um produto ou serviço relevantes para atender às exigências.
2	Quantidade correta	Baily et al. (2000)	Quantidade dos produtos a serem adquiridos.
3	Tempo	Baily et al. (2000) e Dias e Costa (2012)	Prazo de entrega dos produtos comprados e/ou serviços contratados.
4	Fonte de suprimentos	Baily et al. (2000), Chaves (2002), Gaither e Fraizer (2005) e Slack et al. (2009)	Seleção e desenvolvimento de fornecedores adequados.
5	Preço	Baily et al. (2000), Lambert, Stock e Vantine (1998)	Valor negociado para compra dos produtos e/ou contratação de serviços.
6	Negociação	Baily et al. (2000), Coelho Junior (2011) e Dias e Costa (2012)	Negociar a compra dos produtos e/ou contratação de serviço com os fornecedores.
7	Custo total de aquisição	Baily et al. (2000) e Bowersox, Closs e Cooper (2006)	Custo total envolvido na compra de produtos e contratação de serviços.
8	Especificações de compra	Gaither e Fraizer (2005) e Dias e Costa (2012)	Requisitos necessários para realização da compra.
9	Organização de compras	Baily et al. (2000), Chaves (2002), Gonçalves (2010), Pozo (2010) e Dias e Costa (2012)	Estruturação do processo de compras.
10	Restrições financeiras	Dias e Costa (2012)	Restrições financeiras que possam impedir a área de Compras de efetuar uma aquisição.
11	Timing	Baily et al. (2000)	Atender às necessidades de compra da organização em tempo hábil.
12	Tipo de produto a ser comprado	Baily et al. (2000), Ballou (2006), Dias e Costa (2012) e Arnold (2012).	Produtos quem devem ser comprados conforme descrito nas especificações de compra.
13	Frete	Reis (2001), Ballou (2006), Slack et al (2009) e Dias e Costa (2012)	Custo do transporte nas compras efetuadas.
14	Assistência técnica e treinamento	Bogmann (2002), Marques (2006) e Dias e Costa (2012)	Serviços de reparos em defeitos sob garantia e realização de treinamento para utilização do produto adquirido.
15	Prazo de pagamento	Baily et al. (2000), Chaves (2002) e Dias e Costa (2012)	Prazo estabelecido para pagar o fornecedor.
16	Validade dos produtos	Chaves (2002) e Lima Filho (2007)	Período de duração de um produto no qual suas características e a qualidade permanecem inalteradas.
17	Níveis de estoque	Baily et al. (2000), Dias (2005), Ballou (2006), Slack et al. (2009)	Acumulações de matérias primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados em um sistema de transformação.

Fonte: Costa, Carmo e Moura (2015, p. 149).

De acordo com o exposto, muitas são as variáveis envolvidas no processo de compras, sendo vários fatores e critérios envolvidos no processo de seleção, por exemplo: preço, qualidade, capacidades técnicas e serviços, entre outros (MENDOZA; VENTURA, 2012). Mas considerando que este trabalho é voltado às licitações, pregões, conforme a Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002, deve-se seguir a legislação, na qual se considera na análise da

proposta, as características do bem e o preço, além da habilitação que envolve a habilitação jurídica, fiscal e econômica, bem como observa-se os critérios técnicos, desde que não frustre a competitividade, isto é, mantenha a isonomia, além dos critérios de sustentabilidade.

Dessa forma, é necessário que a Administração avalie todos os critérios, porém sendo as fases mais importantes a da instrução inicial do processo e elaboração do edital, que fazem parte da fase interna da licitação, na qual é estabelecida a descrição do produto e serviço, sendo essencial que a Administração identifique todas as características do produto ou serviço e os critérios técnicos e de sustentabilidade.

### *2.2.2 Pregão eletrônico*

O Pregão é a modalidade de licitação mais utilizada nas compras compartilhadas, tendo sido criado pela Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002 para aquisição de bens e serviços que podem ser especificados por meio de definições usuais no mercado, sendo utilizado o critério do menor preço, não existindo restrição quanto ao valor a ser contratado.

Neste âmbito, Reis (2008, p. 38) cita alguns diferenciais do Pregão Eletrônico:

O credenciamento dos participantes ocorre antes da sessão, pois o licitante deve estar cadastrado junto ao órgão responsável pelo sistema a ser utilizado na Internet; o certame ocorrerá por meio eletrônico, cujo sistema operacional é escolhido pela entidade licitante e detalhado no instrumento convocatório; todos os atos da sessão são processados por meio eletrônico.

Cabe destacar que esta modalidade é reconhecida pela celeridade, pois apresenta a inversão de fases. Primeiramente é realizado o julgamento das propostas e posteriormente é realizada a habilitação, possibilitando celeridade na análise da documentação e evitando recursos que procrastinem o processo, pois são concentrados no final do certame, bem como no transcorrer da sessão o licitante pode reduzir o valor da proposta.

Neste sentido, além da utilização do Pregão, de acordo com a Lei nº. 8.666/ 1993, artigo 15, inciso II, as compras devem ser, sempre que possível, realizadas por meio do Sistema de Registro de Preços (SRP) detalhado no próximo subitem, sendo um sistema que possibilita compromisso firmado entre os licitantes e a administração, utilizando-se de Ata de Registro de Preços, mantendo-se as mesmas condições de contratação pelo prazo de 12 (doze) meses.

## 2.3 Compras compartilhadas

As compras compartilhadas são utilizadas pela Administração Pública para realização da aquisição/ contratação de produtos e serviços de forma conjunta, de maneira a diminuir os custos com a contratação. No entanto, tem-se verificado, com poucas exceções, que não há uma preocupação com o planejamento da busca por fornecedores e aquisições de materiais e serviços (GONÇALVES, 2013).

Nas compras compartilhadas, as organizações empregam conjuntamente os especialistas de compras, compartilhando os custos e concordando com as prioridades. Este tipo de contratação proporciona que o risco seja compartilhado e a eficiência através de economias de escala, assim, pois a aquisição é um serviço compartilhado e interorganizacional (GORDON MURRAY; RENTELL; GEERE, 2008).

De acordo com a revista Negócios Públicos (2015) o custo médio de uma licitação chega a R\$ 14.351,50. Dessa forma, realizar apenas uma licitação, em vez de 17, no caso do IFPE, possibilita uma economia processual de R\$ 229.624,00 e ainda proporciona uma economia de escala, pois quanto maior o volume, a tendência é que haja uma diminuição dos preços. Além disso, a utilização das compras compartilhadas propicia a formação de redes entre órgãos públicos (SILVEIRA, 2014).

Quanto à conceituação dessa forma de licitar, a Instrução Normativa nº. 10/ 2012 em seu artigo 2º, inciso XI, apresenta o seguinte conceito:

Art. 2: Contratação para um grupo de participantes previamente estabelecidos, na qual a responsabilidade de condução do processo licitatório e gerenciamento da ata de registro de preços serão de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal.

Conforme mencionado, essas contratações realizadas pela Administração Pública, no que se refere ao sistema de compras compartilhadas, são efetuadas por meio da modalidade de licitação de Pregão Eletrônico, criado pela Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002, utilizando-se do Portal de Compras Governamentais, conhecida como Comprasnet “[www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br)”. Esta modalidade de licitação pode ser utilizada com o SRP, regulamentado pelo Decreto nº. 7.892/ 2013 e definido como: “conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras”.

Nesta esteira, torna-se um procedimento vantajoso para a Administração, tendo em vista que evita que Pregões desnecessários sejam realizados, gerando economicidade para a Administração.

### *2.3.1 Vantagens e desvantagens das compras compartilhadas*

Para consecução do sistema de compras compartilhadas, os preços que são registrados em ata de registro de preços – documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas. Neste sentido, pode-se dizer que os principais atores são: órgão gerenciador da licitação que é o órgão responsável pela condução da licitação; órgão participante – participa dos procedimentos do SRP e integra a ata de registro de preços; e ainda o órgão não participante que mesmo não fazendo da licitação, faz adesão à ata de registro de preços.

Os preços formais são registrados com a validade de até 12 meses, de maneira que outros órgãos podem, caso autorizado pelo órgão gerenciador e pelo fornecedor, e, dentro do limite estabelecido em lei, utilizar-se do sistema de carona para contratarem serviços e adquirirem produtos e serviços licitados.

O Decreto nº. 7.892/ 2013, esclarece que o SRP só deve ser utilizado nos seguintes casos: quando houver necessidade de contratação frequente em virtude das características do bem; quando há previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços que se utilizam de regime de tarefa ou unidade de medida; quando for necessária a aquisição para mais de um órgão, entidade ou a programas de governo ou ainda, quando não é possível estimar a quantidade a ser demandada pela administração em virtude da natureza do objeto.

Meirelles (2006), aponta a seguinte definição para o sistema SRP:

Registro de preços e o sistema de compras pelo qual os interessados em fornecer materiais, equipamentos, ou serviços ao Poder público concordam em manter os valores registrados no órgão competente, corrigidos ou não, por um determinado período e fornecer as quantidades solicitadas pela Administração no prazo previamente estabelecido.

Esse sistema apresenta várias vantagens, o Quadro 5 denota as principais.

Quadro 5 (2) – Vantagens do registro de preços.

<b>Vantagens</b>	<b>Significado</b>
Não há necessidade de previsão de orçamento	Significa que a comprovação de orçamento só será necessária no momento em que o produto for ser adquirido
Imprevisibilidade de consumo	Possibilita a aquisição nas quantidades corretas em virtude da sazonalidade de consumo de alguns bens
Volume de estoque ideal	A administração não precisa armazenar os produtos de uma vez só, uma vez que os materiais podem ser entregues de acordo com a necessidade
Redução do número de licitações	O órgão pode realizar apenas uma licitação para cada objeto
Preços atualizados	O fornecedor ou a administração pode pedir a atualização dos preços com a devida comprovação da alteração do valor de mercado
Diminuição dos custos de licitação	Em virtude de diminuir a quantidade de licitações realizadas, diminui-se o custo com publicações e recursos físicos e humanos
Maior aproveitamento de bens	Evita-se o desperdício, pois diminui-se o estoque, facilitando a identificação da validade dos estoques.

Fonte: Adaptado de Jacoby Fernandes (2004).

O SRP poderá ser utilizado na modalidade Concorrência do tipo menor preço e na modalidade Pregão. Mas nota-se que há predominância pelo uso do Pregão, inclusive, segundo Aguiar (2012), os primeiros Pregões eletrônicos utilizados para licitações compartilhadas foram realizados em 2009.

Quanto a este aspecto, Silva e Barki (2012) abordam sobre a experiência da compra compartilhada sustentável nos órgãos públicos federais do Rio de Janeiro. O primeiro caso ocorreu sob a coordenação do Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ), no ano de 2010, a compra compartilhada contou com a participação de oito órgãos, além do JBRJ, Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz (duas unidades), Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi), Ministério da Fazenda/ Receita Federal, Inspeção da Receita Federal de Macaé, Ministério da Educação/ UFPE, Ministério da Agricultura e Ministério do Meio Ambiente. Os autores observaram uma economia de escala de 49,89% do valor estimado, totalizando numa redução de R\$723.263,78.

Outrossim, observa-se que as compras compartilhadas favorecem o mecanismo de formação de redes entre os órgãos, pois o aumento da competição proporciona grandes resultados para a instituição por potencializar capacidades que geram um resultado satisfatório para a rede como um todo (SILVEIRA, 2014; OLIVEIRA, 2016). Além disso, este tipo de compra pode ser realizada de forma centralizada em apenas uma unidade ou descentralizada, quando há uma divisão das licitações entre as unidades, ou até mesmo de forma híbrida. Alguns autores defendem a realização das compras centralizadas, argumentando que

proporcionam economias de escala com a realização da consolidação de volumes e também economias de processos, em virtude da realização de apenas um para todos (GIGANTE, 2014).

A centralização das atividades de compras é uma tendência, por possibilitar economia de escala nas compras e nos custos processuais, além de permitir a especialização dos agentes, alcançar a inovação, mercados competitivos, no entanto, os benefícios gerados pela centralização também podem ser prejudicados pelo má utilização e implementação inadequada, concentrando-se em resultados negativos de economia de custos e de curto prazo (KARJALAINEN, 2009; ANCHUSTEGUI, 2015).

Fernandes (2015, p. 4) destaca que os órgãos que atuam com a centralização podem ser configurados da seguinte forma: “o órgão central ou agência com atribuições de condução do processo de compras; o compartilhamento de atribuições entre um órgão coordenador e áreas de compras nos demais órgãos ou a descentralização das atividades, a cargo de cada órgão.”

Alguns órgãos da Administração Pública federal que se utilizam das compras compartilhadas são: o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que obteve experiência exitosa na contratação de telefonia fixa para 70 órgãos, alcançando uma economia de 49,5% em relação ao preço praticado anteriormente, motivando, dessa forma, a criação da Central de Compras no ano de 2014; e o Ministério da Educação e Cultura (MEC) que está realizando projeto de Compra Compartilhada, incluindo Institutos e Universidades vinculadas à Rede Federal de Educação do Ministério da Educação, para aquisição de microcomputadores, *notebooks* e *workstation* (BRASIL/ MPDG, 2015).

Outro movimento de compras compartilhadas é o das Universidades Federais do Nordeste, que por meio do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), desde 2013 realizam licitações de forma compartilhada. Há ainda o exemplo do Instituto Federal de Santa Catarina que realiza licitações conjuntas desde 2009, sendo considerada um sistema vantajoso, pois houve uma grande economia em recursos humanos e financeiros, além de evitar-se o retrabalho (MADRUGA et al., 2013),

Além do Brasil, outros países utilizam-se dos benefícios dessa forma de licitar, a prática é comum em países como: Áustria, Canadá, Itália, Inglaterra e Estados Unidos (BIDERMAN et al., 2008). Há, inclusive, casos de instituições que utilizam-se de Centrais de Compras, centralizando as compras em busca de ganhos de escalas e aprendizagem (TEIXERA et al., 2015).

Além do benefício da economia de escala citado acima, o autor lista uma série de fatores que tornam as compras compartilhadas atrativas para os órgãos que praticam esse sistema, principalmente preços competitivos devido a vultuosidade das compras, redução dos custos em virtude da concentração da gestão das aquisições e ainda por possibilitar a introdução de políticas voltadas a sustentabilidade. Baldi e Vannoni (2017) complementa que órgãos que centralizam possuem maior poder de barganha, podem oferecer melhores serviços e reduzir os riscos e custos. Dessa maneira, denota-se o uso do poder de compras pela administração de forma a favorecer políticas públicas e influenciar no desenvolvimento nacional sustentável (TERRA, 2016).

Os dados acima demonstram o poder de compra do governo, conforme Arantes (2005, p. 25):

[...] O poder de compra significa o poder do consumidor, seja ele empresa privada, órgão público, cooperativa ou pessoa física, que ao adquirir bens e serviços define suas exigências e necessidades, tornando-se um indutor da qualidade, da produtividade, e de inovação tecnológica, gerando emprego, ocupação e renda e contribuindo para a competitividade e desenvolvimento do país.

Os benefícios das compras compartilhadas podem ser resumidos na Figura 1.

Figura 1 (2) - Benefícios das compras compartilhadas.



Fonte: Silva (2016a, p. 14).

Observa-se que, além da economia de escala citada anteriormente, há outros fatores citados por Silva (2016a):

- Padronização: considerada pelo autor como fundamental para o aspecto da melhoria contínua, por permitir que as especificações técnicas e de desempenho sejam mantidas em todas as unidades administrativas participantes da licitação;

- Economia de escala: permite um menor preço da contratação, devido ao maior valor na aquisição ou contratação de serviço, gerando uma maior vantajosidade;
- Planejamento: tendo em vista que a implantação do sistema de compras compartilhadas induz as unidades participantes a realizarem o planejamento de forma adequada e alinhada, pois há vários órgãos que participaram, portanto, se exige uma maior integração de procedimentos;
- Gestão do conhecimento: é imprescindível que os envolvidos no sistema de compras compartilhadas sejam capacitados periodicamente e sejam multiplicadores de conhecimento. Ademais, o alinhamento a esta filosofia agrega valor, pois, as unidades envolvidas passam a agir em conjunto, favorecendo a gestão do conhecimento;
- Economia processual: há uma economia processual, pois há uma diminuição significativa de processos, pois uma compra compartilhada atende várias unidades;
- Sustentabilidade: as compras compartilhadas podem ser um catalizador da sustentabilidade, na medida em que as unidades que não se utilizavam da prática das compras sustentáveis, passam a ser participantes de um processo licitatório com aspectos sustentáveis, gerando um novo movimento de disseminação deste tipo de licitação.

Kar e Pani (2014) destacam critérios que são importantes, sendo eles: qualidade, conformidade de entrega e preço.

Outros elementos que, apesar de negativos, devem ser destacados, são: a ausência de sistemas comuns de codificação, falta de consideração do mercado de suprimento, resistência dos fornecedores, falta de compras estratégicas e a dificuldade pela falta de política local e por prioridades diferentes (WALKER, 2013). Os benefícios e disfunções são citados nos estudos de Huff-Rouselle (2012), conforme Quadro 6.

Quadro 6 (2) – Principais benefícios e disfunções das compras compartilhadas.

<b>Benefícios</b>	<b>Disfunções</b>
Reduções nos preços unitários de compra	Possíveis decisões políticas
Melhoria da garantia de qualidade;	Leis ou regulamentos locais
Redução ou eliminação da corrupção em contratos públicos	Fornecedores não confiáveis
Escolha racionalizada através de seleção e padronização melhor informadas	Falta de padronização
Redução dos custos operacionais e encargos administrativos	

(...*Continuação*)

<b>Benefícios</b>	<b>Disfunções</b>
Maior equidade entre os membros	
Maior acesso a produtos	

Fonte: Adaptado de Huff-Rouselle (2012).

Em derradeiro, as compras compartilhadas tornaram-se um movimento que ganha cada dia mais adeptos, devido aos benefícios proporcionados. Assim, mesmo que ainda exista alguns entraves, a tendência é que o procedimento se aprimore a cada dia e que, portanto, os obstáculos sejam eliminados.

## 2.4 Decisão e processo decisório

No processo dia a dia de uma organização, há vários momentos em que o decisor precisa escolher o melhor caminho, pois se depara com um problema que apresenta mais de uma alternativa plausível para solução, havendo a influência de ao menos dois fatores conflitantes (GOMES; GOMES, 2012). Logo, é importante destacar que as consequências da decisão podem ocorrer de imediato, no curto ou longo prazo ou ainda pode ocorrer um impacto multidimensional.

Dessa forma, nota-se que o processo de tomada de decisão não é um evento simples e único, no entanto, é um produto de um processo social complexo que se estende sobre um período de tempo (SIMON, 1965). À vista disso, decidir envolve um processo de coleta de informações que vão subsidiar alternativas possíveis de solução e posteriormente, a eleição da escolha mais adequada (GOMES; GOMES, 2012). De acordo com Andrade e Amboni (2010, p. 200), “a tomada de decisão é um processo contínuo que permeia toda a atividade organizacional”.

Para o autor supracitado, a tomada de decisão pode ocorrer em três níveis: estratégico (decisões voltadas ao alcance dos objetivos da instituição e de longo prazo), táticas (voltadas ao atingimento de metas estratégicas e de médio prazo) e operacionais (voltadas às atividades do dia-a-dia e são de curto prazo).

Essa tomada de decisão envolve os procedimentos de definição de problemas, avaliação das possíveis alternativas e a escolha das soluções plausíveis (BRAGA, 1987). Assim, considera o aspecto racionalidade do decisor e depende de suas crenças – opiniões que são influenciadas pelas informações disponíveis no processo decisório. Dessa maneira, torna-se claro que informações errôneas, surgidas por meio das crenças do decisor, podem gerar

comportamento racional, a partir do momento em que as ações sejam amparadas por estas informações (MELO; FUCIDJI, 2016).

O comportamento racional depende de um conhecimento amplo, mas o ser humano possui um conhecimento incompleto, baseado na sua percepção da realidade e dos fenômenos que cercam sua ação (PEREIRA; LOBLER; SOMONETTO, 2010). Esta percepção da realidade advém do conhecimento presente na memória de longo prazo do decisor, conhecida como intuição, que é um processo de pensar relevante, tanto no julgamento como na tomada de decisão (BETSCH, 2008).

Nitã e Solomon (2015) afirmam que a intuição é o elemento mais sutil do conhecimento, dessa maneira, há intuição na percepção e na razão. Mamavi *et al.* (2015) complementa que em um ambiente incerto, os tomadores de decisão públicos possuem informações incompletas, outrossim, também têm uma capacidade cognitiva limitada que os obriga a restringir sua visão de possíveis escolhas.

Dessa forma, não apenas o comportamento racional do decisor pode ser insuficiente para a tomada de decisão. Na prática, a tomada de decisão racional sofre entraves, por meio do “choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante” (CHOO, 2003, p. 29).

No entanto, os atores desse processo apresentam atribuições relevantes para que a tomada de decisão ocorra de forma satisfatória. Logo, o processo decisório é visto como “procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções” (BRAGA, 1987, p. 47).

A partir do Quadro 7 pode-se identificar que vários atores fazem parte do processo de decisão, visto que por diversas vezes o decisor necessita de apoio de uma equipe que o assista, como o analista, bem como de um facilitador que coordene as atividades e faça a mediação durante o processo. Outros atores presentes neste processo são os intervenientes, que tomam as decisões diretamente, no entanto, o decisor é que validará a decisão, e, por último, os agidos que são afetados pelas decisões que são impostas.

Quadro 7 (2) – Atores do processo de decisão.

TIPOS DE ATORES	ATRIBUIÇÕES
DECISOR	Pessoa ou grupo a quem o processo decisório é voltado, apresenta a incumbência de validar uma decisão e arcar com as consequências
FACILITADOR	Um ou mais líderes que possuem um papel de coordenar os decisores motivando-os e mantendo postura neutra durante o processo decisório

(...Continuação)

TIPOS DE ATORES	ATRIBUIÇÕES
AGIDOS	Pessoas afetadas ou a quem o programa é imposto, apenas participam, sofrem as consequências da decisão
INTERVENIENTES	Possuem ação direta, decidem diretamente
ANALISTA	Analisa, assiste os decisores na visualização do problema

Fonte: Adaptado de Gomes e Gomes (2012).

No estudo em questão, o decisor de compras lida com situações não estruturadas, conhecidas por serem não programadas, ou seja, que apresenta problemas novos e de consequência importantes, e incorpora elementos estruturáveis, sendo consideradas decisões programadas, rotineiras (MINTZBERG et al, 1976; SIMON, 1963).

Para os autores mencionados, as decisões programadas estão mais voltadas ao nível operacional, enquanto que as decisões não programadas estão voltadas ao nível tático e estratégico (média e alta chefia). Thompson (1967) *apud* por Christensen *et al.* (2007) afirma que, na Administração Pública, o nível superior – considerado um nível complexo que é responsável pelas tomadas de decisão – é composto pelos cargos mais altos, estando neles: cargos públicos, políticos e administrativos; enquanto que a liderança a nível tático é considerada administrativa, dado que os decisores auxiliam na implementação das decisões estabelecidas pelo nível estratégico no nível operacional, sendo este nível também responsável pela mediação, adaptação de normas e valores. O último nível é o operacional – os atores apresentam pouca liberdade e tem suas tarefas programadas.

Posto isso, pode-se inferir que no processo decisório, a ação de cada ator é fundamental para a tomada de decisão, sendo as informações fundamentais para a realização desse processo.

#### 2.4.1 Informação no processo decisório

A informação é essencial no processo decisório, cabendo aos gestores identificarem e analisarem as informações que são úteis, mas muitas vezes os decisores acabam tendo que lidar com diversos documentos cujo teor nem sempre é importante (BORGES, 1995), pois vários gestores têm acesso a uma abundância de dados, mas selecionam poucos dados para transformar em informações que auxiliem na tomada de decisão e, assim, muitas decisões acabam sendo tomadas sem as informações vitais necessárias, isto é, sem a realização de análise de dados categórica (BAIERLE et al., 2011).

Dessa forma, os decisores acabam sendo limitados pelo volume e qualidade de dados disponíveis, e ainda pela habilidade de acessá-los e analisá-los, pois a quantidade de informação recebida é mais rápida do que a atenção dos decisores que necessitam selecionar sobre quais informações devem ser priorizadas e quais devem ser negligenciadas (BORGES, 1995; KNIPPENBERG et al., 2015). Estas informações são formuladas a partir de dados.

Segundo Córtes (2008, p. 26), dados são:

Sucessões de fatos brutos, que não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências. Constituem as unidades básicas, a partir das quais informações poderão ser elaboradas ou obtidas.

Os dados passam a apresentar valor quando, de acordo com Cassarro (2003, p. 35): “[...] alimentam, dão entrada no sistema e as informações são produzidas, saem do sistema, seja este manual ou computacional”. Dessa forma, as informações que são utilizadas pelo decisor, muitas vezes são baseadas em fatos muito subjetivos, utilizando-se de critérios como a percepção, sendo os objetivos listados a partir dos valores do decisor, tendo por base os valores e um conjunto de alternativas que são processos de natureza subjetiva (KEENEY, 2004). Para Gates (1995, p. 62):

Informação é algo que alguém deseja saber, e está disposto a pagar por ela. A informação não é tangível e nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder. O controle da informação é alvo de governos, empresas e pessoas.

Nesse âmbito, ao tratar sobre as informações relativas ao processo de compras compartilhadas, Aguiar (2012) afirma que a procura pela melhora dos processos tem relação com o uso rotineiro da informação como alicerce, influenciando a capacidade de se alcançar os objetivos traçados, no entanto, os fluxos de informações podem apresentar-se de maneira ineficaz e truncada, possibilitando a geração de ineficiência e produtividade baixa de informações, que danificam a estrutura de decisão da organização. Nesse âmbito, nota-se que é difícil identificar as informações necessárias ao decisor, pois a qualidade das decisões depende da utilização das informações (FLIPPO, 1970).

### 2.4.2 Modelos de tomada de decisão

Choo (2003) apresenta quatro modelos de tomada de decisão: modelo racional, modelo processual, modelo político e o modelo anárquico, de acordo com o autor, dos quatro modelos citados, no modelo racional, pautado em Cyert (1963) e Simon e March (1993), as escolhas são reguladas por normas e rotinas, de modo que as ações são guiadas por procedimentos e seguem a dinâmica racional de forma intencional, concentrando-se no curto prazo e buscando manter o controle do ambiente .

O autor complementa que o modelo processual, baseado em Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976), apresenta etapas e ciclos que suportam ações decisórias complexas e dinâmicas, demonstra a complexidade das decisões estratégicas e apresenta três fases principais: identificação, desenvolvimento e seleção.

Ademais, há o modelo político, elaborado por Allison e Zelikow (1999), apresenta a política e barganha como meio de decisão, quando há jogadores que exercem diversos graus de influência, sendo a escolha mais política do que racional.

Por último o autor destaca o modelo anárquico, conhecido como modelo lata de lixo, baseado em Cohen, March e Olsen (1972), no qual é feita a comparação das organizações com latas de lixo, onde as decisões são baseadas na junção de diferentes problemas e soluções propostas pelos indivíduos participantes do processo de decisão, assim, as preferências não são bem definidas, bem como os processos não são totalmente entendidos pelos participantes e a participação destes é fluida, visto que os indivíduos exercem suas atividades em tempo e esforço variável.

Choo (2003) representou os modelos acima no esquema proposto no Quadro 8, neste observa-se que quando o conflito é baixo, há uma maior chance da decisão se tornar a solução do problema, no entanto, quanto maior o conflito, o fator contexto impacta de forma proeminente nas decisões. Ademais, quando se trata da incerteza, quanto menor, maior a chance de a decisão apresentar uma estrutura de regras, enquanto que quanto mais incerto, isto é, menos estruturado, menos programado, mais difícil torna-se de ter a rotinização.

O modelo político, conforme exposto, apresenta objetivos conflitantes e é composto por indivíduos com objetivos distintos, por isso a ambiguidade é mais alta, mas a incerteza é baixa, pois cada ator esclarece sobre suas alternativas de preferência. O comportamento político é utilizado por indivíduos que usam do poder ou da influência e é formado pela diferenciação entre os indivíduos e grupos (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010).

Conforme o exposto no Quadro 8 a incerteza é mais baixa no modelo racional, pois entende-se que o objetivo é bem definido e há a existência de regras e procedimentos que

auxiliam na decisão, enquanto no modelo processual a incerteza é mais alta por apresentar problemas com múltiplas opções e soluções alternativas. Por outro lado, o modelo anárquico é o que apresenta maior ambiguidade e maior incerteza, uma vez que os indivíduos apresentam objetivos ambíguos e os processos são obscuros (CHOO, 2003).

Por se tratar de uma Instituição Federal de Ensino, de forma geral, infere-se que a instituição estudada permeia entre os modelos político, pelo fato de as votações ocorrerem por meio de Conselhos, e racional no âmbito das compras, pois há objetivos definidos para estas.

Quadro 8 (2) - Modelos de tomada de decisões.

<b>B A I X A</b>	<b>BAIXA</b>	<b>AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS</b>	<b>ALTA</b>
	<b>I N C E R T E Z A</b>	<p><b>MODELO RACIONAL</b></p> <p>Orientado para objetivos</p> <p>Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho</p>	<p><b>MODELO POLÍTICO</b></p> <p>Objetivos e interesses conflitantes</p> <p>-Certeza sobre abordagens e resultados preferidos</p>
<b>A L T A</b>	<p><b>MODELO PROCESSUAL</b></p> <p>Orientado por objetivos</p> <p>Múltiplas opções e soluções alternativas</p>	<p><b>MODELO ANÁRQUICO</b></p> <p>Objetivos são ambíguos</p> <p>Processos para atingir os objetivos são obscuros</p>	

Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Outro modelo relevante é o de Abramczuk (2009), que prega que solucionar um problema é ação finalística de uma série de ações. Dessa forma, a resolução do problema se traduz em escolher uma das várias opções de ações para o alcance do objetivo. Assim, o autor em questão apresenta uma abordagem similar à de Choo (2003).

De forma semelhante ao Quadro 8, o Quadro 9 demonstra a relação entre a complexidade e incerteza para cada método de apoio a decisão:

- **Determinísticos:** são utilizados quando os elementos da estrutura de um problema são conhecidos (os constituintes relevantes da situação, as relações entre estes constituintes relevantes, o método de elaboração das alternativas de solução e os métodos de verificação da solução);

- Heurístico: gera um procedimento empírico que produz alternativas aceitáveis de solução para um problema, não havendo comprovação de que se propôs todas as possibilidades de solução do problema;
- Estocásticos: “sistemas e processos cujo estado ou comportamento num instante futuro, embora consequência do estado ou comportamento presente, não é totalmente determinado por este estado ou comportamento presente” (ABRAMCZUK, 2009, p. 16);
- Inferencial: concordância da suposição de que eventos que ocorreram anteriormente sob determinadas circunstâncias, podem ocorrer posteriormente sob as mesmas circunstâncias.

Quadro 9 (2) - Métodos de tomada de decisão.

		NÍVEL DE INCERTEZA	
		NULA	ALTA
NÍVEL DE COMPLEXIDADE	ALTA	MÉTODOS HEURÍSTICOS	MÉTODOS ESTOCÁSTICOS
	NULA	MÉTODOS DETERMINÍSTICO	MÉTODOS INFERENCIAIS
		NULA	ALTA
		INCERTEZA	

Fonte: Adaptado de Abramczuk (2009).

Conforme exposto, quanto mais se tem informações e se conhece os elementos que compõem o problema, menos complexo será o processo decisório, bem como quanto menos

se tem informações; quanto mais dinâmico, maior a complexidade e incerteza do método de decisão. Dessa maneira, para analisar as alternativas o tomador de decisão deverá listar as incertezas, avaliações de probabilidades e quantificar os riscos, pois somente depois de listar todos os aspectos subjetivos é que o decisor é capaz de realizar a análise para a tomada da decisão (KEENEY, 2004).

A decisão será mais racional de acordo com a disponibilidade de tempo e informação para resolução do problema (LAMB, 2014). Resumindo-se, o processo decisório é composto por influências racionais e subjetivas e ambas fazem parte do estabelecimento da informação, sendo a interpretação da informação que direciona o processo de tomada de decisão (MAÇADA; CANARY, 2014).

Dessa forma, torna-se importante destacar que não existe uma abordagem que seja mais correta que outra ou mais danosa, pois a tomada de decisão é influenciada pela racionalidade e subjetividade, e é a partir da compreensão das informações que ocorre a análise e a indicação para tomada de decisão (MAÇADA; CANARY, 2014).

## **2.5 Decisões nas IFES**

A tomada de decisão em órgãos públicos pode ser dividida em dois tipos: aqueles dirigidos ao público externo (cidadãos e usuários do serviço público) e aqueles para a própria organização interna voltada às decisões de organização da estrutura formal (fusões, movimentação, mudanças nas regras, dentre outros) (CHRISTENSEN et al., 2007).

As IFES devem considerar que no processo de decisão, por estarem numa conjunção burocrática-normativa, deve ser observado um conjunto amplo de normas e valores, uma vez que, para elas, o bem-estar público apresenta mais relevância do que nas organizações privadas (CHRISTENSEN et al., 2007).

As decisões tomadas nessas instituições, por possuírem uma pluralidade de membros são, em grande parte, realizadas por meio de escolha coletiva e necessitam de processos interativos, denominados de modelo colegiado, considerado um modelo em que a decisão ocorre de forma consensual entre os atores envolvidos no processo decisório organizacional (PRESSER; ARAÚJO; FALCÃO JÚNIOR, 2013). Este modelo foi criado em virtude da não aceitação do modelo burocrático nas universidades, pois os docentes buscam o direito de participação nas decisões relativas à comunidade universitária, neste caso, o interesse comum domina a tomada de decisão, assim, a decisão é realizada com base no consenso, ou seja, as

decisões são tomadas a partir de um acordo (MINTZBERG, 2001; BALDRIDGE et al. 1982; SALM; TOMASI; AMBONI, 2016).

Ao tratar sobre consenso, Cabrerizo *et al.* (2015) afirmam que a tomada de decisões em grupo faz parte de toda vida da universidade, sendo um tipo de processo participativo em que vários decisores atuam conjuntamente, analisam problemas, consideram e avaliam alternativas, e escolhem entre as alternativas uma solução, dessa forma, um aspecto relevante é o nível de consenso alcançado entre os decisores antes de obter a solução.

Nas IFES, no que se refere a essas decisões administrativas, a estrutura apresenta poderes sobre decisões operacionais e estratégicas (PRESSER; ARAÚJO; FALCÃO JÚNIOR, 2013). Essas observações demonstram a complexidade organizacional dos institutos, que pode ser dividida em: estrutura de pirâmide para os serviços, hierarquização vertical da sequência de decisão, normalização excessiva e complexidade burocrática nos procedimentos que resultam numa sobreposição da racionalidade acadêmica e numa eficiência baixa nas atividades desenvolvidas pela organização (VIEIRA; VIERA, 2003).

Nesse sentido, a complexidade burocrática é considerada prejudicial, pois gera uma eficiência diminuta, dado que a normatização excessiva proporciona um tempo extenso para tomada de decisão (VIEIRA; VIEIRA, 2003, p. 910). Demais disso, coadunando com a pesquisa de Choo (2003), a complexidade do processo decisório em universidades pode ser dividida nos seguintes modelos: burocrático, colegiado, político e anarquia organizada (RIZZATTI; DOBES, 2003). De acordo com os autores citados, o modelo utilizado pela instituição é o que define as ações que serão utilizadas na tomada de decisão, a saber: persuasão, coalizão, legislação como base no argumento e ações individuais.

Dentre os modelos referidos, as organizações universitárias apresentam elementos do modelo burocrático (BALDRIDGE et al., 1982), no entanto, essa estrutura é mesclada com a estrutura de colegiado, pois as universidades e institutos federais possuem órgãos colegiados nos quais a comunidade acadêmica também participa das decisões (RIZZATTI; DOBES, 2003). Loiola *et al.* (2004) corroboram com este pensamento, e afirmam que as IFES apresentam um modelo burocrático que possui pontos positivos da departamentalização funcional e divisional. Blau (1973) complementa que neste modelo a hierarquia é um aspecto presente.

No modelo denominado político “o poder horizontal é enfatizado, enquanto no modelo burocrático o poder hierárquico é utilizado na tomada de decisão” (SALM; TOMASI; AMBONI, 2016, p. 230). O modelo político apresenta uma autoridade formal que sofre

pressão de diversos grupos, havendo ainda grupos de interesse que são externos, no entanto, relevantes para as IFES (RIZZATTI; DOBES, 2003). Dessa forma, assim como nas universidades, a tomada de decisão nas IFES é um processo que envolve a comunidade acadêmica.

O último modelo exposto é a anarquia organizada, conforme mencionado anteriormente, este modelo é visto em situações em que as universidades divergem de uma burocracia organizada (CHOO, 2003). Neste âmbito, os dirigentes da instituição atuam como catalizadores, isto é, vão além da condução, canalizam suas atividades e a negociação passa a ser o primeiro plano (RIZZATTI; DOBES, 2003). Assim como Rizzatti e Dobes (2003), Salm, Tomasi e Amboni (2016) apresentaram os modelos de decisão nas quatro categorias citadas (burocrático, político, colegiado e anarquia organizada), dispostos no Quadro 10.

Quadro 10 (2) – Modelos de tomada de decisão.

Modelos de tomada de decisão	Categorias gerais de análise
Modelo burocrático	Disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical; uso de regras e regulamentos, formalização; linhas hierárquicas definidas; fragmentação dos objetivos; divisão de trabalho; atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais.
Modelo político	Jogos e jogadores; interesses próprios; poder; influência; alianças e associações; conflito; astúcia; negociação; competição e concorrência; coalizão; barganha; habilidade política; oportunismo e ambivalência.
Modelo colegiado	Consenso; barganhas; lealdade; comprometimento e interesses comuns.
Modelo anarquia organizada	Ambiguidade; aleatoriedade; instabilidade; autonomia individual; liderança formal fracamente hierárquica; líder como catalisador; negociação; desordem; rearranjos; flexibilidade; participantes e oportunidades independentes; problemas e soluções fortuitas, ligando problemas com soluções preexistentes.

Fonte: Salm, Tomasi e Amboni (2016, p. 239).

Outro aspecto importante é que a instituição é dependente de informações, estruturadas e não estruturadas, independentemente do tipo do processo decisório (PRESSER; ARAÚJO; FALCÃO JÚNIOR, 2013).

Além disso, a decisão pode ser centralizada, quando o poder de decisão se concentra num único ponto da instituição ou descentralizada quando o poder decisório é dividido entre várias pessoas (MINTZBERG, 1999):

Na descentralização vertical, o processo decisório passa pela cadeia de autoridade no sentido descendente do nível da administração superior até o nível dos colegiados e dos órgãos suplementares, instituídos, conforme regimento da UFPE, na base

operacional das universidades (PRESSER; ARAÚJO; FALCÃO JÚNIOR, 2013, p. 989).

Borges e Araújo (2001, p. 68) destacam a questão da descentralização na gestão das IFES após o ano de 1995:

- a) a descentralização de decisões de natureza operacional fruto da ambiguidade de poder faz com que as unidades de ensino tenham ritmos diferentes entre si, e em relação às unidades administrativas, ou seja, o foco macroinstitucional é ignorado em prol de demandas específicas e de natureza setorial;
- b) concepções distintas e conflitantes sobre o papel da IFES dificultam a definição de aspectos fundamentais à gestão estratégica (missão, objetivos e metas institucionais), favorecendo o desperdício e mau uso de recursos escassos;
- c) a presença de baixo nível de coordenação e controle de atividades nos diferentes níveis organizacionais acadêmicos e administrativos dificulta a adoção do modelo de administração por resultados.

Portanto, observa-se que não se pode atribuir a uma Universidade ou Instituto Federal um só modelo, pois os modelos expostos demonstraram que o processo de tomada de decisão é complexo e situacional, sendo comum a hibridização, ou seja, a presença de modelos mistos e diferentes desenhos coexistindo na mesma instituição (HARDY; FACHIN, 1996).

A próxima subseção aborda o tema processo e em seguida tem-se o mapeamento de processos, essencial para conhecer como ocorre o processo de tomada de decisão em compras compartilhadas.

## 2.6 Processos

Processo diz respeito a uma determinada ordenação de atividades no tempo e espaço e que apresenta entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) facilmente identificáveis, os inputs podem ser bens tangíveis, materiais diversos e equipamentos, ou ainda informações (DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000). Igualmente, Hammer (1997) afirma que é um conjunto de tarefas ligadas que em conjunto proporcionam um resultado que possui valor ao usuário.

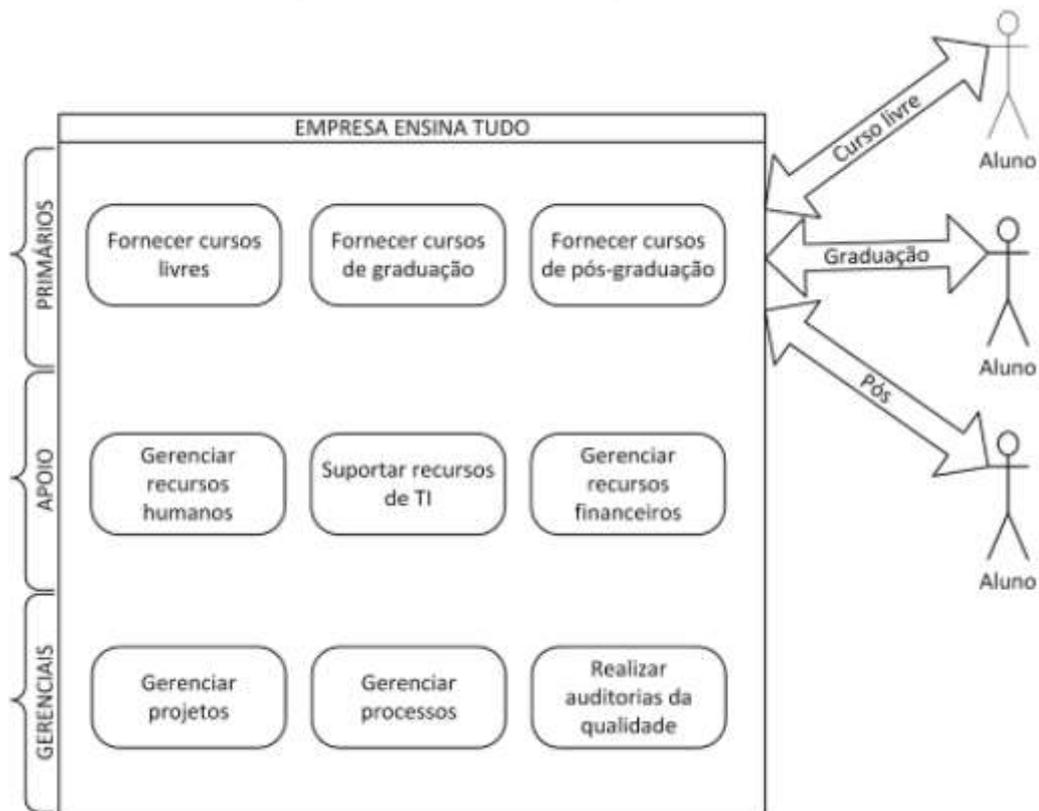
A instituição que estuda seus processos possui a possibilidade de ser encaminhada para além da inovação e transformações, proporcionando modelos de organização que apresentam flexibilidade e leveza, transformando a instituição competitiva, sendo um elemento essencial para o enfrentamento de um ambiente complexo (LOSEKANN et al., 2012).

Os processos são atividades sequenciadas que apresentam uma finalidade específica, sendo divididos em processos organizacionais – primário, suporte e gerencial (CAMPOS, 2014):

- Primários: entregam valor ao cliente (ex.: matrículas, aulas e provas);
- Apoio: são processos de apoio e relacionados com o cliente interno (ex.: recursos humanos e tecnologia da informação);
- Gerenciais: são responsáveis pela eficiência e monitoramento dos processos (gestão estratégica de processos gerenciais, entre outros).

A Figura 2 demonstra os três tipos de processos.

Figura 2 (2) – Divisão dos processos.



Fonte: Campos (2014, p. 8).

Além do exposto, Dávolos (2010), destaca que os processos podem ser divididos em:

- Macroprocesso: processo que geralmente envolve várias funções na estrutura organizacional;
- Processo: é um conjunto de atividades sequenciais;
- Subprocesso: apoia ao macroprocesso e contribui para o objetivo deste;

- Atividades: são procedimentos que ocorrem dentro do processo ou subprocesso; e
- Tarefa: é uma parte específica do trabalho, pode ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Após o entendimento sobre o processo, torna-se relevante que a organização promova o mapeamento dos processos para que não apenas os funcionários, mas toda a comunidade possa compreender como ocorre o funcionamento do processo e verificar o que pode ser melhorado no fluxo deste.

### *2.6.1 Mapeamento de processos*

O mapeamento de processos é o primeiro passo para a implementação da gestão por processos, possibilitando a visualização e entendimento da cadeia de informações e dos insumos envolvidos, permitindo, posteriormente, que ações de melhorias possam ser implementadas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Isto é, o mapeamento possibilita a visualização do andamento dos processos na organização.

Por gestão de processos entende-se que é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos” (PAIM et al., 2009, p. 139). Villela (2000, p. 50) esclarece que mapeamento de processos é “uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

O mapeamento é focado nas atividades, consideradas como conjunto de tarefas voltadas ao objetivo definido, compostas por etapas sequenciadas e demonstram o fluxo do processo (PAVANI JÚNIOR, SCUCUGLIA, 2011). O guia CBOOK (ABPMP, 2009), afirma que os processos podem “ser desenhados à mão, em papel, mas programas gráficos computacionais simples fornecem meios melhores para editar e distribuir digitalmente a representação dos processos.

Em derradeiro, o mapeamento dos processos objetiva tornar clara a ligação entre as atividades primárias ou de suporte realizadas pela organização e o desempenho desenvolvidos, com o intuito de atender aos usuários, sendo esses aspectos imprescindíveis para o entendimento dos processos, recursos e fluxo das informações por meio dos processos voltados às operações e ao suporte da cadeia interna de valor (SALGADO et al., 2013).

Com o objetivo de otimizar estes processos, surgiu a modelagem: representação gráfica, realizada por meio de fluxos, mapas ou diagramas (PAVANI JÚNIOR;

SCUCUGLIA, 2011). Refere-se de uma construção que envolve a concepção, representação e documentação de processos que, ao serem modelados, transformam-se na infraestrutura da gestão (FERREIRA, 2010).

Os benefícios apontados com o uso dessa técnica são aumento na eficiência, flexibilidade e qualidade, além de menos erros na entrega e maior flexibilidade para alterar as estruturas de processos de negócios (KLUSKA; LIMA; COSTA, 2015; REIJERS, 2006).

Neste âmbito, considera-se o processo de negócio como uma junção de atividades lógicas que seguem uma ordem e são relacionadas considerando a entrada de um fornecedor, gerando valor e uma saída a um cliente, assim é realizada a busca pelas metas e objetivos (HARRINGTON, ESSELING; NIMWEGEN, 1997; CRUZ, 2008).

Corroborando com esta definição, a ABPMP (2013) afirma que a modelagem de negócios é a junção de atividades relacionadas no desenvolvimento de representações de processos de negócios e o seu propósito é gerar uma representação do processo de maneira geral (ABMP, 2013).

Uma modelagem pode ser representada pela notação do *Business Process Management* (BPM), que corresponde à junção de métodos que envolvem a tecnologia e possuem a finalidade de oportunizar que processos de negócios incorporem os elementos que eles desejem interagir ou interajam (fornecedores, funcionários, dentre outros), possibilitando uma visualização completa dos ambientes externos e internos e das atividades de cada componente no processo de negócio (CRUZ, 2008).

Na prática, considera-se a modelagem como a identificação e o mapeamento de um processo, identificação do problema, descoberta (modelagem), análise das questões relacionadas ao processo AS-IS, redesenho do processo (modelo TO BE) para atingir os objetivos, implementação e monitoramento (DUMAS, 2013; PRADELLA, 2013).

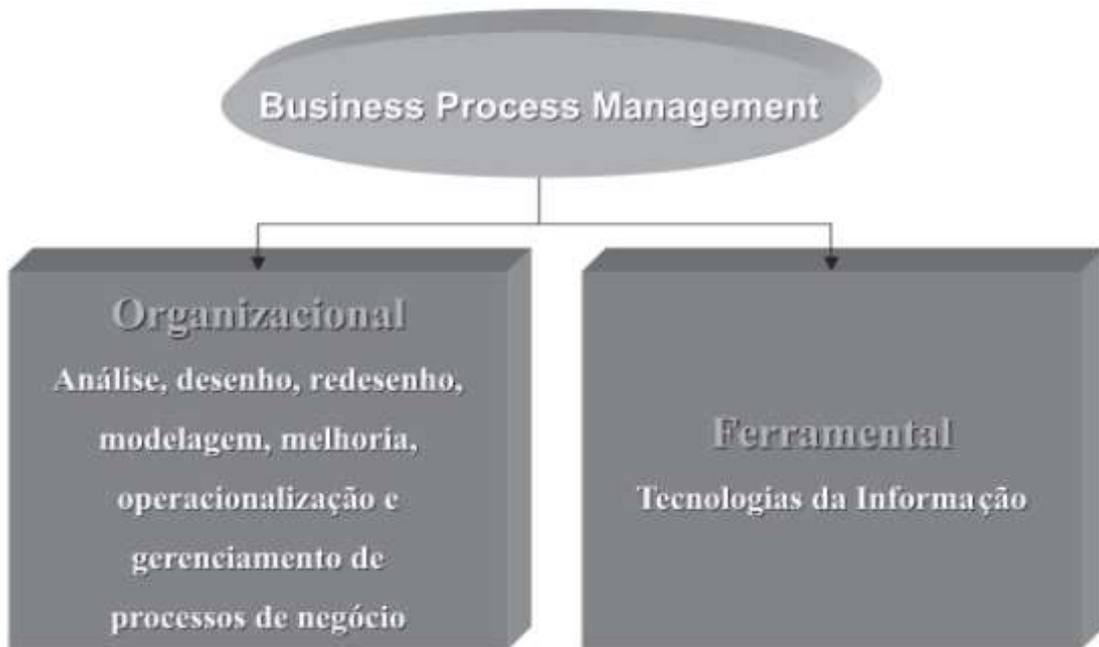
## 2.6.2 BPM

Para Laurindo (2008), o BPM é focado em projetar e promover melhorias contínuas nos processos organizacionais, por meio da combinação de capacidades tecnológicas, voltando-se para a qualidade e objetivando a entrega de valor ao cliente. Ademais, trata-se de uma maneira de visualizar as operações de negócio que ultrapassam a visão das estruturas tradicionais (ABMP, 2013).

O BPM também abrange o controle executivo, administrativo e de supervisão dos processos, podendo ser dividido em dois grupos de conhecimento, o grupo organizacional que envolve os conhecimentos, normas, modelagem, dentre outros e o grupo que aborda a tecnologia de informação (BALDAM; VALLE; SILVA, 2007).

Os grupos de conhecimento de BPM estão dispostos na Figura 3.

Figura 3 (2) - Grupos de conhecimentos do BPM.



Fonte: Cruz (2008, p. 69).

Além disso, o BPM apresenta foco nos clientes e permite elaborar processos com desempenho elevado a um baixo custo, sendo rápidos e flexíveis. O ciclo do BPM envolve o planejamento, a modelagem e otimização de processos, a execução de processos e o controle e análise de dados (BALDAM; VALLE; SILVA, 2007). Esta visão inicia-se em um nível mais elevado em relação ao que executa o trabalho e se divide em subprocessos que se desdobram em atividades que são compostas por tarefas (ABMP, 2013).

Neste sentido, o tipo de notação mais utilizado é o *Business Process Modeling Notation* (BPMN), notação criada pelo Business Process Management Initiative (BPMI) que proporciona uma notação para modelar os processos, bem como se destaca por ser de fácil assimilação, podendo ser utilizado por diversos tipos de profissionais (XAVIER et al., 2016).

Dessa forma, foi eleito este programa para o desenvolvimento do mapeamento dos processos deste trabalho, pois de acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011), trata-se da notação mais aceita e moderna, dado que possibilita a resolução de lacunas de modelagem de método.

A notação BPMN surgiu como um dos modelos de gráficos dominantes para processos, pois pode ser utilizado tanto para modelagem de fluxo de trabalho e também para especificação de possíveis fluxos de trabalho executáveis, sendo objetivo do BPMN apoiar a utilização do BPM para não especialistas (BALDAM; VALLE; SILVA, 2007; PUTZ; SINZ, 2015). A Figura 4 destaca esse tipo de notação.

Figura 4 (2) - Processo de acordo com o BPMN.



Fonte: ABMP (2013, p. 33).

Diante do apresentado, o programa utilizado neste trabalho será o *Bizági Process Modeler* e as categorias de notação utilizadas no BPMN são: objetos de fluxo, objetos de conexão, *swimlanes* e artefatos (WHITE, 2004).

Dessa forma, a modelagem de negócios possibilita visualizar o fluxo do processo, permitindo que os usuários da organização e público externo compreendam o funcionamento do processo e busquem melhorias com a eliminação de gargalos.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, o conjunto de etapas e passos perseguidos para a consecução deste estudo.

### **3.1 Posicionamento epistemológico**

O posicionamento epistemológico trata-se dos “pressupostos ontológicos e da natureza humana que definem o ponto de vista que o pesquisador tem do mundo que o rodeia” (RICHARDSON, 2010, p. 432), considerando que nesta pesquisa buscou-se entender como ocorre a tomada de decisão no IFPE, sem apresentar o intuito de generalizar os resultados para outras populações. Assim sendo, assume-se que este trabalho é pós-positivista.

Nessa linha, o paradigma pós-positivista, também conhecido por alegação de conhecimento pós-positivista, é considerado uma filosofia determinista, isto é, estuda-se as causas que determinam os resultados da pesquisa, de forma que a coleta de dados deverá apoiar ou refutar a teoria sobre tomada de decisão descrita neste trabalho, pautando-se pela observação, mensuração e verificação da teoria (CRESWELL, 2010).

A próxima subseção apresenta a natureza da pesquisa, e apresenta a explanação acerca dos tipos de pesquisa existentes.

### **3.2 Natureza e método da pesquisa**

Quanto à metodologia utilizada neste trabalho, caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva, pois tem o intuito de descrever características do fenômeno ou até mesmo da população, apresentando como instrumentos de coleta de dados: o uso do questionário *online*, entrevistas e documentos institucionais (Plano de Desenvolvimento Institucional e Planilha de Compras Compartilhadas). Corroborando com esta definição, os autores Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) afirmam que: “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” e neste sentido, este estudo irá investigar a tomada de decisão no IFPE, sem manipular os dados, para identificar como ocorre as decisões no âmbito das compras compartilhadas.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de pesquisa de campo, pois foram realizadas entrevistas no âmbito da Reitoria do IFPE e aplicação de questionários, no âmbito

dos *campi*. pesquisa bibliográfica, baseada em artigos, livros, teses e dissertações. A identificação dos artigos ocorreu por meio da busca nas bases PROQUEST, Emerald, Capes, entre outras. Deste modo, observa-se a presença de dados primários e secundários, ou seja, dados provenientes das entrevistas e de fontes bibliográficas para a realização deste estudo (GIL, 2010).

A seção a seguir apresenta as diferentes abordagens metodológicas presentes na literatura e tipifica a abordagem metodológica adotada na pesquisa.

### **3.3 Método de pesquisa**

O método utilizado é qualitativo, tendo sido consultada diversas, principalmente para a realização do mapeamento, pois foi imprescindível que os gestores explanassem, na visão deles, como funciona o fluxo do processo, sendo relevante a realização da entrevista para captar todas as informações úteis ao mapeamento do Processo.

Em relação ao método qualitativo deve ser utilizado quando:

Uma das características da aplicabilidade dos métodos qualitativos são as situações em que necessita realizar classificações comparativas e que se pretende identificar proporção, grau, ou intensidade de um determinado fenômeno. Nestes casos, mesmo existindo uma medida quantitativa no processo de investigação, o objetivo exigirá uma classificação (LEITE, 2008, p. 100).

Destaca-se que os dados qualitativos geram uma melhor compreensão sobre o problema de pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2013, p. 24). Em adição, esta pesquisa optou pela amostra não aleatória e intencional, em que os atores da pesquisa foram escolhidos intencionalmente pelo pesquisador, uma vez que estão relacionados a realização das compras compartilhadas, sendo uma característica da pesquisa-ação.

### **3.4 Estratégias de pesquisa**

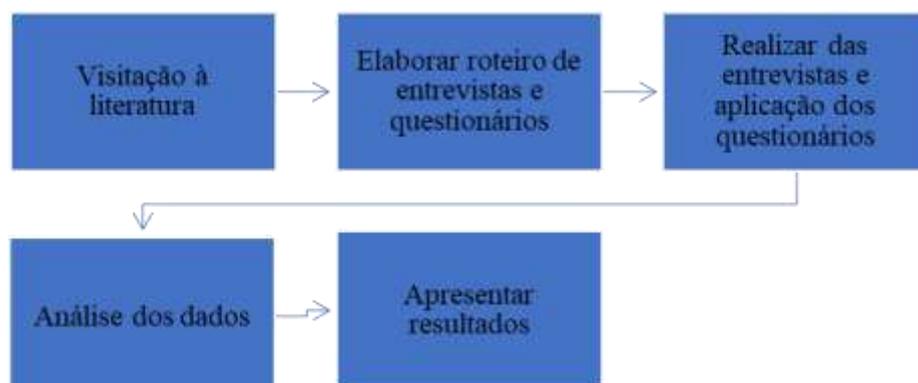
Esta pesquisa apresenta as etapas de pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários *online* e entrevistas. A estratégia de pesquisa pautou-se em dois tipos de instrumentos de coleta: o questionário utilizando-se a escala de Likert de 5 pontos e entrevistas.

Este estudo é considerado um estudo de caso por ser conforme Vergara (2014, p. 44): “circunscrito a uma ou poucas unidades [...]”, com o intuito de se aprofundar e entender como ocorre a tomada de decisão.

O estudo de caso é válido por apresentar caráter de profundidade e do detalhamento na análise qualitativa. Nessa vereda, para Yin (2015), o estudo de caso, é uma investigação empírica que conta com diversas fontes de evidência, utilizada para auxiliar na construção do conhecimento quanto aos indivíduos (servidores que atuam na área de compras), grupos (coordenação de compras) e organização (no próprio IFPE na verificação da eficiência e celeridade das contratações).

Segundo Yin (2015), pode-se utilizar o estudo de caso para fenômenos organizacionais, permitindo-se pesquisar características holísticas, a exemplo de processos organizacionais, encaixando-se, dessa forma, no processo de tomada de decisão das compras compartilhadas, fenômeno em estudo. Outrossim, utilizou-se um caso único, utilizando-se ainda da observação participante que “ocorre quando o observador, deliberadamente, se envolve e deixa-se envolver com o objeto da pesquisa, passando a fazer parte dele” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 31), conforme desenho na Figura 5.

Figura 5 (3) - Desenho do estudo.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Na próxima seção é apresentada, de forma sucinta, como foi realizada a coleta de dados.

### 3.5 Coleta de dados

No que tange à coleta de dados coletados por meio da entrevista semiestruturada, inspirada em Torres (2012) e a observação *in loco*, pois a entrevista é conduzida para um objetivo determinado que vai além de uma simples conversa. Além disso, utilizaram-se questionários, uma forma de coleta que permite medir com mais exatidão o que se deseja (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

De acordo com Flick (2013) os questionários podem ser respondidos de forma oral ou escrita. Devido a impossibilidade de visitar cada um dos *campi*, encaminhou-se o questionário via e-mail, por meio da ferramenta “*google forms*”. O instrumento contou com trinta e cinco perguntas, sendo 6 abertas e 27 fechadas.

A escala Likert adotada nos questionários desta pesquisa vai de 1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente. Esta atribuição de numerais é então tipicamente ‘tratados’ como escala de intervalo de medição, mesmo se considerando adequadamente os dados nominais ou ordinais (BOAG, 2015).

Para um melhor direcionamento das questões, foi realizado um pré-teste com 3 pessoas que não faziam parte da população estudada, objetivando garantir que será medido exatamente o que se espera (GIL, 2010).

A entrevista foi realizada de forma presencial no local de trabalho dos respondentes, ao mesmo tempo da coleta dos questionários no período de novembro a dezembro de 2017. O objetivo da entrevista semiestruturada é identificar as visões de cada ator entrevistado (FLICK, 2013), para tanto seguiu o roteiro de vinte e seis perguntas presentes no Apêndice C, isto é, a coleta foi simultânea, sendo os dados combinados. Yin (2015) e Creswell (2010) destacam as vantagens da entrevista, pois fornece determinada flexibilidade, além de que oportuniza o incremento de perguntas.

As categorias foram definidas com base nos objetivos do trabalho e foram divididas conforme o Quadro 11.

Quadro 11 (3) - Categorias de análise.

CATEGORIAS	OBJETIVOS
IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO	Nome e cargo
FLUXO DOS PROCESSOS	Desenhar o processo de compras compartilhadas do IFPE;
INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.

(...Continuação)

<b>CATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
NÍVEIS DE DECISÃO	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas
CRITÉRIOS DE DECISÃO	Delinear o processo de compras compartilhadas na visão dos gestores que atuam na área de compras no IFPE
TIPO DE DECISÃO	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas
CONSENSO	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.
PODER DE VETO	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.
DECISÃO CENTRALIZADA OU DESCENTRALIZADA	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.
DECISÕES PROGRAMADAS E NÃO PROGRAMADAS	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.
AValiação	Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.

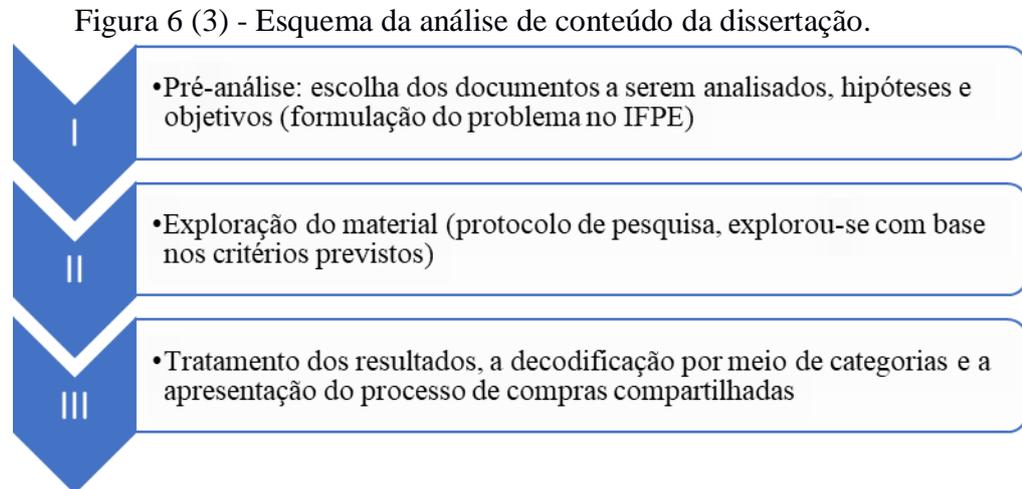
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Foram alcançados 35 servidores, sendo dois gestores da área de compras: a Coordenadora de Compras, com o Diretor de Licitações e Contratos e ainda com o Pró-reitor de Administração, por serem os principais atores no processo de tomada de decisão no âmbito das compras compartilhadas, enquanto que os questionários foram encaminhados aos Diretores de Administração e Planejamento dos *campi* (16 servidores) e Coordenadores da área de compras do IFPE (16 servidores), pois atuam na operação das compras compartilhadas.

### 3.6 Análise dos dados

No que concerne ao tratamento dos dados, foi utilizada a estatística descritiva gerada a partir do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), obtendo-se elementos como mediana e moda, bem como os gráficos gerados pela própria plataforma do *google* e que possibilitam um melhor entendimento das respostas, e a análise de conteúdo, considerada

como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016, p. 37). Para a autora citada, as fases da análise de conteúdo estão dispostas na Figura 6.



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

No estudo em questão, a pré-análise foi realizada a partir da escolha das entrevistas realizadas, enquanto que a exploração do material foi realizada com a identificação e relação das entrevistas com a literatura presente no estudo. Posteriormente, o tratamento dos dados foi realizado em sequência, de acordo com as categorias previstas, análise semântica das ideias e sequências das entrevistas, possibilitando compreender as impressões e decodificações realizadas a partir das entrevistas, obtendo-se um melhor entendimento.

Enfim, para que se possa entender o processo atual de tomada de decisão no IFPE, foi realizada a análise temática e sequencial das entrevistas e o cruzamento com as informações advindas dos questionários, utilizando-se de unidade de codificação baseada nos objetivos deste estudo, além de relacionar as informações presentes no referencial teórico presente no mesmo.

### 3.7 Cuidados metodológicos

Com o intuito de garantir a confiabilidade necessária ao estudo, seguiram-se premissas metodológicas baseadas em Creswell (2010) e Yin (2015) e, utilizando-se variadas fontes de dados, constituição de uma base de dados do estudo e o cruzamento das evidências.

Quanto às fontes de dados, foi utilizada a combinação do uso de fontes de dados de entrevistas, questionários e documentos institucionais, permitindo o entendimento do

fenômeno por diversas vertentes, bem como possibilitando a identificação dos pensamentos equânimes e distintos entre os pesquisados. Ademais, os dados foram registrados e as entrevistas foram previamente agendadas, autorizadas pelos entrevistados e gravadas, o que permitiu a transcrição e a confiabilidade das informações.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

Neste capítulo são feitas a apresentação e a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo em conjunto com a pesquisa documental.

### 4.1 Caso selecionado

O objeto de análise são as compras compartilhadas no IFPE e a pesquisa foi realizada com gestores da área de compras: Diretores de Administração e Planejamento, Coordenadores de Compras, Diretor de Licitações e contratos e o Pró-Reitor de Administração, possibilitando o entendimento do processo pelos principais autores.

O IFPE é uma autarquia e sua origem se remete à Escola de Artífices do estado de Pernambuco no ano de 1909 e as Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) que tiveram início na primeira metade do século XX (IFPE, 2017).

Atualmente o IFPE possui como missão:

Promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade (IFPE, 2017).

Além disso, a instituição almeja como visão: “Ser uma Instituição de referência nacional em formação profissional que promove educação, ciência e tecnologia de forma sustentável e sempre em benefício da sociedade” (IFPE, 2017).

Deve-se destacar que a promoção de educação técnica de qualidade permeada entre a missão e visão apresentadas, sempre foi uma preocupação do IFPE, mesmo que ao longo dos anos a instituição tenha passado por várias denominações, a saber: Escola de Aprendiz Artífices, Liceu Industrial de Pernambuco, Escola Técnica do Recife e Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE), Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (CEFET-PE). E, por fim, com a publicação da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, tem a denominação atual de IFPE, instituída pela Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IFPE, 2017).

A instituição estudada é composta por 16 *campi*, conforme Anexo C, o *campus* Recife (antiga sede do CEFET-PE); os *campi* de Belo Jardim, Barreiros e Vitória de Santo Antão

(antigas EAFs); os *campi* de Ipojuca e Pesqueira (antigas Unidades de Ensino Descentralizadas – UNEDs do CEFET-PE); os *campi* de Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns que foram implantados na Expansão II da Rede Federal de Educação Profissional; no ano de 2010, sete *campi* – Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão dos Guararapes, Palmares, Paulista, Olinda e Igarassu, também foram implantados na expansão III no ano de 2014 (IFPE, 2017).

Com base nessa estrutura, pode ser considerada uma organização complexa por apresentar diversas unidades em várias áreas de Pernambuco: agreste, zona da mata e região metropolitana. A entidade estudada possui uma rede de Educação a Distância constituída por 17 polos e oferta 54 cursos que atendem aproximadamente 17.500 (dezesete mil e quinhentos) estudantes nos mais diversos níveis e modalidades: ensino médio, técnico e superior nas modalidades: Tecnológico, Licenciatura, Bacharelado, Especialização e Mestrado. Também são oferecidos cursos voltados à Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), Formação Inicial Continuada (FIC) e de Qualificação Profissional (IFPE, 2017).

#### *4.1.2 Processo decisório atual*

No IFPE, as instâncias de decisão são voltadas: aos órgãos Colegiados, Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e na Comissão Permanente de Avaliação (CPA). Havendo nessas instâncias, a representação dos docentes e discentes nas deliberações referentes às questões acadêmicas, atividade-fim da instituição estudada, conforme Anexo B (IFPE, 2017). Enquanto que, no âmbito das compras compartilhadas, o processo de decisão possui os tipos de atores descritos no Quadro 12.

Muitas vezes o decisor, o facilitador e o analista são o mesmo ator ou grupos de atores (GOMES; GOMES, 2012). Neste âmbito, os decisores no IFPE são a Reitora e o Pró-reitor de Administração, pois são responsáveis pela validação dos processos de compras realizados na instituição e, o Pró-reitor de Administração também cumpre o papel de facilitador, pois auxilia nas decisões de compras. Os agidos, no caso estudado, são representados pela Coordenação de compras e comunidade acadêmica: discentes, docentes e técnicos administrativos, enquanto que os intervenientes são representados pelo Diretor de Licitações e Contratos e o Pró-reitor de Administração. Por último, os analistas são o Diretor de Licitações e Contratos e o Pró-reitor de Administração.

Quadro 12 (4) - Atores do processo de decisão no IFPE.

TIPOS DE ATORES	ATORES DO IFPE	ATRIBUIÇÕES
DECISOR	Reitora e Pró-reitor de Administração	Pessoa ou grupo a quem o processo decisório é voltado, apresenta a incumbência de validar uma decisão e arcar com as consequências
FACILITADOR	Pró-reitor de Administração	Um ou mais líderes que apresentam um papel de coordenar os decisores motivando-os e mantendo postura neutra durante o processo decisório
AGIDOS	Coordenadores de Compras, discentes, docentes e técnicos administrativos	Pessoas afetadas ou a quem o programa é imposto, apenas participam, sofrem as consequências da decisão
INTERVENIENTES	Diretores de Administração e Planejamento, Diretor de Licitações e Contratos e Pró-reitor de Administração	Possuem ação direta, tomam as decisões diretamente.
ANALISTA	Diretor de Licitações e Contratos e Pró-reitor de Administração	Analisa, assiste os decisores na visualização do problema

Fonte: Baseado em Gomes e Gomes (2012).

A partir do exposto, verifica-se que a decisão no âmbito das compras compartilhadas, apesar dos *campi* possuírem certa autonomia para o uso dos recursos, na grande maioria das vezes, é realizada por meio do consenso entre os atores do processo de compras na Instituição, a saber: Diretores de Administração dos *campi*, Diretor de Licitações e Contratos e Pró-reitor de Administração. São realizadas duas reuniões anuais nas quais são decididas as licitações que serão realizadas durante o ano corrente.

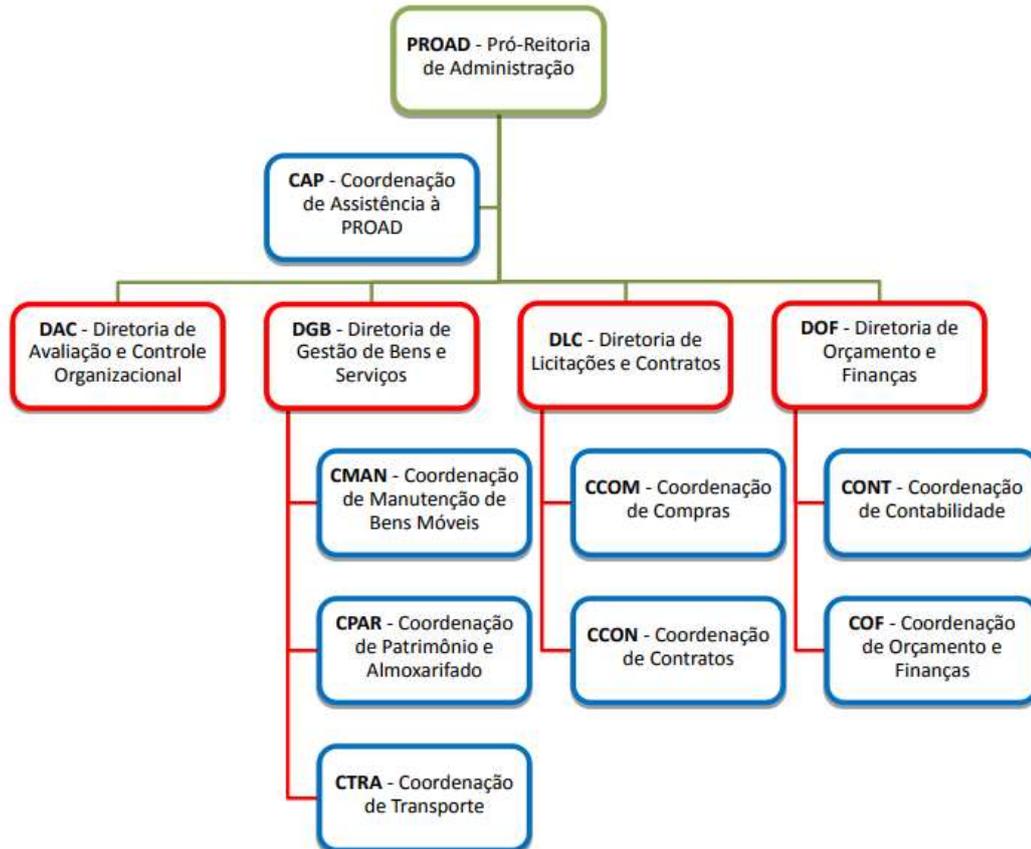
Dessa forma “[...] a reunião pode ser vista como um fórum aberto de tomada de decisão, um espaço para troca de ideias, ou simplesmente um espaço para se captar ideias enquanto a decisão final fica sempre centralizada no comando da reunião” (SILVA; FERNANDES, p. 1339, 2011).

De acordo com o organograma, a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é o setor responsável pelo planejamento, execução e controle da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Instituição e também realiza o acompanhamento da gestão de Licitações e Contratos.

Neste contexto, observa-se que a Diretoria de Licitações e Contratos (DLC) é subordinada diretamente à PROAD, bem como a Coordenação de Compras (CCOM) é subordinada à DLC.

A Figura 7 demonstra o organograma atual da Pró-reitoria de Administração do IFPE e mostra as relações de hierarquia no âmbito desta Pró-reitoria.

Figura 7 (4) - Organograma da Pró-reitoria de Administração.



Fonte: IFPE (2017).

Destaca-se que, de acordo com Carvalho (2017), uma alta posição do gestor de compras proporciona uma melhoria no setor, elevando a chance de participar e influenciar na construção de decisões e diretrizes da organização. Os setores de compras dos *campi*, apesar de não estarem no cronograma, são subordinados aos Diretores de Administração e Planejamento, estes são subordinados aos Diretores Gerais dos *campi* que são subordinados a Reitora.

Na tomada de decisão no IFPE, dentre os elementos que determinam a burocratização e a formalização do processo decisório, principalmente em compras, é principal o controle externo exercido pelos órgãos controladores. Esta posição é eminentemente á prescrita por Mintzberg (1999), em que a estrutura será mais centralizada quanto maior for o controle sobre ela.

Dessa forma, apesar da existência dos julgamentos divergentes, existe uma hierarquia na tomada de decisão das compras no âmbito do Instituto, pois a aprovação para realização das licitações é exercida pelo Pró-Reitor de Administração nas licitações até 1 milhão de reais ou pela Reitora, nas licitações acima de um milhão, conforme Portaria interna GR1490/2016. Isto é, o Pró-reitor de Administração e a Reitoria tem o poder de veto, conforme se observa no fluxo presente no Anexo A deste trabalho. Observou-se, portanto, um processo decisório limitado entre o consenso e a forma política de agir.

Na seção abaixo tem-se a análise dos dados obtidos pela pesquisa de campo.

## 4.2 Análise dos dados

O levantamento de campo, realizado durante novembro a dezembro de 2017, teve como objetivo obter os dados primários sobre aspectos inerentes aos participantes da pesquisa e suas percepções a respeito da tomada de decisão em compras compartilhadas no IFPE.

Além de entrevista com três gestores da área, nomeados de ADM1, ADM2 e ADM3, foram aplicados questionários para a totalidade dos Diretores de Administração e Planejamento e aos Coordenadores de Compras do IFPE, por meio de envio pelo correio eletrônico contendo um *link* para acesso ao *Google forms*.

Dos 32 questionários enviados, foram recebidos 14 questionários, sendo 7 de Coordenadores de Compras (C1, C2, C3, C4, C5, C6 e C7) e 7 de Diretores de Administração e Planejamento, os quais foram nomeados de DAP's (DAP 1, DAP 2, DAP 3, DAP 4, DAP5, DAP 6 e DAP 7). Dessa forma, esta pesquisa contou com 17 respondentes, sendo três entrevistados e quatorze respondentes do questionário *online*. Posteriormente, seguiu-se a lógica de cruzar as informações obtidas pelos questionários respondidos e pelos entrevistados, conforme disposto no Quadro 13.

Quadro 13 (4) - Tabela geral de resultados.

Pergunta	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo e nem discordo		Concordo Parcialmente		Concordo totalmente	
	Coord	DAP's	Coord.	DAP's	Coord.	DAP's	Coord.	DAP's	Coord	DAP's
3- As decisões de Compras compartilhadas no IFPE são reguladas por normas e rotinas.	2		1	1	2	1	2	5		
4-Há servidores que exercem diversos graus de influência nas decisões envolvendo as compras compartilhadas.			1		2		3	5	1	2
5- Existem conflitos no processo de definição das compras compartilhadas.					1		1	5	5	2
6- A barganha (negociação) entre os campi é um dos meios utilizados para a definição e troca das licitações nas compras compartilhadas.				1	2		3	4	2	2
7- A Reitoria intervém nas decisões relacionadas as compras compartilhadas.			1		1		2	5	3	2
8-A burocracia é um aspecto presente nas decisões de compras compartilhadas.	1		1		2		1	4	2	3
9- No processo de decisão em compras compartilhadas, os decisores agem baseando-se nos seus pensamentos e ideais.	1				2	1	2	5	2	1
10- No processo	2	1	2		1		2	5		1

(...Continuação)

de decisão em compras compartilhadas, o(s) decisor(es) busca(m) o maior número de informações possíveis para embasar(em) sua(s) decisões.										
<b>Escala</b>	<b>Discordo totalmente</b>		<b>Discordo parcialmente</b>		<b>Não concordo e nem discordo</b>		<b>Concordo Parcialmente</b>		<b>Concordo totalmente</b>	
<b>Respondentes</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>
11-As decisões em compras compartilhadas são embasadas na análise de processos anteriores, ou seja, em eventos que ocorreram no passado.	1		1		1		4	3		4
12- Há decisões no processo de definição das compras compartilhadas que envolvem risco e incerteza, sendo não programadas.					1	1	4	4	2	2
13- Nas definições das licitações compartilhadas, as decisões são caracterizadas por serem repetitivas e rotineiras, sendo programadas.			3	3	1	1	3	3		
14- Nas compras compartilhadas os processos e procedimentos são muito bem definidos.	3		1	2	1	1	2	4		
15- As decisões de compras compartilhadas são flexíveis, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário.	1	2	1		1		3	5	1	
16 - O poder de decisão em				2	1		3	4	3	1

(...*Continua*)

compras compartilhadas é centralizado em poucos servidores.										
<b>Escala</b>	<b>Discordo totalmente</b>		<b>Discordo parcialmente</b>		<b>Não concordo e nem discordo</b>		<b>Concordo Parcialmente</b>		<b>Concordo totalmente</b>	
<b>Respondentes</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>	<b>Coord</b>	<b>DAP's</b>
17-No que se refere à definição das licitações para cada campus, a tomada de decisão é baseada no consenso entre os decisores.	3				1		3	5		2
18-O mapeamento do processo de compras compartilhadas é importante para identificar falhas e buscar ações de melhorias no processo em questão.							1	1	6	6
19-O IFPE realiza revisão periódica nos fluxos de trabalho e formas de aquisição, buscando ganhos de eficiência nas compras compartilhadas.	4	1	1	2	2	1		3		
20 - Os fluxos de trabalho são bem definidos e cada ator sabe o seu papel nas compras compartilhadas.	5		1	3		1	1	3		
21- O IFPE possui a definição das competências, atribuições e responsabilidades para cada um dos campi que compõem a atividade de	5		1	2		2	1	3		

(...*Continua*)

compras compartilhadas.										
Escala	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo e nem discordo		Concordo Parcialmente		Concordo totalmente	
Respondentes	Coord	DAP's	Coord	DAP's	Coord	DAP's	Coord	DAP's	Coord	DAP's
22 -No processo de compras compartilhadas, é realizada uma análise conjunta, entre os atores da tomada de decisão, da melhor forma de contratação de serviços e aquisição de produtos.	3	1	2	1			2	4		
23-Participo diretamente das decisões de compras compartilhadas.	5		2					1		6
24- Centralizar as compras na Reitoria é uma opção viável para a realidade do IFPE.		2	1	1	1		1	2	4	2
Escala	Muito baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Respondentes	Coord	DAP's	Coord	DAP's	Coord	DAP's	Coord	DAP's	Coord	DAP's
5.1 -Na sua visão, qual é o nível de conflito no processo de definição das compras compartilhadas.					2	6	3	1	1	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na próxima seção tem-se a discussão sobre o modelo de tomada de decisão predominante.

#### 4.2.1 Modelo de tomada de decisão

Buscou-se compreender qual modelo de tomada de decisão que predomina nas compras compartilhadas do IFPE. Neste sentido verificou-se que, quanto às decisões de compras compartilhadas, 5 DAP's concordam parcialmente que as decisões são reguladas por normas e rotinas, enquanto 1 discorda parcialmente e 1 não concorda e nem discorda. A

mesma pergunta foi realizada aos Coordenadores de Compras, mas ao contrário destes, apenas 2 Coordenadores concordam parcialmente, enquanto que 2 discordaram totalmente e 1 discorda parcialmente, os 2 restantes nem concordam e nem discordam.

Na visão dos ADMs entrevistados, dois deles afirmam que há a existência de rotinas, mas não de normas, de acordo com ADM 1 as decisões no âmbito das compras compartilhadas ocorrem:

Por rotinas sim, por normas ainda não, né? Mas o que tá se pleitando fazer é justamente, dentro do Fórum de DAP's, estabelecer as normas das compras compartilhadas dentro do Instituto, evidentemente estamos colhendo as informações para poder realizar as nossas normas.

O ADM 2 corrobora com o supramencionado afirmando que:

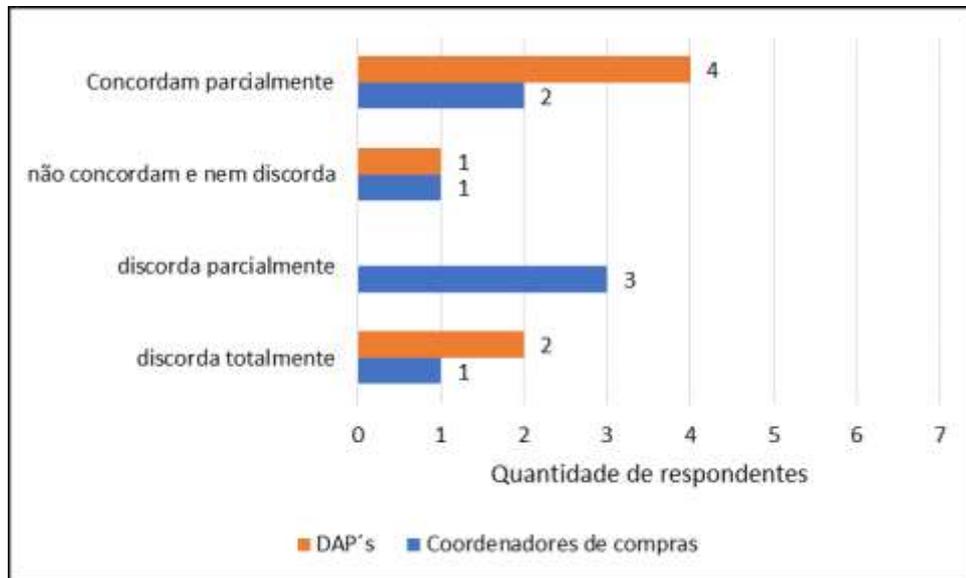
a gente não tem normas formalizadas do processo de compras, né? Então é o nosso desafio, estabelecer normas, procedimentos, estabelecer também fluxogramas para regulamentar o processo de normas.

O ADM 3 afirmou que existe até comissão para isso, mas que não existem nem normas e nem rotinas definidas.

Observa-se que, por grande parte dos entrevistados, as escolhas de compras são reguladas por rotinas, conforme o modelo racional pautado por Choo (2003), mas ainda não existe uma normatização das compras compartilhadas, acredita-se que, por isso, 3 Coordenadores discordaram da informação. Observa-se que os IFES por similitude com as organizações universitárias, apresentam elementos do modelo burocrático (BALDRIDGE et al., 1982).

Ainda neste mérito do modelo burocrático, em relação à afirmativa de que os procedimentos e processos são bem definidos, os ADM's entrevistados possuem opiniões distintas dos que responderam o questionário *online*, 4 DAP's concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto 2 discordam parcialmente e 1 não concorda e nem discorda. Os Coordenadores de Compras discordaram da afirmativa, 4 discordam, sendo 1 parcialmente e 3 totalmente, 2 concordaram parcialmente e 1 não concorda e nem discorda. Este resultado pode ser visto nos Gráficos 1 e 2.

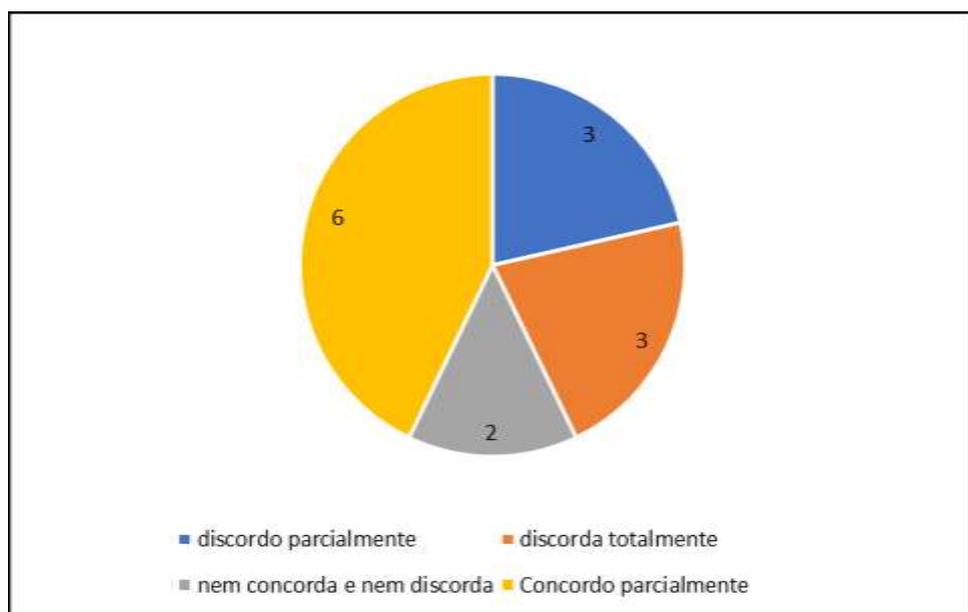
Gráfico 1 (4) – Concordância se os processos e procedimentos são bem definidos DAP's x coordenadores.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Enquanto o Gráfico 1 aponta as diferenças entre as respostas dos DAP's e Coordenadores de Compras, o Gráfico 2 demonstra que a maioria dos respondentes concordam que os procedimentos e processos são bem definidos.

Gráfico 2 (4) – Concordância se os processos e procedimentos são bem definidos para o total de respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Também houve divergências nas respostas dos entrevistados, os ADM's 1 e 2 afirmaram que existem processos e procedimentos bem definidos, de acordo com o ADM 1:

Normalmente sim, né? porque quando se reúnem para estabelecer a divisão de quem vai fazer o quê, isso é questionado e é verificado além dos critérios que já foram pontuados anteriormente, a vontade de cada um realizar determinada licitação, então todos participam e assumem a responsabilidade segundo a sua vontade.

O ADM 2 possui o mesmo entendimento, para ele são bem definidos, mas necessitam de uma formalização porque, na visão dele, aquilo que não é estabelecido formalmente, não tendo estabelecido normas e fluxos, aliado às mudanças e ao número de pessoas que entram e saem do instituto, conhecido por *turnover*, acaba se perdendo. Por fim, para o ADM 3, não existem procedimentos bem definidos, pois quem executa o trabalho tem essa definição, mas quem precisa requisitar não tem e possui muita dificuldade. A partir das respostas, exclui-se o modelo anárquico, pois os processos não chegam a ser obscuros e os procedimentos são definidos, apenas não possuem uma formalização.

Quanto ao aspecto flexibilidade, a maior parte dos gestores concordaram que há flexibilidade na tomada de decisão, 7 DAP's afirmaram que as decisões são flexíveis, sendo que 5 concordaram parcialmente e 2 concordam totalmente, enquanto que 4 dos Coordenadores de Compras concordaram com a afirmativa, sendo 3 parcialmente e 1 totalmente, 2 discordam da afirmativa e 1 nem concorda e nem discorda.

Os ADM's entrevistados concordaram que as decisões são flexíveis, o Quadro 14 explicita as opiniões.

Quadro 14 (4) – Flexibilidade na tomada de decisão em compras compartilhadas.

<b>ADM1</b>	“Sempre há, porque todo planejamento ele é flexível, ele é passivo de mutação em função dos acontecimentos, em função de alguma de algum percalço que haja para a realização por alguma das unidades de uma determinada licitação, porque pode se reordenar junto com os demais parceiros [...]”
<b>ADM2</b>	“São, são, porque o planejamento ele não é estático, o planejamento tem que ser flexível porque a gente está inserido num contexto, num cenário, por exemplo, esse ano, nós teríamos uma LOA de 2017, Lei Orçamentaria Anual, na qual nós tínhamos uma previsão orçamentária de custeio e de
<b>ADM3</b>	“Há, desde que justificado”

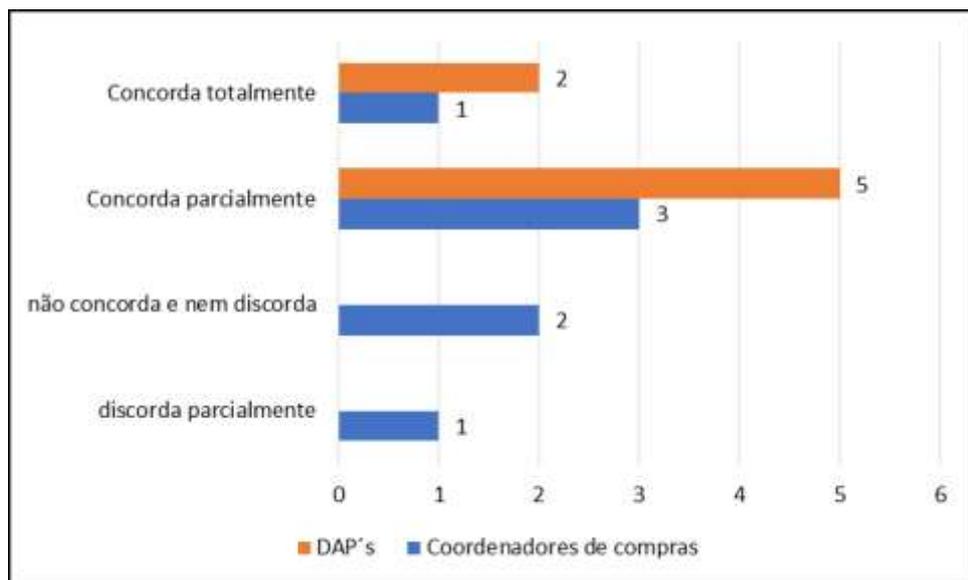
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A flexibilidade é uma das características presentes na Administração Pública Gerencial. Filardi *et al.* (2016), assim, apesar de apresentar características da burocracia,

como a regulação por normas (CHOO, 2003), vê que há uma tendência a uma Administração voltada aos resultados (FILARDI et al., 2016; BRESSER-PEREIRA, 1998).

Outro ponto questionado foi se há servidores que exercem influência, característica do modelo político, nesse ponto houve uma concordância entre todos os entrevistados. Observou-se que, na visão dos DAP's, 5 concordaram parcialmente, enquanto que 2 concordaram totalmente. Em relação aos Coordenadores, 3 concordaram parcialmente com a afirmação e 1 concordou totalmente, no entanto, um deles discordou parcialmente, enquanto outros 2 nem concordaram, nem discordaram, conforme Gráficos 3 e 4. Verifica-se que as respostas coadunam com o modelo político, ou seja, apresenta uma autoridade formal que sofre pressão de diversos grupos, havendo ainda grupos de interesse que são externos, no entanto, relevantes para as IFES (RIZZATTI; DOBES, 2003).

Gráfico 3 (4) – Concordância em relação a existência de pessoas que possuem influência – DAP's x Coordenadores.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Gráfico 4 demonstra que a maioria dos respondentes concordam que existem pessoas que exercem influência no processo decisório.

Gráfico 4 (4) - Concordância em relação à existência de pessoas que possuem influência.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os entrevistados corroboram com os respondentes do questionário *online*, todos acreditam que há pessoas que exercem influência, o ADM 1 afirmou que alguns podem levantar problemas que alteram as decisões acordadas, o ADM 2 acredita que atores como Diretor Geral, Diretor de Administração e Pró-reitor de Administração e Coordenadores de Compras, bem como outros atores que não estão atuando diretamente em compras, mas que demandam serviços estão entre os atores que exercem influência, o entrevistado concluiu afirmando que a comunidade acadêmica de uma maneira direta ou indireta, organizada em grupos de trabalho, a exemplo de grupos de bibliotecários e grupos de assistentes sociais, entre outros, muitas vezes estabelecem prioridades para área de compras, exercendo determinada influência. Por último, o ADM 3 disse que não pode afirmar com certeza, mas acredita que os Diretores de Administração exercem determinada influência.

Em relação à existência de conflitos na tomada de decisão, a maioria dos entrevistados assentiu que há conflitos no processo decisório, sendo que dos respondentes dos questionários *online*, 5 DAP's concordam parcialmente e 2 concordam totalmente, os Coordenadores de Compras corroboraram com os DAP's, pois 5 deles também concordaram parcialmente, enquanto que 1 concordou parcialmente e 1 não concorda e nem discorda.

Os entrevistados também concordaram, os motivos listados pelo ADM 1 foram: quantitativo de pessoal, pois muitos *campi* possuem apenas uma pessoa na área de compras para realizar todos os procedimentos; o ADM 2 informou que há conflitos em relação à definição das licitações, pois pode ocorrer que alguns *campi* não queiram fazer determinada

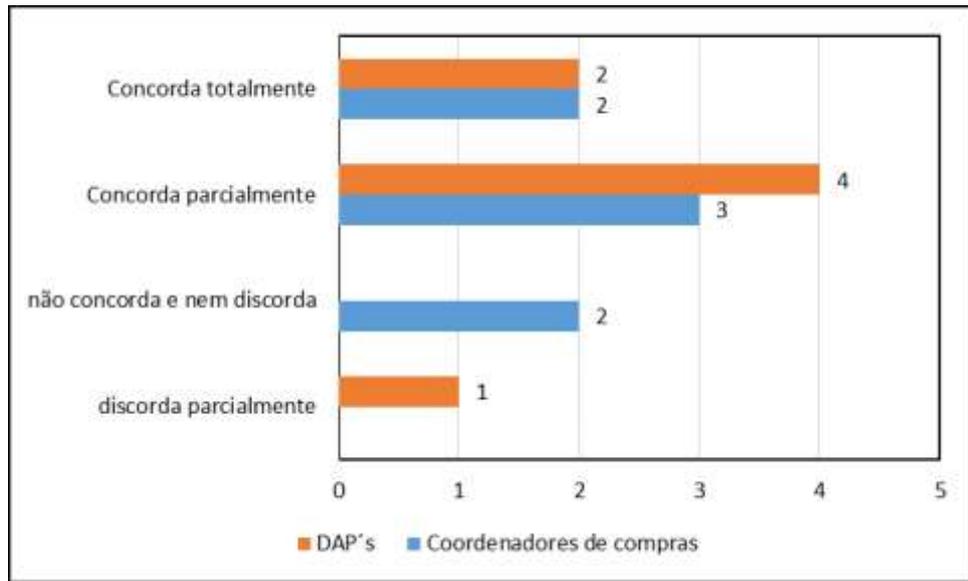
licitação que ficou de sua incumbência, pois não é de interesse dele; e o ADM 3 se limitou a afirmar que algumas vezes, sim.

Quanto ao nível de conflito, 6 DAP's afirmaram que consideram médio, enquanto 1 considera alto, os Coordenadores de Compras, de forma geral, consideram que o nível de conflito é alto, pois 3 dos Coordenadores de Compras afirmaram ser alto, enquanto 1 afirmou ser muito alto e 2 julgaram que o conflito é médio. Os entrevistados diferiram, o ADM 1 não informou, o ADM 2 afirmou ser médio e o ADM 3 afirmou ser baixo.

Nesse sentido, Choo (2003) destaca que quando o conflito é baixo, há uma maior chance da decisão se tornar a solução do problema, no entanto, quanto maior o conflito, o fator contexto impacta de forma proeminente nas decisões. A moda e mediana das respostas do questionário *online*, de valor 3, número que indicou na pesquisa o conflito médio, em combinação com as respostas das entrevistas, demonstraram que o conflito é médio, estando entre o modelo burocrático e político.

Ademais, o próximo questionamento foi sobre a existência da barganha nas decisões, pois o modelo político, elaborado por Allison e Zelikow (1999), apresenta a política e barganha como meio de decisão, quando há jogadores que exercem diversos graus de influência, sendo a escolha mais política do que racional (CHOO, 2003). Os Gráficos 5 e 6 demonstram que os DAP's e Coordenadores de Compras concordam com a afirmação de que entre os *campi*, a barganha é um dos meios utilizados para a definição e troca das licitações nas compras compartilhadas, 6 DAP's concordaram, sendo 4 parcialmente e 2 totalmente, apenas 1 discordou parcialmente, em relação aos Coordenadores de Compras, 5 concordaram com a afirmação, sendo 3 parcialmente e 2 totalmente, e 2 dois nem concordam e nem discordam, conforme Gráfico 5.

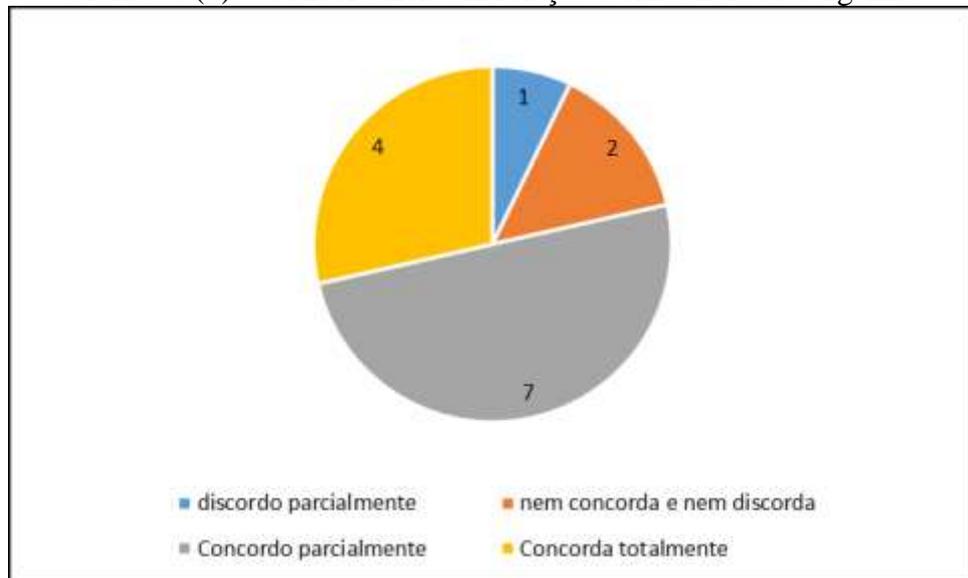
Gráfico 5 (4) – Concordância em relação à existência de barganha – DAP's x coordenadores.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Gráfico 6 é possível visualizar que os respondentes concordam quanto à existência da barganha no processo de decisão em compras.

Gráfico 6 (4) – Concordância em relação à existência de barganha.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os ADMs entrevistados, assim como os DAP's e Coordenadores que responderam o questionário *online*, afirmaram que existem barganha, o Quadro 15 expõe as afirmações deles.

Quadro 15 (4) - Existência da barganha nas compras compartilhadas.

<b>ADM1</b>	“Quando existe a dificuldade para alguém realizar sempre há uma interação entre as unidades para que possam trocar as licitações, um realizar outra, e é o que tem ocorrido durante o que tem sido realizado, durante o exercício, isso aí é uma ocorrência que vem acontecendo em função de dificuldades que se apresentam”.
<b>ADM2</b>	“Sim, como qualquer processo de decisão. Os gregos diziam que o ser humano é político, né? Então a política ela permeia todas as nossas relações humanas, então no processo de decisão, muitas vezes o campus, ele pede que outro campus assuma aquela licitação, pois ele não tem capacidade de executar, mas sabe que o outro tem capacidade de executar e executar no prazo, então existe uma barganha, existe uma conversa, né? Até mesmo na permuta entre licitações [...] o processo de negociação ele existe [...] e nem sempre o interesse da instituição está alinhado com os interesses dos agentes, né?”
<b>ADM3</b>	“Eles negociam sim as compras, eles negociam entre si, as vezes até já tá definido quem fará que aquisição e eles entram em contato entre si e trocam, um pega aquela licitação pra si, a que acha que outro está com uma dificuldade maior, ou ele tá precisando, então ele pega, eles fazem trocas e barganhas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Logo, nota-se a presença do modelo político, conforme a existência de elementos como: interesse próprio do *campus*, influência, barganha e negociação, apesar de também existir o modelo burocrático no qual o poder hierárquico é utilizado na tomada de decisão (SALM; TOMASI; AMBONI, 2016). Conforme os depoimentos, na divisão das licitações, há indivíduos com objetivos distantes e é formada por diferentes grupos e indivíduos que usam influência para alcançarem o desejado para os *campi* (CHILD, ELBANNA; RODRIGUES, 2010), sendo um desafio estabelecer licitações que não são de forte interesse do *campus* que foi eleito para realizá-la.

Quanto ao aspecto intervenção, constatou-se que os entrevistados concordam que a Reitoria intervém nas decisões relacionadas às compras compartilhadas, 5 DAP's concordam parcialmente, enquanto 2 concordam totalmente, já em relação aos Coordenadores de Compras, 3 concordam totalmente e 2 concordam parcialmente, 1 discordou parcialmente e 1 nem concorda e nem discorda.

Os entrevistados concordam que a Reitoria intervém nas decisões de compras compartilhadas. Para o ADM 1, a intervenção ocorre por meio do acompanhamento, proporcionando a socialização entre os *campi* acerca da troca de licitações para promover a execução de maneira célere, desonerando os *campi* que não possuem condição de executar o que foi programado, já o ADM 2 afirmou que:

[...] a Reitoria é o órgão executivo da instituição, então, a gente dá a diretriz e é nosso papel que a diretriz seja cumprida, então se a diretriz não é cumprida, a gente, a nossa obrigação é de intervir e a gente intervém quando é necessário, então já aconteceu de processo, de vir pregão e dizer, há eu quero fazer um pregão individual, eu digo: olha você precisa fazer a consulta a seus pares e ver se é um pregão individual mesmo, então sim, a gente faz a intervenção sim, quando é

necessário a gente faz a intervenção, porque como a gente é executivo, a gente tem um aspecto de monitoramento.

O ADM 3 afirmou que a Reitoria intervém na distribuição dos objetos e administrando os conflitos quando eles aparecem, ouvindo as colocações dos *campi* para realizar as alterações que eles requisitam. Nesse depoimento, demonstra-se a presença da hierarquia, pois há uma autoridade legal e há uma Portaria de Governança (GR 1.490/2017) que define que as decisões finais são tomadas pela Reitora (BLAU, 1973; VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Em adição, quanto ao aspecto burocracia, ao afirmar que é um aspecto presente nas compras compartilhadas, os 7 DAP's concordaram, sendo que 4 concordaram parcialmente e três concordaram totalmente, já os Coordenadores de Compras não apresentaram uma opinião concreta, pois 3 concordaram, sendo 2 totalmente e 1 parcialmente, 2 discordaram, sendo 1 parcialmente e 1 totalmente, e 2 não concordam e nem discordam.

Em adição, quanto ao aspecto intuição na tomada de decisão, a maioria informou que os decisores também se utilizam da intuição, baseando-se nos pensamentos e ideais e também baseando-se em fatos históricos, 5 DAP's concordam parcialmente, 1 concorda totalmente, enquanto que 1 não concorda e nem discorda. Quanto aos Coordenadores, 2 concordam parcialmente e 2 concordam totalmente, no entanto, 2 nem concordam nem discordam e 1 discorda totalmente. Nesse sentido, esta percepção da realidade advém do conhecimento presente na memória de longo prazo do decisor, conhecida como intuição, que é um processo de pensar relevante tanto no julgamento como na tomada de decisão (BETSCH, 2008), enquanto isso, Bregalda *et al.* (2013) destacam que na intuição: suas ações apoiam-se nos próprios pensamentos, agindo basicamente de forma impulsiva.

O ADM 1 afirmou que: “[...] essa segunda parte que você falou intuição eu não sei bem assim de que intuição você está falando, mas assim os procedimentos hoje são calçados justamente em fatos anteriores e procedimentos anteriores, em procedimentos já conhecidos.”

Em contrapartida, o ADM 2 afirmou que:

Considerando que a gente está lidando com seres humanos, e aí a literatura traz várias questões sobre a influência do comportamento e os aspectos psicológicos nas decisões, né? eu taria traindo a minha racionalidade se eu fosse dizer que as pessoas não tomam decisões baseando-se em aspectos psicológicos e aspectos subjetivos, a gente está falando de seres humanos, são muitas vezes direcionados por emoções [...] o DAP que está na gestão democrática e decide no planejamento de compras, ele olha esses aspectos, ele usa a intuição porque não são aspectos objetivos, são aspectos subjetivos e ele mais ou menos estabelece expectativas para aqueles outros gestores, da mesma pasta e de outras unidades, então ele usa a intuição e sua percepção do que aconteceu para saber que não pode esperar tanto do outro, então, isso é intuição [...].

Neste sentido, a literatura nos traz que o ser humano possui um conhecimento incompleto, baseado na sua percepção da realidade e dos fenômenos que cercam sua ação (PEREIRA; LOBLER; SOMONETTO, 2010).

Por último, o ADM 3 afirmou que sim, os gestores se baseiam em seus pensamentos e ideais. Dessa forma, não apenas o comportamento racional do decisor pode ser insuficiente para a tomada de decisão, na prática, a tomada de decisão racional sofre entraves, por meio do choque de interesses entre os servidores, pelas barganhas e negociações entre grupos, pelas limitações envolvidas no processo, pela falta de informações, entre outros.

Conforme exposto e de acordo com o Quadro 6, observa-se a presença do modelo político e racional, pois apresenta conflito médio, de acordo com a moda verificada nas respostas dos questionários e entrevistas, mas a incerteza é baixa, pois cada jogador esclarece sobre suas alternativas de preferência. O comportamento político é utilizado por indivíduos que usam do poder ou da influência e é formado pela diferenciação entre os indivíduos e grupos (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010), autoridade formal que sofre pressão de diversos grupos, havendo ainda grupos de interesse que são externos, no entanto relevantes para as IFES (RIZZATTI; DOBES, 2003). Além disso, há a presença do modelo heurístico, pois gera um procedimento empírico, produzindo alternativas aceitáveis de solução para um problema (ABRAMCZUK, 2009).

#### 4.2.2 *Informação na tomada de decisão*

Quanto ao aspecto das informações, ao se afirmar que no processo de decisão em compras compartilhadas, os decisores buscam o maior número de informações possíveis para embasarem suas decisões, 5 DAP's concordaram que sim, sendo que 5 concordaram parcialmente e 1 concordou totalmente, além disso, 1 discordou parcialmente. O resultado divergiu das respostas dos Coordenadores de Compras que na grande maioria discordaram da afirmação, sendo que 2 discordaram totalmente e 2 discordaram parcialmente, 2 concordaram parcialmente e 1 não concorda e nem discorda.

Neste ponto, o ADM 1 informou que sim, como as licitações são repetidas ao longo dos anos, então busca-se analisar as necessidades dos *campi* para definir a realização dos pregões, bem como afirmou que o acompanhamento é uma das fontes de informações.

O ADM 2 afirmou que:

A gente tem um compartilhamento de informações, a gente tem uma ferramenta que é o *google drive* e, como eu falei, a gente precisa avançar pra um sistema, acho que a gente precisa desenvolver um sistema, como já tem outros, ou pegar o sistema numa instituição, né? que tem de uso livre e adaptar, customizar à realidade do instituto, por que nós temos uma estrutura de organização diferente das outras instituições, ou até mesmo desenvolver o nosso próprio sistema [...] isso é o primeiro o primeiro mecanismo, segundo são as reuniões do Fórum de DAP's, né? A gente tem feito cada reunião do fórum de DAP's que são reuniões previstas no regulamento interno, um momento de discussão de monitoramento dessas políticas [...].

O ADM 3 destacou que o IFPE tem uma planilha de acompanhamento das compras compartilhadas, no entanto não se tem a cultura de colocar as informações em tempo real. Assim, na maioria das vezes, as informações só são atualizadas quando a Diretoria de Licitações solicita, mas deveria haver uma prática disso, dessa forma, complementa:

Quando a gente precisa de uma informação, que vai buscar, a gente não confia naquela informação que encontra ali. Mas iniciado o processo, eu acho que é uma forma interessante ele ser colocado para todo mundo. Antes de abrir a IRP, com antecedência, os itens que serão adquiridos para cada um, observar se tem interesse em algum objeto que não esteja ali, que possa fazer as pesquisas necessárias para incluir aquele item. Porque as vezes quando essa informação é repassada para o grupo, tá muito em cima, e é muito complicado por conta das pesquisas de preços que a gente tem que fazer quando quer inserir algum item, quando precisa inserir algum item. Então isso teria que ser um tempo não tão, assim, abriu a IRP, ou vai abrir próxima semana, dar cinco ou seis dias para você fazer isso. Porque o setor de compras, ele vai ter que repassar para os possíveis requisitantes que vai ter aquela aquisição, se eles têm interesse em inserir algum item. Tudo isso demanda tempo. Então dez dias não é um tempo suficiente.

Observa-se que vários problemas podem ser evitados caso haja um maior fluxo de informações, nesse sentido, Aguiar (2012) afirma que a procura pela melhora dos processos tem relação com o uso rotineiro da informação como alicerce, influenciando a capacidade de se alcançar os objetivos traçados, no entanto, os fluxos de informações podem apresentar-se de maneira ineficaz e truncada, possibilitando a geração de ineficiência e produtividade baixa de informações, que danificam a estrutura de decisão da organização.

Ainda sobre o tema, no questionário *online*, ao afirmar que as decisões em compras são baseadas na análise de processos anteriores, 7 DAP's concordaram com a afirmativa, 4 concordaram totalmente e 3 concordaram parcialmente, por outro lado, os Coordenadores de Compras apenas 4 concordaram parcialmente com a afirmação, 2 discordaram parcialmente, enquanto que 1 nem concorda e nem discorda.

Os ADM's, assim como os DAP's e Coordenadores assentiram, conforme consta no Quadro 16.

Quadro 16 (4) – Informações baseadas em processos anteriores.

<b>ADM1</b>	Veja, isso assim, sistematicamente não, o que a gente procura aprimorar ao longo das reuniões e das definições é justamente a melhoria desses procedimentos e o que requer ainda você é que por ser uma atividade inicial e ainda não está consolidada totalmente requer um estudo maior para a normatização desse procedimento
<b>ADM2</b>	Eles impactam em duas formas em linhas gerais, impactam na primeira forma de a gente aperfeiçoar os certames, por exemplo, nós tivemos problemas com os pregões de TI especificamente, né? Por exemplo, então a gente aperfeiçoa até a forma de fazer a licitação. A gente às vezes transforma uma licitação em duas ou três para não ter o volume muito grande, porque você mitiga risco também, a gente também olha pra situações anteriores e percebe que há campi que tem facilidade em fazer alguns tipos de licitação.
<b>ADM3</b>	Sinceramente eu não sei. Alguns, sim. Alguns objetos que quem é da administração sabe que é necessário fazer a aquisição ou fazer a contratação anualmente, mas os outros não.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

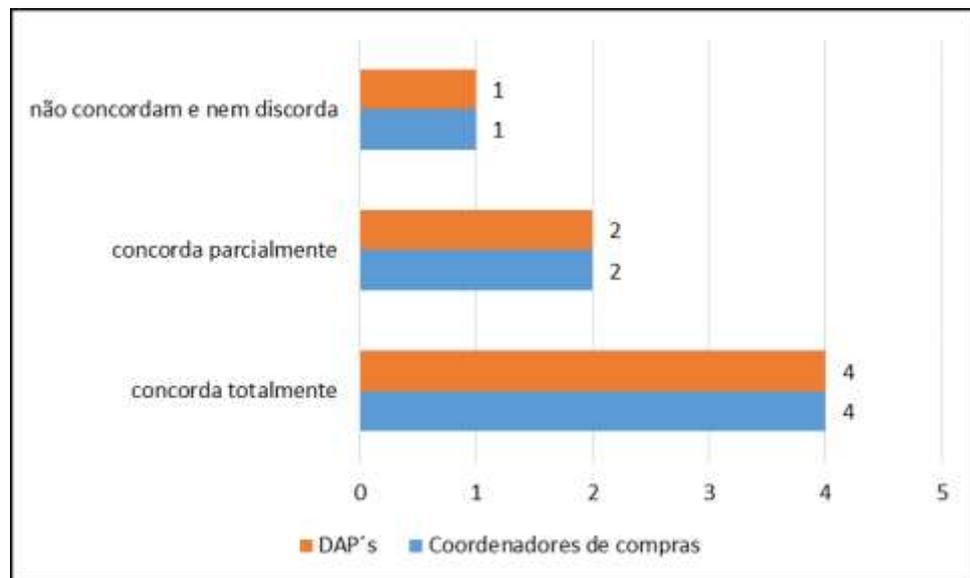
Dessa forma, nota-se que a informação é essencial no processo decisório, cabendo aos gestores identificarem e analisarem as informações que são úteis, pois os decisores acabam sendo limitados pelo volume e qualidade de dados disponíveis, e ainda pela habilidade de acessá-los e analisá-los, pois a quantidade de informação é mais rápida do que a atenção dos decisores que necessitam selecionar sobre quais informações devem ser priorizadas e quais devem ser negligenciadas (BORGES, 1995; KNIPPENBERG et al., 2015).

### 4.2.3 *Processo decisório*

Nesta subseção tem-se a descrição das respostas voltadas ao processo decisório de compras compartilhadas, apresentando o tipo de decisão predominante, decisões programadas e não programadas, decisões centralizadas e descentralizadas, mapeamento de processos, atores na tomada de decisão e critérios na tomada de decisão.

Em relação à existência de decisões não programadas, os DAP's e Coordenadores de Compras possuem a mesma percepção, 6 destes concordam que há decisões não programadas, sendo que 4 concordam totalmente e 2 concordam parcialmente, 1 não concorda, nem discorda, conforme disposto nos Gráficos 7 e 8.

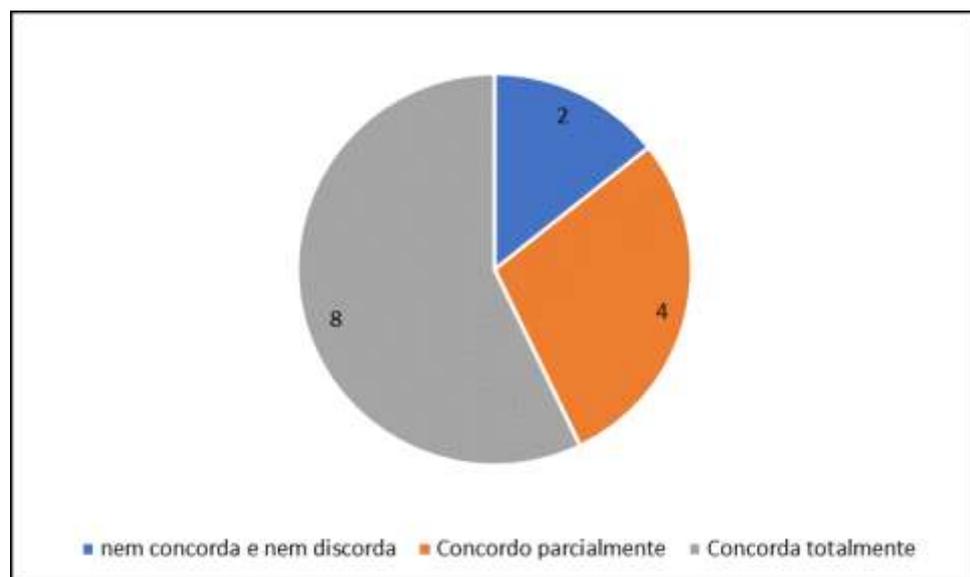
Gráfico 7 (4) – Decisões não programadas no processo de compras compartilhadas –DAP's x coordenadores.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Observa-se que a opinião convergente dos DAP's e Coordenadores de Compras apontam, conforme Gráfico 8, que as decisões não programadas existem no processo decisório de compras compartilhadas.

Gráfico 8 (4) – Decisões não programadas no processo de compras compartilhadas.

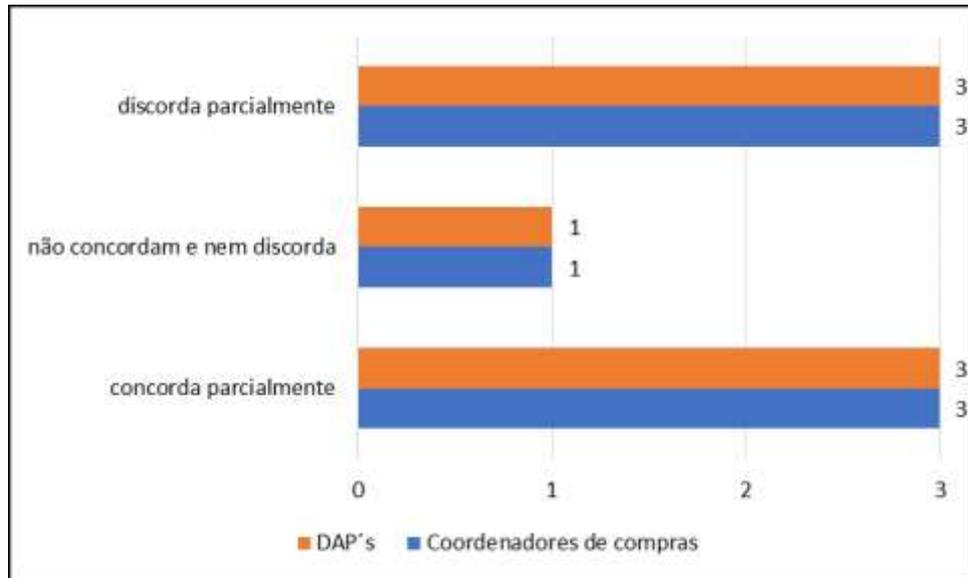


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Já em relação às decisões serem programadas, as respostas dos DAP's e Coordenadores de Compras também tiveram a mesma opinião, 3 concordam parcialmente, 3

discordam parcialmente e 1 não concordam e nem discordam, os Gráficos 9 e 10 demonstram este resultado.

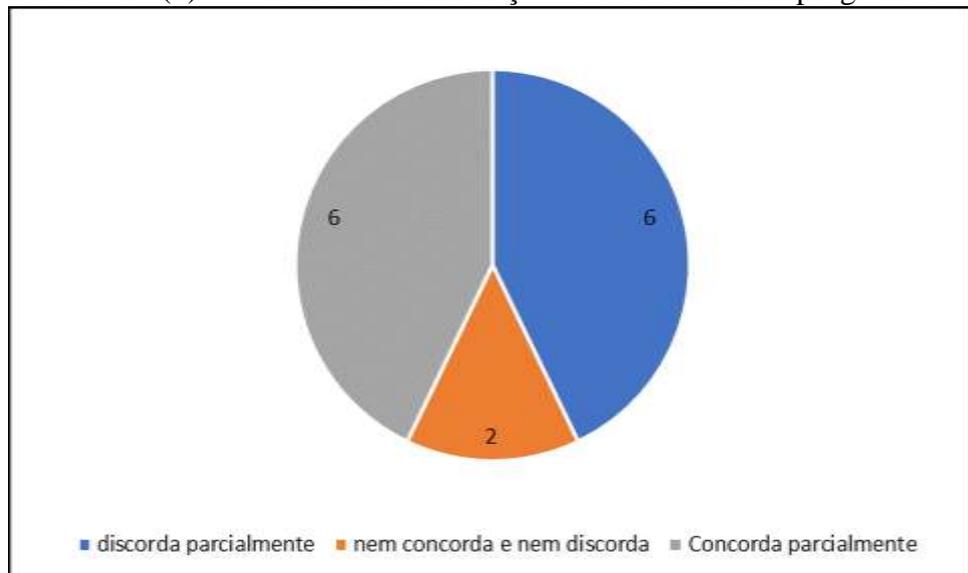
Gráfico 9 (4) – Concordância em relação às decisões serem programadas DAP's x coordenadores.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir do Gráfico 10, observa-se que não houve um consenso entre os respondentes, visto que as opiniões entre as decisões serem programadas permearam entre discordam parcialmente e concordam parcialmente, totalizando 6 respondentes para cada resposta.

Gráfico 10 (4) - Concordância em relação às decisões serem programadas.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação ao tema, os ADM's assentiram com as respostas dos questionados, o ADM 1 afirmou que como a instituição realiza compras ano a ano, as decisões são, evidentemente mais programadas, pois estabelecem-se as prioridades em função das necessidades para evitar os riscos de escassez de material e a dissolução de continuidade dos serviços, sendo o maior risco não realizar a licitação na época adequada. O ADM 2 afirma que as compras compartilhadas do IFPE possuem os dois tipos de decisão, a decisão que é rotineira, que são necessidades básicas da instituição, mas há decisões que empregam determinado tipo de risco, a exemplo da aquisição de equipamentos tecnológicos, assim, há riscos nas aquisições, além dos presentes nos processos, também há o risco envolvido na gestão por pessoas, devendo ser analisado. O ADM 3 também informou que há os dois tipos de decisão, as rotineiras e as que envolvem risco.

#### 4.2.4 *Decisões centralizadas e descentralizadas*

Em relação à afirmativa de que o poder de decisão em compras compartilhadas é centralizado em poucos servidores, 5 DAP's concordaram com a afirmativa, enquanto 2 discordaram parcialmente, os Coordenadores de Compras corroboraram com essa afirmação, 6 concordaram, 3 concordaram totalmente e apenas 1 não concorda e nem discorda.

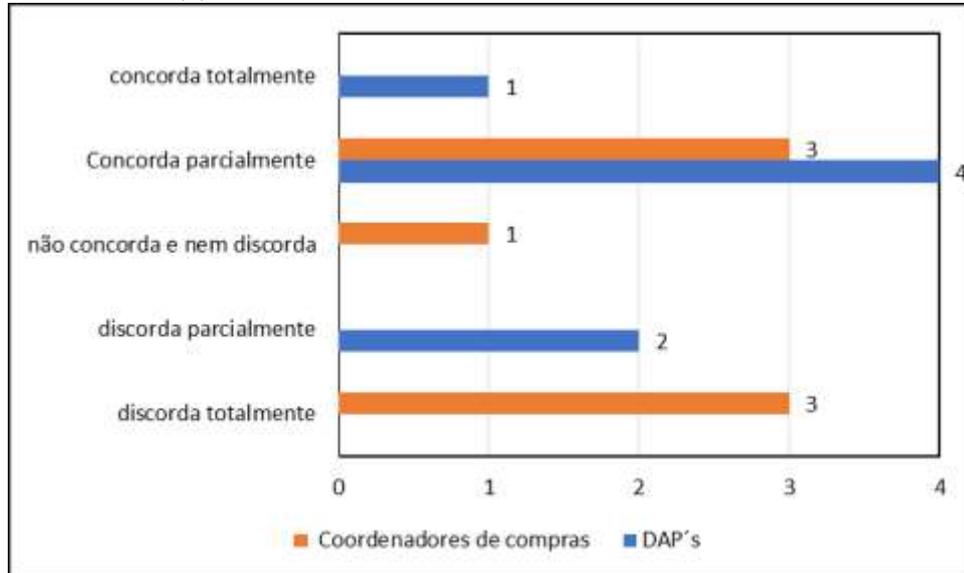
Em relação ao tema, os entrevistados não concordaram, todos os ADM's afirmaram que as decisões são descentralizadas, o ADM 1 afirmou que: “[...] quando se fala em compartilhada, já está falando em participação de todos, então assim, todos dão a sua cota de contribuição para que se consiga atingir o êxito das compras”.

O ADM 2 destacou que, diferente das Universidades Federais, os Institutos Federais trabalham com a descentralização, cada *campus* trabalha com a sua autonomia, apenas é centralizado aquilo que por força de norma deve ser centralizado ou, em alguns casos, por decisão da instituição. O ADM 3 ratificou que as decisões em compras são tomadas com a participação de várias pessoas.

Para verificar se a decisão é centralizada ou descentralizada, questionou-se sobre o consenso na tomada de decisão, dessa forma, em relação à afirmativa de que a tomada de decisão em compras compartilhadas é baseada no consenso, 7 DAP's concordaram, 4 parcialmente e 1 totalmente com a afirmativa, porém dois discordaram parcialmente da afirmativa, além destes, 3 dos Coordenadores de Compras afirmaram que discordam

totalmente, 3 concordam parcialmente e 1 não concorda e nem discorda, conforme Gráficos 11 e 12.

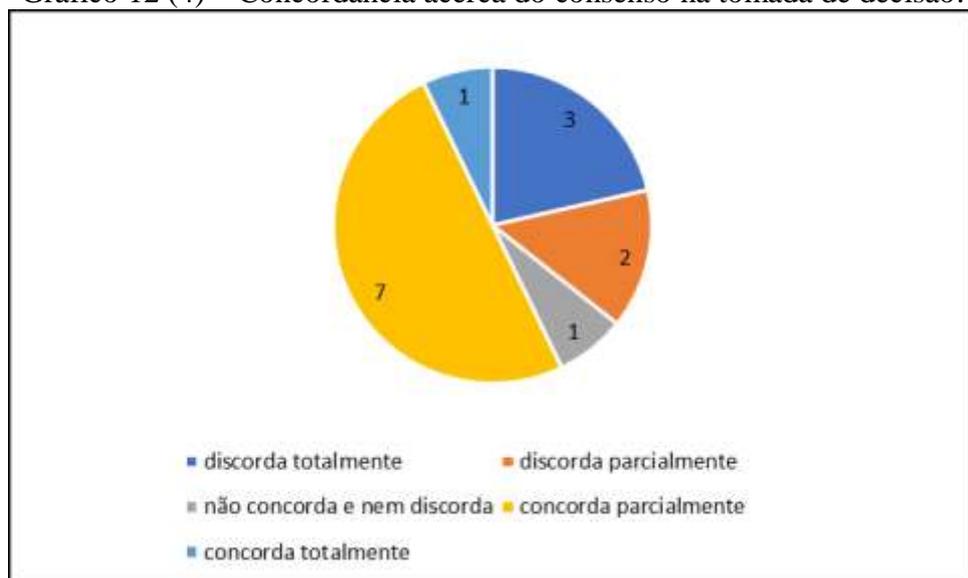
Gráfico 11 (4) - Concordância acerca do consenso na tomada de decisão



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir do Gráfico 12 é possível identificar que a maior parte dos respondentes, 7, concordam que a decisão em compras compartilhadas é realizada a partir do consenso entre os decisores.

Gráfico 12 (4) – Concordância acerca do consenso na tomada de decisão.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os ADM's concordaram com os DAP's, conforme pode ser visualizado no Quadro 17.

Quadro 17 (4) – Informações baseadas no consenso.

<b>ADM1</b>	[...] as licitações, elas são assumidas <b>consensualmente</b> , ninguém pode se eximir de colaborar porque cada um vai “tá” ajudando ao outro, então dentro dos critérios que já foram pontuados anteriormente são definidos e aqueles que assumem a responsabilidade o faz consensualmente sabendo o compromisso que tem perante todo o instituto, para com todos (grifo nosso)
<b>ADM2</b>	São <b>consensuais porque são dialogadas</b> democraticamente, né, a política na verdade é uma expressão do que tem na nossa constituição da gestão democrática, né? Então é dialogada, nada é imposto, nada é imposto, é estabelecido um consenso, até porque a nossa função como gestor é mediar os possíveis conflitos. E tentar conduzir a equipe para alcançar as metas e os objetivos da instituição, então particularmente estabelecer consenso e fazer com que as pessoas se sintam parte das decisões é mais benéfico do que fazer imposição, e criar muitas a aversão de fazer as pessoas acharem que o planejamento talvez é topdown [...] (grifo nosso)
<b>ADM3</b>	Eu imagino que sim, pelo menos na maioria das vezes.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação à viabilidade de centralizar as compras na Reitoria, 4 DAP's concordaram com a viabilidade, 2 concordaram totalmente e 2 concordaram parcialmente, mas 3 discordaram, sendo que 2 discordam totalmente e 1 discordou parcialmente. Já 4 dos Coordenadores concordaram totalmente, enquanto 1 concorda parcialmente, 1 discorda parcialmente e 1 não concorda e nem discorda.

Os ADMs tiveram opiniões distintas, o ADM 1 acredita que de uma certa forma centralizar seria uma opção, desde que haja infraestrutura para tal, o ADM 2 afirmou que uma decisão como essa prescinde de um estudo profundo para verificar até que ponto centralizar é bom para os *campi*, pois as necessidades básicas serem centralizadas é ótimo, porém a centralização dificultaria as necessidades urgentes, sendo necessário comparar os dois modelos estudados, verificando as instituições que adotaram o modelo centralizado. O ADM 3 afirmou que é uma ideia boa, mas ratificou o que o ADM 2 destacou, que deve-se estudar outros casos, pois há universidades e institutos que trabalham com isso, bem como tem que verificar como seria a infraestrutura em termos de espaço físico, material e pessoal.

#### 4.2.5 Mapeamento de processos

Para verificar como ocorre o fluxo de tomada de decisão no processo de compras compartilhadas e como eliminar os gargalos, mapeou-se os processos de compras compartilhadas em relação à divisão das compras e ao processo licitatório, possibilitando que os gestores da área possam atuar na tomada de decisão de forma eficaz, diminuindo-se os prazos de realização destas e tendo uma melhor eficiência no cumprimento do cronograma de licitações.

Em relação à afirmação de que o mapeamento do processo de compras compartilhadas é importante para identificar falhas e buscar ações de melhorias no processo em questão, os 7 DAP's e os Coordenadores de Compras concordaram, sendo que 6 concordaram totalmente e 1 concorda parcialmente.

Quanto ao tema, os ADMs concordaram com a afirmação, o ADM 1 destacou que é importante para que não se sofra gargalos e nem atrasos em determinados aspectos, o ADM 2 afirmou que o processo de compras necessita não somente ser mapeado, mas que sejam estabelecidos fluxos e rotinas de acompanhamento, por fim, o ADM 3 afirmou que a importância do mapeamento é porque com ele há condições de administrar os gargalos, identificar e observar a melhor forma de resolver o problema verificado.

Assim, verifica-se que o mapeamento de processos possibilita a visualização e entendimento da cadeia de informações e dos insumos envolvidos, permitindo, posteriormente, que ações de melhorias possam ser implementadas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Quanto à afirmação de que o IFPE realiza revisão periódica dos fluxos de trabalho, 3 dos DAP's discordaram e 3 DAP's concordaram parcialmente, enquanto que 1 não concorda e nem discorda. Em contrapartida, dos Coordenadores de Compras, 5 discordaram dessa afirmativa, 4 discordam totalmente, 1 discorda parcialmente e 2 não concordam e nem discordam.

Ainda quanto aos fluxos, buscou-se verificar se os fluxos de trabalho são bem definidos e se cada ator sabe o seu papel nas compras compartilhadas, 3 DAP's concordaram parcialmente e 3 discordaram parcialmente e 1 não concorda e nem discorda, no entanto, os Coordenadores de Compras discordaram, 6 no total, 5 discordaram totalmente, 1 discordou parcialmente e 1 concordou totalmente. Por fim, ao afirmar sobre a existência de uma análise conjunta entre os atores na tomada de decisão, 5 DAP's concordaram parcialmente, e 2 discordaram, 1 discordou parcialmente e 1 discordou totalmente, já os Coordenadores de Compras divergiram, pois 5 discordaram, 3 discordaram totalmente e 2 discordaram parcialmente, apenas 2 discordaram parcialmente.

Quanto à revisão dos fluxos e resultados, o ADM 1 afirmou que:

assim, sistematicamente não, o que a gente procura aprimorar ao longo das reuniões e das definições é justamente a melhoria desses procedimentos e o que requer ainda você é que por ser uma atividade inicial e ainda não está consolidada totalmente requer um estudo maior para a normatização desse procedimento normatizar quanto às necessidades quanto às atribuições de cada participante e do instituto como um

todo para que todos possam ter uma visão Clara de como se proceder para realizar as compras.

O ADM 2 afirmou que “não, a gente não tem procedimento formalizado para avaliar os resultados, o que a gente começou a fazer agora foi que na última reunião do FORDAP, a gente estabeleceu percentual entre o planejado e o realizado e isso foi, queira ou não, um avanço”. O ADM 3 afirmou que não tem.

Ainda quanto aos fluxos, em relação ao IFPE possuir competências definidas para cada um dos campi, 3 DAP's concordaram parcialmente, 2 discordaram parcialmente e 2 não concordam e nem discordam, os Coordenadores de Compras discordam, 6 deles, considerando que 1 discorda parcialmente, 5 discordam totalmente e 1 concordou parcialmente. Logo verifica-se a necessidade de mapear os processos, pois é uma ferramenta que auxilia na melhora dos processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (VILELA, 2000).

A partir das informações fornecidas pelos entrevistados e pelos questionados, foram elaborados dois fluxos a partir do *software bizági modeler*, utilizando-se a notação BPMN, tendo sido elaborado um do processo de divisão das compras compartilhadas e outro do processo licitatório de compras compartilhadas.

Dessa forma, foi questionado aos Coordenadores e aos DAP's como ocorre o fluxo atual, alguns respondentes além de informarem desde a divisão da licitação, outros adentraram ao processo licitatório, mas alguns afirmaram que o processo atual é ineficaz, pois os prazos não são cumpridos e isto prejudica os *campi*, um coordenador afirmou que o fluxo não está claro e outro afirmou que há uma grande concentração de responsabilidades num mesmo servidor, culminando numa alta rotatividade de Coordenadores de Compras, outro respondente afirmou que o processo é bastante burocrático, por ser dependente de documentos para prosseguir, apenas um afirmou não conseguir descrever devido à complexidade, enquanto outro afirmou que não existe fluxo definido.

Porém, de forma geral, os DAP's e Coordenadores de Compras informaram que há uma definição das licitações realizada pela PROAD junto aos Diretores de Administração e Planejamento, na qual são levantadas licitações que são essenciais para a manutenção e funcionamento do IFPE e é feita uma divisão prévia a ser discutida na reunião, havendo a participação dos Diretores de Administração, do Diretor de Licitação e Planejamento e do Pró-reitor de Administração.

Denota-se que a experiência, *expertise* e demanda foram os aspectos mais citados na definição das licitações, assim, após a definição, cada *campus* deverá formular um





#### 4.2.6 Atores na tomada de decisão

Ao serem questionados se participam da tomada de decisão, os 7 DAP's concordaram, 6 concordaram totalmente e 1 concordou parcialmente, no entanto, quando a afirmativa foi feita em relação aos Coordenadores de Compras, estes acreditam que não possuem poder de decisão, visto que 5 discordaram totalmente e 2 discordaram totalmente.

Na visão dos DAP's e Coordenadores de Compras, os atores que fazem parte da tomada de decisão são Pró-reitor de Administração, DAP's, DLC, Reitora, Coordenador de Compras e Diretor Geral, conforme Quadro 18.

Quadro 18 (4) – Atores no processo de compras compartilhadas

Atores na visão dos DAP's		Atores na visão dos Coordenadores de Compras	
Ator	Quantidade de respondentes	Ator	Quantidade de respondentes
Pró-reitor de Administração	7	Pró-reitor de Administração	7
DAP's	7	DAP's	6
DLC	3	DLC	4
Reitora	2	Reitora	1
Coordenador de Compras	2	Coordenador de Compras	1
Diretor Geral	1	Direção Geral	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os entrevistados informaram os mesmos atores, mas o ADM 2 citou o estudante como ator, pois é quem recebe o serviço público, sendo o destinatário final do trabalho, bem como citou os servidores de forma geral, técnicos administrativos e docentes.

Os papéis dos atores foram descritos pelos entrevistados e estão explícitos no Quadro 19.

Quadro 19 (4) - Papéis dos atores no processo de compras compartilhadas

Atores	Atribuições Convergentes	Tipo
DAP's	<p>Os DAP's informam quais as licitações eles podem fazer, baseados no histórico das licitações realizadas pelo <i>campus</i></p> <p>Os DAP's seriam os responsáveis por designar os atores que participarão do processo licitatório (conta com a colaboração das Direções-Gerais para designar servidores)</p> <p>Baseados no planejamento dos seus <i>campi</i>, barganham os pregões essenciais para o cumprimento de suas metas e estimulam suas equipes a cumprir o cronograma definido em conjunto</p>	<p>Intervenientes:</p> <p>Possuem ação direta, tomam as decisões diretamente, pois participam da divisão e escolha das licitações.</p>

(...*Continuação*)

	<p>Participar das divisões das compras compartilhadas.</p> <p>Definição conjunta com a PROAD na distribuição das licitações.</p> <p>Verificar a expertise do seu campus em determinadas licitações junto com sua necessidade mais urgente</p> <p>Planejamento das Compras no <i>campus</i></p> <p>Gerenciamento</p>	
Pró-reitor	<p>O Pró-reitor de Administração, às vezes, sugere algumas licitações para um determinado <i>campus</i></p> <p>O Pró-Reitor de Administração junto à Diretoria de Compras realizam o planejamento das compras e se reúnem junto aos DAP's para "dialogar"</p> <p>Definição dos responsáveis pelos certames</p> <p>Reunião com os DAP's e intermedia a barganha de quais processos os <i>campi</i> irão fazer</p> <p>Define quais os campus que ficarão com os determinados processos de aquisição</p> <p>Define a quantidade de pregões por <i>campus</i> de forma a ficar uma partilha justa baseada no tamanho do <i>campus</i>, quantidade e experiência de servidores, entre outros</p> <p>Assevera as decisões da reitoria</p> <p>Definição conjunta com os DAP's na distribuição das licitações e pacificação de eventuais conflitos entre os <i>campi</i></p> <p>Possui papel norteador e controlador do processo de compras compartilhadas</p> <p>Verifica as necessidades de todo IFPE</p> <p>Planejamento</p>	<p>Interveniente, decisor, facilitador e analista</p> <p>O Pró-reitor assume várias funções, de decidir as licitações, autorizar pregões e também tem o papel de coordenar as reuniões de definição das licitações, bem como auxilia a Reitora na tomada de decisão</p>
Reitora	<p>Papel de autorizar</p> <p>Planejamento e autorização</p>	<p>Decisor: a Reitora é decisora, pois valida o processo de licitações, autoriza a realização do procedimento licitatório</p>
DLC	<p>Definição dos responsáveis pelos certames</p> <p>Coordena e articula entre os DAP's e Coordenadores de Compras, o andamento e status de cada processo.</p> <p>Auxilia o pró-reitor e verifica quais pregões de fato se enquadram na condição de SRP para atendimento de mais de uma unidade, justificando a inserção deste no planejamento das compras compartilhadas, interferindo, quando necessário, para garantir um equilíbrio das</p>	<p>Interveniente e analista:</p> <p>O DLC participa na definição das licitações dos <i>campi</i> e atua como analista, auxiliando o Pró-reitor na tomada</p>

(...*Continua*)

	compras Monitoramento das compras Organiza a distribuição de cada objeto a ser licitado por cada <i>campus</i>	de decisão
Diretores Gerais	Definição das demandas no <i>Campus</i> e autorização para Licitação no <i>Campus</i> .	Agidos: Recebem a lista das licitações que devem licitar, em alguns casos podem ser intervenientes, quando decidem as licitações em conjunto com os DAP's
Coordenadores de Compras	Representam a execução de todo o processo de planejamento de compras Operação	Agidos: Apenas licitam as licitações definidas pelos decisores

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Além dos papéis apontados, um Coordenador afirmou que não existem papéis definidos, enquanto outro afirmou não ter conhecimento. Outro aspecto abordado destacado por um DAP é de que a Reitoria decide, ou seja, possui a palavra final, enquanto que os DAP's são participantes, mas não possuem papel de decisão.

Além deste respondente, um coordenador afirmou que em alguns casos são atribuídas licitações complexas para alguns *campi* que não possuem estrutura, experiência e quantidades de servidores suficientes, enquanto outro asseverou que a decisão é papel da Reitoria e que, muitas vezes não há uma preocupação com as questões materiais dos *campi*, sendo os ajustes realizados mais em função de acordo entre DAP's do que por um juízo crítico da PROAD, assim, complementa que a PROAD e DLC seriam o nível estratégico, enquanto que os DAP's seriam o nível tático e os Coordenadores planejam e executam de forma concomitante. A partir dos depoimentos, percebeu-se que os Coordenadores argumentaram estarem distantes da tomada de decisão por não participarem das reuniões de definição das licitações.

#### 4.2.7 Critérios na tomada de decisão

Foi questionado a todos os pesquisados quais os critérios que são utilizados para a divisão das compras compartilhadas e os mesmos foram descritos no Quadro 20.

Quadro 20 (4) – Critérios de divisão das compras compartilhadas.

Critérios na visão dos DAP's	Critérios na visão dos Coordenadores de Compras	Critérios na visão dos ADM's
Experiência por ter realizado a licitação anteriormente	Histórico das licitações realizadas	Experiência
Planejamento estratégico do campus e facilidade na execução dos certames	Imposição, o diálogo legítima a decisão definida pelo nível estratégico	Necessidade maior do objeto
Interesse no objeto	Não existem critérios	Estrutura da equipe
A necessidade de tal objeto e o planejamento de cada campi	Demanda	Demanda, histórico e estrutura do <i>campus</i>
Complexidade da licitação/ experiência da equipe/ áreas de atuação do <i>campus</i>	O histórico de aquisição, a estrutura do campus e a maior demanda	Maior performance
Expertise; experiência e relação/necessidade com o objeto a ser adquirido ou contratado	Área de atuação do <i>Campus</i>	Expertise

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dessa forma, observa-se que há critérios como expertise, equipe e demanda, que são os critérios mais citados para escolher um *campus* para licitar uma compra compartilhada, o ADM 1 complementa que:

uma das definições é justamente em cima do objeto de cada licitação como eu falei anteriormente, os *campi* agrícola têm objetos distintos então entre eles ficam distribuídas as licitações pertinente no caso de unidades Onde eles tenham o ensino industrial, então procura-se ver aqueles que têm mais experiência e aqueles cursos que demanda um maior interesse, então é uma outro critério de avaliação Então tudo caminha em direção a necessidade, quem tem necessidade maior, e que tem essa experiência de licitação naquele determinado objeto, vai ser canalizado, evidentemente, verificando a força de trabalho existentes em cada unidade para que se não atribui a uma unidade um esforço maior do que ela realmente pode executar.

Além disso, um coordenador afirmou que não existem critérios definidos para a tomada de decisão nas compras compartilhadas, bem como outro afirmou não fazer ideia dos critérios.

Em relação aos critérios para que a compra seja realizada de forma compartilhada, foi unanimidade o interesse comum na compra, isto é, atender o maior número de *campus*, alguns citaram que mais de um *campi* deve possuir a necessidade, outro que ao menos metade e outro que todos os *campi* tenham necessidade.

Quanto ao tema citado, a opinião dos ADMs está descrita no Quadro 21.

Quadro 21(4) – Opinião dos ADMs

<b>ADM1</b>	a licitação compartilhada, ela é sempre definida em função da necessidade de mais de uma unidade, né? eu “tou” falando unidade porque existe <i>campi</i> e existe reitoria. Então eu estou generalizando como unidade, então assim, a partir da necessidade que haja, a partir de um <i>campus</i> e de várias unidades, é definida a realização da compra compartilhada, isso evidentemente almejando uma economia de escala em função do quantitativo, que possivelmente vão ser agregados mais participantes em função da abertura da IRP aos demais órgãos dentro do COMPRASNET.
<b>ADM2</b>	se a necessidade for comum, se justifica uma compra compartilhada, se ela for individual vai para pregão individual e se for necessário, se não houver tempo hábil para fazer o pregão, a gente parte para adesão, né. Até porque a adesão nunca é ideal, né? A adesão é uma possibilidade que a lei nos faculta.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Destarte, um dos Coordenadores destacou que:

Capacidade operacional (definida em termos de quantidade de pessoas disponíveis para atuar em compras no *campus* e nível de maturidade operacional do campus, que nem sempre acompanha a idade que o *campus* tem, ou seja, há casos de campus novos, mas que devido a processos de remoção interna possuem pessoas altamente especializadas - o caso de Abreu e Lima - de outro lado campus antigos que possuem muitas pessoas novatas - o caso recente de Ipojuca), prazos para execução das licitações e vantajosidade de fazer licitação compartilhada (alguns itens têm valor tão pequeno que acabam onerando ainda mais com o modelo de licitação compartilhadas do que se fosse feitas licitações individuais).

Em adição, foi questionado quais critérios devem constar no processo licitatório para que a licitação seja vantajosa, O ADM 1 se limitou a dizer que os critérios não diferem de uma licitação normal, já o ADM 2 afirmou que:

Nós temos os princípios legais né? A questão do desenvolvimento sustentável, né? É um princípio que tá muito em evidência, inclusive, nós temos compromissos governamentais com a sustentabilidade e a sustentabilidade é algo muito importante, porque há uma discussão de que não é somente comprar sustentável, mas é fazer o seu consumo também sustentável, não adianta a gente falar de comprar itens sustentáveis se a gente não faz uso e consumo de bens de forma sustentável, é responsabilidade socioambiental quando a gente utiliza os recursos da natureza e nesse sentido o Estado tem uma importância muito grande [...].

O ADM 3 explanou que:

O critério realmente utilizado é o menor preço, nós sabemos que tem vários outros fatores mas que a gente fica muito preso a preço menor, então muitas vezes que a gente recebe um processo com especificação, a gente pode até, algumas vezes a gente não tem a mínima noção por ser coisa muita específica, muito técnica e a gente não tem como opinar, mas se é um outro objeto que a gente tenha um certo conhecimento, até com a prática já de trabalho, por trabalhar e já ter feito outras aquisições, sugerir ao requisitante colocar alguma coisa que melhorando a

especificação não se adquira qualquer coisa, agora algumas vezes é muito difícil por conta da tecnicidade dos objetos.

As respostas dos ADM's corroboram com a afirmação de Waara e Brochner (2006) que afirmam que embora o setor público tenha uma longa tradição de usar a oferta mais baixa como critério de adjudicação para contratos, a dependência de critérios não preço está aumentando, pois diversas outras são importantes no processo de decisão.

Dentre os 7 DAP's, um deles, DAP 1 afirmou que:

depende do tipo de licitação. Mas acredito que a entrega efetiva nos diversos locais e a quantidade mínima por pedido, considerando a capilaridade do IFPE e a dificuldade de alguns fornecedores entregarem pedidos pequenos, principalmente nos *campi* do interior do Estado.

O DAP2 evidenciou que o critério é “aquele que venha a contribuir para a aceleração do processo de compras dentro do *Campus*, pois muitas das vezes é oferecido proposta mais vantajosa, mas os fornecedores não cumprem o prometido no decorrer do ano [...]”.

O DAP 3 destacou “atendimentos das especificações do objeto e preço compatível com o praticado no mercado”. Enquanto o DAP 4 ressaltou “construção de um TR detalhado, propostas fidedignas ao disposto no documento editalício, se necessário, solicitação de amostras em objetos e/ou equipamentos para facilitar o julgamento”.

O DAP 5 afirmou que deve ser o critério que atende o maior número de *campus*, enquanto o DAP 6 afirmou ser o “menor preço da proposta, marca do produto ou histórico na prestação dos serviços”, já o DAP 7 enfatizou o preço e qualidade.

Quanto à esta última afirmação, Igarashi, Boer e Michelsen (2015) informa que os critérios de aquisição constantes são preço e qualidade. Os demais critérios, como preço, nível de estoque e qualidade são citados por Ballou (2006) e Milan *et al.* (2014).

De forma semelhante, os Coordenadores afirmaram:

C1: “Uma forma é, dependendo do objeto, dividir a licitação em grupos de acordo com a região dos *campi*, como forma de impedir, inclusive, licitações desertas. Esse procedimento vem sendo feito em algumas licitações”. Para C2: “Esses critérios já são definidos por lei. Entretanto deveria ser levado em conta a experiência com contratos anteriores, bem como uma melhor definição na fase de planejamento, com a participação de todos *campi* envolvidos”. O C3 relatou que os critérios seriam:

Especificação do objeto de forma detalhada, pesquisa de preços real, que aproxime ao máximo o valor de referência com aquele que será obtido no certame, e que cada

etapa do processo seja conduzida por servidores que possuam o conhecimento necessário para o amplo desempenho das etapas.

Ademais, o C4 afirmou que: “Especificação do objeto a ser contratado deve ser rica em detalhes. Essa especificação deve ser feita pelo *Campus* ou *Campi* que tem maior conhecimento técnico do objeto ou serviço a ser adquirido”. Outrossim o C5 destacou que os critérios seriam “proposta conforme o especificado no Edital e critérios de sustentabilidade. Porém, os critérios de sustentabilidade ainda não são bem definidos pelos requisitantes”, o C6 afirmou ser as especificações, o preço e a documentação e o C7 afirmou que seria os critérios que atendem os *campi*.

De acordo com o exposto, muitas são as variáveis envolvidas no processo de compras, sendo vários fatores e critérios envolvidos no processo de seleção, por exemplo: preço, qualidade, capacidades técnicas e serviços, entre outros (MENDOZA; VENTURA, 2011).

Todos os critérios citados podem ser visualizados no estudo de Costa, Carmo e Moura (2015). Para uma melhor visualização, os critérios foram compilados no Quadro 22.

Quadro 22 (4) - Critérios de decisão no processo licitatório.

<b>Critérios</b>	<b>Atores</b>
Entrega efetiva	Ballou (2006) e Millan et al. (2014), Kannan et al. (2013)
Menor preço	Ballou (2006) e Millan et al. (2014), Kannan et al. (2013), Kumar e Pani (2014), Waara (2006)
Amostra	-
Qualidade	Ballou (2006), Kannan et al. (2013), Kar e Pani (2014), Waara (2006)
Divisão em grupos de acordo com a região	-
Especificação detalhada	Dias e Costa (2012), Costa, Carmo e Moura (2015)
Critérios de sustentabilidade	Silva e Barki (2012), Igarashi, Boer e Michelsen (2015)
Capacidade de atendimento	Baily et al. (2000)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na próxima subseção serão elencadas as principais sugestões apontadas pelos entrevistados (ADM 1, ADM 2 e ADM 3), Diretores de Administração e Planejamento e Coordenadores de Compras.

#### 4.2.8 Sugestões

No questionamento acerca das sugestões, o questionado tinha um espaço livre e não obrigatório para que os questionados pudessem opinar acerca das compras compartilhadas no IFPE, também foi dada a oportunidade aos entrevistados. Nesse aspecto, o ADM 1 ressaltou as dificuldades encontradas no processo de compras compartilhadas: na pesquisa de preços, de interação entre pessoas, além do desafio de dividir as licitações em grupos, devido à distância geográfica. O ADM 2 sugeriu estudar a economicidade com o processo de compras compartilhadas, além de comparar as diferenças da política de compras compartilhadas do IFPE com outros órgãos a fim de verificar o que pode ser melhorado, além disso, o ADM 3 não quis se manifestar.

Em contrapartida, alguns Coordenadores também ofertaram sugestões, um deles afirmou que:

[...] uma solução para agilizar e dar mais segurança jurídica em determinados processos mais complexos e de grande vulto, seria formar comissões mistas entre pregoeiros e coordenações de compras de campi diferentes, para que se reuniam periodicamente para debater e decidir sobre as melhores formas de realizar a contratação [...].

Outro coordenador afirmou que:

[...] as licitações de maior complexidade devem estar sob a responsabilidade da Reitoria. Enquanto a PROAD achar que gastar quase todo o orçamento é gastar bem o IFPE padecerá da falta de planejamento prévio (tendo em vista que ele acontece concomitantemente a execução, ou seja, as compras do exercício são planejadas quase na metade do ano). No Ministério do Planejamento já se fala em centrais de compras. Esse modelo deveria ser usado no IFPE principalmente nas licitações de serviços, pois são de maior complexidade. Operacionalmente falando, há que se dar algum tipo de benefício àqueles que trabalham em compras (que não deve ser só financeiro). A situação que se encontra no setor do campus que trabalho é a seguinte: servidor novato chega, é treinado e quando adquiriu experiência e conhecimento para o setor ele pede para sair, tendo em vista a falta de suporte, desorganização, riscos de ser multado ainda que agindo de boa-fé [...]. Sem essa política institucional o servidor ainda que fique estará contra sua vontade e fará corpo mole, procrastinará atividades e colocará uma série de problemas para executar sua tarefa.

Por fim, o terceiro coordenador se limitou a falar sobre a falta de planejamento. Dessa forma, vê-se que é imprescindível estudos que auxiliem na melhoria dos procedimentos de compras, especialmente verificar os fluxos e estabelecer normas e prazos.

## 5 CONCLUSÕES

---

A dissertação em questão foi pautada pelo objetivo principal de identificar como ocorre o processo de decisão nas compras compartilhadas do IFPE. Para tal, o estudo foi realizado com base em entrevistas semiestruturadas direcionadas aos gestores de compras do IFPE e questionários aplicados aos DAP's e Coordenadores de Compras. Como resultado da pesquisa de campo, foram constatados o modelo de tomada de decisão e o fluxo dos processos.

Neste capítulo é realizado o confronto entre os objetivos estabelecidos pela pesquisa e os resultados analisados, buscando-se a fundamentação para a apresentação das conclusões obtidas. Demais disso, também são apresentadas as limitações da pesquisa e as contribuições para estudos futuros relacionados com os temas estudados.

### 5.1 Síntese dos resultados

O modelo de tomada de decisão predominante nas compras compartilhadas do IFPE é o político juntamente com o burocrático-racional, sendo racional pois apresenta aspectos como a existência de rotinas, apesar da carência de uma normatização, além de ser uma área regida pela legislação, este resultado corrobora com resultados de outras pesquisas, a exemplo de Rizzati e Dobes (2003) e Presser, Araújo e Falcão Júnior (2013).

O modelo político pode ser visualizado, a nível de Diretoria, com a presença da barganha, das negociações e trocas de licitações, além de que há servidores que possuem influência na tomada de decisão, bem como o nível de conflito varia entre médio e alto, conforme proposição de Choo (2003).

Em adição, verificou-se que apesar da necessidade de a Reitoria intervir em alguns momentos, há a presença de uma flexibilidade na tomada de decisão, desde que haja anuência da Reitoria. Além disso, identificou-se que eventos anteriores são fundamentais para o processo decisório atual, assim, a experiência de licitações anteriores deve ser considerada tanto na divisão da licitação entre os *campi*, como na formalização do processo licitatório.

Nesse âmbito, a informação advinda de processos anteriores, bem como as informações sempre atualizadas dos processos em andamento são fundamentais para que os gestores possam se planejar. Assim a utilização da ferramenta do *google drive* deve ser sempre atualizada, ou até mesmo pensar na migração para um sistema que facilite na instrução do processo licitatório e permita uma padronização, hoje inexistente no IFPE.

A partir do exposto, as decisões no âmbito das compras compartilhadas envolvem incerteza, mas em alguns casos também são rotineiras, sendo do tipo semiestruturadas, ainda nesse mérito de decisões, mas em sua maioria são descentralizadas, pois os *campi* possuem autonomia, no entanto, no que concerne às compras, alguns questionados acreditam que são centralizadas, mas ao mesmo tempo a maioria informou que são consensuais, pois existem reuniões anuais para a definição do cronograma de licitações.

Rodrigues (1985) afirma que o critério político viabiliza o consenso e o alcance dos objetivos, assim como as decisões mais bem-sucedidas são provenientes de um acordo, bem como identificou que grupos com valores diferentes não leva, necessariamente ao conflito, o consenso legitima a ação coletiva, dessa forma, nas universidades assim como nas empresas, a racionalidade surge da interação e é utilizada para legitimar a ação passada do que deve guiar o processo decisório.

Ainda sobre o aspecto de centralização, a maioria dos entrevistados acredita ser viável a centralização das compras, desde que haja condições adequadas para tal, considerando pessoal, materiais, estrutura física e um estudo que anteceda a realização da mudança. No entanto, são necessários estudos que verifiquem a viabilidade da implementação e da economicidade gerada com a mudança.

Quanto ao mapeamento dos processos, verificou-se que os gargalos ocorrem em virtude da falta de normatização, de prazos e documentos padronizados definidos, assim, no processo licitatório, não há uma definição de um prazo para envio das pesquisas de preço para inclusão de itens e nem do envio de memória de cálculo e termo de adesão, sendo necessário que o IFPE realize revisões periódicas dos fluxos de trabalho, defina as competências e verifique meios de bonificar os *campi* que realizam as licitações no prazo, o Fórum dos DAP's (FORDAP) pode trabalhar nestes aspectos. Além disso, há a necessidade de uma maior participação das instâncias dos *campi* na definição das prioridades das licitações, sendo preciso que os *campi* verifiquem formas de envolver os alunos e servidores, incluindo os servidores que atuam na área e também os que não atuam diretamente com as compras, além disso, deve ocorrer o estabelecimento de critérios de divisão das licitações e formas de bonificação aos *campi* que cumprem com as obrigações e prazos firmados na formalização do cronograma anual de licitações compartilhadas.

No que diz respeito aos atores, foi possível identificar a ação de cada ator do IFPE, mas os principais são: Pró-reitor, DAP's, DLC, Reitora, DLC, Coordenador de Compras e Diretor Geral. Identificou-se que os decisores são a Reitora e o Pró-reitor de Administração, sendo o facilitador o Pró-reitor de Administração, os Agidos são os servidores e alunos, os

intervenientes são os DAP's, DLC e o Pró-reitor, bem como o DLC e Pró-reitor também atuam como analista em alguns casos. Sugere-se envolver na definição das compras compartilhadas, além dos integrantes da comunidade acadêmica, os Coordenadores de Compras, pois podem auxiliar devido ao conhecimento da parte operacional, vide Quadro 17.

Por fim, os critérios na tomada de decisão utilizados na definição das compras são: histórico de licitações, demanda, *expertise*, *performance*, entre outros, já em relação ao processo licitatório os aspectos mais citados são sustentabilidade, preço, entrega efetiva, qualidade, divisão em grupos de acordo com a região, especificação detalhada e especificações técnicas. Nota-se a necessidade de que o requisitante juntamente com a equipe de licitações verifique em conjunto e a partir da análise de licitações, os critérios que podem ser incluídos, mantendo-se a isonomia da licitação, mas buscando a economicidade e o atendimento ao desenvolvimento nacional sustentável prescrito na Lei nº. 8.666/1993.

## 5.2 Confronto com os objetivos

Entende-se que os objetivos traçados para o presente estudo foram atendidos. De maneira sintética, o Quadro 23 apresenta os principais resultados que fundamentam as conclusões da pesquisa, interrelacionando-as com os objetivos propostos.

Quadro 23 (5) - Objetivos, resultados e conclusões da pesquisa.

Objetivo	Resultado	Conclusão
Delinear o processo de compras compartilhadas na visão dos gestores que atuam na área de compras no IFPE;	As definições ocorrem por meio de reunião entre os DAP's, DLC e PROAD	Necessita melhorar o envolvimento com as instâncias dos <i>campi</i> , envolvendo a comunidade acadêmica e os que atuam com as compras compartilhadas.
	Os critérios de tomada de decisão para que a licitação seja compartilhada são baseados na <i>expertise</i> , experiência dos <i>campi</i> e dos gestores. Em relação aos critérios presentes no processo licitatório, menor preço, qualidade e sustentabilidade foram os mais citados.	É necessário que haja uma maior abertura para que os servidores participem das compras. A sustentabilidade é um elemento que deve ser implementado sempre que possível no processo licitatório. É necessário estabelecer critérios para a divisão das licitações.
Determinar o papel dos atores da decisão e o modelo de decisão em compras compartilhadas.	O modelo de decisão permeia entre o modelo político e o modelo burocrático.	A pesquisa corrobora com pesquisas anteriores, verificou-se que o modelo é híbrido, a exemplo de Hardy e Fachin (1996) e Rizzati e Dobes (2003).

(...Continuação)

	<p>Os principais atores na tomada de decisão são: Pró-reitor, DAP's, DLC, Reitora, Diretor Geral e Coordenadores de Compras.</p>	<p>Identificou-se que o decisor é a Reitora e o Pró-reitor de Administração, sendo o facilitador, os Agidos são os servidores e alunos, os intervenientes são os DAP's, DLC e o Pró-reitor, bem como o DLC e Pró-reitor também atuam como analista em alguns casos. Sugere-se envolver, além dos integrantes da comunidade acadêmica, os Coordenadores de Compras, pois podem auxiliar devido ao conhecimento da parte operacional.</p>
	<p>As informações são essenciais para o processo de compras compartilhadas, sendo essencial que as informações presentes na planilha de compras compartilhada sejam sempre atualizadas.</p>	<p>É necessária uma melhoria no monitoramento das compras e estabelecimento de rotinas para que a planilha de compras seja atualizada constantemente, bem como realização de estudos de licitações anteriores visando as melhorias, além da verificação da possibilidade da implantação de um software que auxilie no processo licitatório.</p>
<p>Desenhar o processo de compras compartilhadas do IFPE.</p>	<p>O processo de compras compartilhadas foi mapeado por meio do <i>bizági</i> e dividido em processo de divisão das compras e processo licitatório.</p>	<p>Os gargalos percebidos são: ausência de normatização (manual de compras), documentos padrão e definição de fluxos e prazos para realização de cada etapa, além de pouca e, em alguns casos, nenhuma participação da comunidade acadêmica no processo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na próxima subsecção serão elencadas as principais limitações do estudo em questão.

### 5.3 Limitações do estudo

Neste estudo, buscou-se perseguir os procedimentos metodológicos traçados, mas torna-se importante elencar a presença de limitações.

Há limitação com relação à generalização dos resultados obtidos, pois referem-se apenas ao processo de compras compartilhadas pesquisado, não podendo ser generalizado para outros processos de compras compartilhadas de outras instituições.

Outra limitação diz respeito a distância dos *campi*, por possuir 16 *campi* espalhados no estado de Pernambuco, impossibilitando que a pesquisa fosse realizada pessoalmente com todos os servidores da área de compras do IFPE.

Apesar do esforço de evitar vieses na interpretação dos dados, outro ponto diz respeito a presença da subjetividade no que se refere a interpretação das entrevistas.

Por fim, houve a limitação em relação ao tempo, impossibilitando um maior prazo para que os entrevistados pudessem retornar os questionários e talvez o alcance de um maior número de respondentes.

## **5.4 Direcionamento para estudos futuros**

Como direcionamentos futuros derivados deste estudo, enumeram-se os seguintes:

- Estudar a utilização das centrais de compras em contrapartida com as compras descentralizadas na IFES;
- Realizar estudo comparativo do modelo de compras compartilhadas do IFPE em relação a outras IFES; e
- Identificar a gestão de riscos nas compras compartilhadas.

Após identificar sugestões de estudos futuros, acredita-se que os frutos deste estudo incentivem para a realização de pesquisas na área de compras públicas. Além disso, espera-se que o mapeamento contribua para o aprimoramento dos fluxos de compras da instituição estudada e que gere um incentivo aos pesquisadores e instituições públicas que pretendem estudar o tema de compras compartilhadas e tomada de decisão no âmbito da Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processo de Negócio: Corpo comum de conhecimento (BPM CBOK) Versão 2.0.** Brasil: ABPMP, 2009.

\_\_\_\_\_. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0.** 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013.

ABRAMCZUK, A. **A prática da Tomada de Decisão.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

AGUIAR, E. A. P. de. **O processo de compras compartilhadas do MEC: estudo sobre a figura do “carona”.** 2012. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

ANCHUSTEGUI H. I. Centralizando os contratos públicos e a competitividade na Diretiva 2014/24. **Browser Download This Paper,** 2015.

ANDRADE, R. O. B. de.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARANTES, R. Comercialização no mercado interno e compras governamentais. In: Conferência Brasileira sobre Arranjos Produtivos Locais, 2., 2005, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

BÄCHTOLD, C. **Noções de Administração Pública.** Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008.

BAIERLE, I. C.; FROZZA, R.; NARA, E. O. B.; KIPPER, L. M. O ciclo da produção de inteligência como apoio à estratégia de tomada de decisão organizacional. **Revista Produção Online**, v. 11, n. 4, p. 1086-1113, out./ dez. 2011.

BAILY, Peter, et al. **Compras: princípios e administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALDAM, R; VALLE, R.; SILVA, H. P. da. **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM – Business Process Management.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BALDI, S.; VANNONI, D. The impact of centralization on pharmaceutical procurement prices: the role of institutional quality and corruption. **Regional Studies**, v. 51, n. 3, p. 426-438, 2017.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALDRIDGE, J. V. **Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BETSCH, T. The Nature of Intuition and Its Neglect in Research on Judgment and Decision Making”. In: PLESSNER, H.; BETSCH, C.; BETSCH, T. (Ed.). **Intuition in judgment and decision making**, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. p. 3-22.

BIDERMAN, R.; MACEDO, L. S. V. de.; MONZONI, M.; MAZON, R (Org.). **Guia de compras públicas sustentáveis: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: FGV EAESP, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15417>>. Acesso em: 30 out. 2017.

BLAU, P. M. **The organization of academic work**. Nova York: Wiley-Interscience, 1973.

BOAG, S. Personality assessment ‘construct validity’, and the significance of theory. **Personality and Individual Differences**, v. 84. p. 36-44, 2015.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, 1995.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987.

BRASIL. **Decreto nº. 8.540, de 9 de outubro de 2015**. Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, medidas de racionalização do gasto público nas contratações para aquisição de bens e prestação de serviços e na utilização

de telefones celulares corporativos e outros dispositivos. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8540.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 5.450, de 31 de maio de 2005.** Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm). Acesso em: 12 abril 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 7.892, de 23 de janeiro de 2013b.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm)>. Acesso em: 15 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 18 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**), Brasília, 17 de julho de 2002.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº. 12.349, de 15 de dezembro de 2010.** Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei 11273, de 6 de fevereiro de 2006. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm)> Acesso em: 17 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de

controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm) >. Acesso em: 05 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Governo do Brasil. **Pregão eletrônico gera economia de R\$ 48 bi ao erário nos últimos 5 anos.** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2015/04/pregao-eletronico-gera-economia-de-r-48-bi-ao-erario-nos-ultimos-5-anos>>. Acesso em: 12 out. 2017.

BRASIL/ MPDG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº. 01, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 jan. 2010. Seção I, n. 13. Disponível em: <<https://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>>. Acesso em: 17 maio 2017.

BRASIL/ MPDG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº. 10, de 12 de novembro de 2012.** Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art.16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/10584/1154501/Instruxo-Normativa-10-2012.pdf/228ebf79-20dc-4e74-b019-8cc613338950>>. Acesso em: 17 mar 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Central de Compras.** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/central-de-compras>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Governo cria central de compras.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/inovacao/noticias/governo-cria-central-de-compras-para-reduzir>> Acesso em: 15 abril 2017.

BREGALDA, A.; DALMAU, M. P. L.; SILVA, J. E. O.; MELO, P. A. de; FRANCISCO, T. H. A.; AMANTE, C. J. Processo decisório no Instituto Federal de Santa Catarina (Campus Chapecó): uma relação com o Desenvolvimento Organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 4, p. 165-184, Jul./ Ago./ Set./ Out./ Nov./ Dez. 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4: p. 5-29, 2014.

\_\_\_\_\_. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-96, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-29, jan./ abr. 1996.

BRITO, C. M. **Compras Públicas Sustentáveis no Brasil: a percepção dos gestores e as perspectivas do programa**. 2014. 146 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CABRERIZO, F. J.; CHICLANA, F.; AL-HMOUZ, R.; MORFEQ, A.; BALAMASH, A. S.; HERRERA-VIDEIRA, E. Fuzzy decision making and consensus: challenges. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, v. 29, n. 3, p. 1109-1118, 2015.

CAMPOS, A. L. N. **A modelagem de processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CARVALHO, C. D. **Especificação e modelagem de processos de um sistema inteligente de pregão eletrônico**. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2011.

CARVALHO, M. B. A gestão de compras e o processo de licitação no setor público. **Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais**, v. 4, n. 1, p. 165-178, mar. 2017.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Ed.) **Handbook of decision making**. West Sussex: Wiley, 2010. cap. 5, p. 105-137.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P.; RONESS, P. G.; ROVIK, K. A. **Organization Theory and the Public Sector**: instrument, culture and myth. New York: Routledge, 2007.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, D. A.; CARMO, M. P.; MOURA, L. R. C.. Variáveis de decisão determinantes do processo de compras em organizações: um estudo de caso. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.15, n.3,p. 138-163, 2015.

COUTO, H. L. G.; RIBEIRO, F. L. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 331-343, 2016.

COUTO, H. L.; COELHO, C. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro , v. 49, n. 2, p. 519-543, Abr. 2015 .

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

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRUZ, T. **BPM & BPMS** – Business Process Management & Business Process Management Systems. São Paulo: Brasport, 2008.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DÁVOLOS, R. V. **Modelagem de Processos**. 4. ed. Santa Catarina: UnisulVirtual, 2010.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 5. ed. São Paulo: Saraiva. 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. **Fundamentals of business process management**. [S.I]: Springer, 2013.

FERNANDES, C. C. C. A centralização das compras na administração federal: lições da história. In: Congresso CONSAD de gestão pública, 8., 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2015.

FERREIRA, A. S. R. **Modelagem organizacional por processos**: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FILARDI, F.; FREITAS, A. S. de.; IRIGARAY, H. A.; AYRES, A. B. (Im) Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 81-106, 2016.

FLICK, U. **Introdução a Metodologia de Pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FLIPPO, E. B.; MUSINGER, G. M. **Management**. 5. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1970. p. 39-57.

FRANÇA, J. F. T. **Fatores Determinantes da eficiência no processo de compras públicas**. 2017. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

GATES, B. **A Estrada do Futuro**. Rio de Janeiro: Companhia Das Letras, 1995.

GIGANTE, T. da. C. **Compras Governamentais**: Estudo de caso sobre contratações centralizadas de serviços comuns pela Marinha do Brasil. 2014. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, L.; GOMES, C. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMIDES, H. Y.; COELHO, C. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 519-543, 2015.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./ Mar. 2000.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GORDON MURRAY, J.; RENTELL, P. G.; GEERE, D. Procurement as a shared service in English local government. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 5, p. 540-555, 2008.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS Editora, 1996.

HARRINGTON, H. J.; ESSELING, E. K. C.; NIMWEGEN, H. V. **Bussines Process Improvement Workbook**: documentation, analysis, design and management of bussines process improvement. New York: McGraw Hill, 1997.

HUFF-ROUSELLE, M. The logical underpinnings and benefits of pooled pharmaceutical procurement: a pragmatic role for our public institutions? **Social Science & medicine**, v. 75, n. 9, p.1572-1580, 2012.

IFPE – INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Institucional**. Pernambuco, 2015. Disponível em: <<https://www.ifpe.edu.br/acesso-a-informacao/institucional>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Planilha de Compras compartilhadas 2016**. Pernambuco, 2017. Disponível em: <[https://docs.google.com/a/reitoria.ifpe.edu.br/spreadsheets/d/1vO\\_tvbRdUHtTwD4yTw4srdayFggK4sB3WB2yYNnsg/edit?usp=drive\\_web](https://docs.google.com/a/reitoria.ifpe.edu.br/spreadsheets/d/1vO_tvbRdUHtTwD4yTw4srdayFggK4sB3WB2yYNnsg/edit?usp=drive_web)>. Acesso em: 18 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Pernambuco 2014-2018**. Recife: IFPE, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ifpe.edu.br/wp-content/uploads/2016/01/PDI-COMPLETO.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

IGARASHI, M.; BOER, L.; MICHELSEN, O. Investigating the anatomy of supplier selection in green public procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 442-450, Dec. 2015.

JACOBY FERNANDES, J. U. **Sistema de Registro de Preços e Pregão**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2004.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

KANNAN, D; KHODAVERDI, R.; OLFAT, L.; JAFARIAN, A.; DIABAT, A. Integrated fuzzy multi criteria decision making method and multi-objective programming approach for supplier selection and order allocation in a green supply chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 355-367, May 2013.

KAR, K.; PANI, A. K. Exploring the importance of diferent supplier selection criteria. **Management Research Review**, v. 37, n. 1, p. 89-105. 2014.

KARJALAINEN, K. **Challenges of Purchasing Centralization** – Empirical Evidence from Public Procurement. Finlândia: Helsinki School of Economics, 2009.

KEENEY, R. L. Making better decision makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p. 193-204, Dec. 2004.

KLUSKA, R. A.; LIMA, E. P. de.; COSTA, S. E. G. da. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). **Revista Produção Online**, v. 15, n. 3, p. 886-913, 2015.

KNIPPENBERG, D. V.; DAHLANDER, L.; HAAS, M. R.; GEORGE, G. Information, attention, and decision making: from the editors. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 3, p. 649-657, 2015.

KOCH, G. V. **Business process management (BPM) em instituições federais de ensino superior**. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

LAMB, L. Abordagens Descritivas ao Processo Decisório Estratégico: Um Levantamento de Referencial Teórico com o uso da ARS. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16.

LAURINDO, F. J. B. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, F. T. **Metodologia Científica: métodos e técnica de pesquisa**. São Paulo: Ideias e Letras, 2008.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

LONGARAY, A. A.; BUCCO, G. B. Uso da análise de decisão multicritério em processos licitatórios públicos: um estudo de caso. **Revista Produção Online**, v. 14, n. 1, p. 219-241, 2014.

LOSEKANN, A. G.; LORENZETT, D. B.; GODOY, T. P.; GELAIN, A. J.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K.; MADRUGA, L. R. da R. G. Análise e Mapeamento de Processo em uma Instituição Pública de Ensino Superior. In: Simpósio de Ensino Pesquisa e Extensão, 2012, Santa Maria, RS. **Anais...** Santa Maria: SEPE, 2012. p. 1-10

MAÇADA, A. C. G.; CANARY, V. P. A tomada de decisão no contexto do big data: estudo de caso único. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16, 2014.

MADRUGA, E. de A.; SCHNEIDER, M. C. K.; LUZ, E. F.; MARTINS, W. Compras compartilhadas através do Sistema de Registro de Preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 13., 2013, Argentina. **Anais...** Argentina: UFSC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/113187>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MAMAVI, O.; NAGATI, H.; PACHE, G.; WEHRLE, F. T. How does performance history impact supplier selection in public sector? **Industrial Management & Data Systems**, v. 11, n. 1, p. 107-128, 2015.

MARTINS, W. **A gestão de compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC): uma relação com a Expansão da rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MCKEVITT, M. D., FLYNN, A.; DAVIS, P. Public buying decisions: a framework for buyers and small firms. **International Journal of Public Sector Management**, v. 27, n. 1, p. 94-106, 2014.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e contrato administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2006. p. 482.

MELO, T. M. A.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3, p. 622-645, Set. 2016 .

MENEZES, R. A.; SILVA, R. B.; LINHARES, A. Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n. 3, p. 11-33, jul./ set. 2007.

MENDONÇA, C. M. C. de.; GUERRA, L. C. B.; SOUZA NETO, M. V.; ARAÚJO, A. G. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 443-468, mar./ abr. 2013.

MENDOZA, A.; VENTURA, J. A. Analytical models for supplier selection and order quantity allocation. **Applied Mathematical Modelling**, v. 36, n. 8, p. 3826-3835, 2012.

MILAN, G. S.; AMADO, T. F.; EBERLE, L.; LAZZARI, F.; TONI, D. de. Um Estudo sobre os Atributos de Decisão de Compra no Contexto de Compras Organizacionais. **Scientia Plena**, v. 10, n. 11, p. 1-11, 2014.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./ set. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision process. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

\_\_\_\_\_. A organização profissional. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, W. R. do. **Proposta de estrutura de trabalho para aumentar a eficiência das compras públicas compartilhadas**. 2015. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/handle/10/2540>>. Acesso em: 1 set. 2017.

NEGÓCIOS PÚBLICOS. Custos de uma licitação. **Revista Negócios Públicos**, ano XI, n. 131, Jun. 2015. Disponível em: <[https://www.editoranp.com.br/admin/files/revistas\\_imagem/demo/41c35e178a20b4e787cea7aa6028638d.pdf](https://www.editoranp.com.br/admin/files/revistas_imagem/demo/41c35e178a20b4e787cea7aa6028638d.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

NIȚĂ, A. M.; SOLOMON, I. G. The role of intuition and decision making in Public Administration. **Juridical Current**, v. 18, n. 2, 2015.

NUNES, A.; VELAME, I. dos. S. Eficiência e economicidade no processo de compras públicas. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 10, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, V. G. **Ganhos competitivos a partir das compras compartilhadas na rede pública federal: o caso IFRO**. 2016. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

PAIM, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Método, 2015.

PAULA, A. P. P. Administração Pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por mapeamento e Gestão de Processos. Metodologia GAUUS**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

PEREIRA, B. A. D.; LÖBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Analysis of models of decision making in the cognitive approach. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

PORTO, R. M. A. B.; MAGALHÃES, A. M. de. Gestão da informação como suporte à redução de incerteza no processo decisório: estudo de caso do Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 9, n. 2, p. 81-95, jan./ jun. 2014.

PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

PRESSER, N. H.; ARAÚJO, J. R. da S.; FALCÃO JÚNIOR, M. A. G. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **Revista Brasileira de Pós-Graduação – RBPG**, v. 10, n. 22, p. 979 - 1005, dez. 2013.

PÜTZ, C.; SINZ, E. J. Model-driven derivation of BPMN workflow schemata from SOM business process models. **Enterprise Modelling and Information Systems Architectures**, v. 5, n. 2, p. 57-72, 2015.

REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 389-409, 2006.

REIS, R. B. dos. **Pregão presencial e eletrônico: cenário nacional**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A Complexidade do Processo Decisório em Universidades, 2002. **Coloquio internacional sobre gestión universitaria em américa del sur**, 3, 2003, Mar del Plata. Anais... Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, 14 p., 2003.

RODRIGUES, S. B. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 60-85, out./ dez. 1985.

SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-97, 2008.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, v. 1, 2013.

SALM, J. F.; TOMASI, M.; AMBONI, N. Modelos De Tomada De Decisões: O Caso Udesc. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 6, n. 2, p. 229-251, 2016.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHWAAB, K. S.; PALMEIRA, E. M.; CORDERO, J. D. Vantagem econômica na utilização do pregão eletrônico: Um Estudo De Caso Na Universidade Federal Do Pampa. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 168, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Compras Públicas: um bom negócio para a sua empresa**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/micro-e-pequenas-empresas/compras-publicas-29out2014.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

SILVA, M. de F. N.; MENEZES, M. B. de C. A gestão de Compras e o Processo de Licitação no Setor Público. **Ciências Humanas e Sociais**, v. 3, n. 1, p. 13-26, 2015.

SILVA, R. C.; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 157-175, abr./ jun. 2012.

SILVA, R. C. Compras compartilhadas sustentáveis: construindo um novo paradigma. **Revista do 5º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público: Gestão Por Resultados**, n. 5, p. 75-84, 2014. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/artigos/compras-compartilhadas-sustentaveis>> 2014. Acesso em: 22 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Compras públicas sustentáveis: uma experiência compartilhada**. Rio de Janeiro, 2016a. Disponível em: <<http://www.ecg.tce.rj.gov.br/documents/454798/49636171/COMPRAS%20P%20C3%9ABLI%20CAS%20SUSTENT%20C3%81VEIS%20UMA%20EXPERI%20C3%8ANCIA%20COMPARTI%20LHADA.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

SILVA, R. S. **O mapeamento dos processos orçamentários do centro de ciências da saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. 2016. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016b.

SILVA, M. S. de O.; FERNANDES, A. S. A. Substantive rationality on decision making process: a study in institutions that deal with children and teenager cancer treatment in the city of Natal (RN). **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1327-1361, 2011.

SILVA, A. K; BOHNKE, H. S; SILVA, K. D. N. S. Considerações acerca do processo de compras verdes aplicadas às empresas públicas e privadas. **Refas – Revista Fatec Zona Sul**, v. 2, n. 2, p. 21-41, 2016.

SILVEIRA, M. A. P. Compras compartilhadas como mecanismo que favorece a formação da rede entre universidades públicas. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 3., São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2014.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

\_\_\_\_\_. Administrative Decision Making. **Public Administration Review**, v. 25, n. 1, p. 31-37, Mar. 1965.

TAUFICK, J. F. **Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas**. 2017. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

TEIXEIRA, H. J.; PRADO FILHO, L. P.; NASCIMENTO, F. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 8., 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2015.

TERRA, A. C. P. **Compras públicas inteligentes: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas – estudo de caso do instituto do meio ambiente e dos recursos hídricos do distrito federal**. 2016. 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

TORRES, N. T. **Compras governamentais: proposta de um modelo multicriterial para licitações públicas**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Gestores discutem compras compartilhadas nas universidades federais**. Fortaleza, 2017. Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2016/8042-gestores-discutem-compras-compartilhadas-nas-universidades-federais>>. Acesso em: 15 abril 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 9 dez. 2017.

XAVIER, C. M. da S.; XAVIER, L. F. da S.; XAVIER, A. C.; PARANHOS, R. P. da R. **Gerenciamento de Projetos de Mapeamento e Redesenho de Processos: uma adaptação da metodologia Basic Methodware**. São Paulo: Brasport, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WAARA, F; BRÖCHNER, J. Preço e critérios não práticos para seleção contratada. **Revista de engenharia e gestão de construção**, v. 132, n. 8, p.797-804, 2006.

WALKER, H.; SCHOTANUS, F.; BAKKER, E.; HARLAND, C. Collaborative procurement: a relational view of buyer–buyer relationships. **Public Administration Review**, v. 73, n. 4, p. 588-598, 2013.

WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. New York: IBM Corporation, 2004.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Coordenadores de Compras

Prezado(a) Senhor(a),

Venho por meio deste convidá-lo(a) para participar, de forma voluntária, de uma pesquisa do Mestrado em Administração - UFPE, sob a orientação da Prof. Dr<sup>a</sup>. Taciana Jerônimo, cujo objetivo é coletar dados que visem conhecer a tomada de decisão em compras compartilhadas no IFPE. Saliento que esta pesquisa é de cunho acadêmico, não refletindo a política de gestão do órgão.

Cabe à administração da Instituição adotar a sua política de compras para cada exercício. As informações fornecidas terão a privacidade garantida pelo pesquisador responsável.

A previsão é de que o questionário não levará mais que 7 a 10 minutos para ser preenchido. Exclusivo aos coordenadores.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos. Desde já agradecemos sua participação, Patrícia Tatiana Ferreira Ramos – Mestranda em Administração – PROPAD – UFPE

**\*Obrigatório**

Endereço de e-mail \*

---

### Identificação do entrevistado

#### 1. Função \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Coordenador de compras
- Coordenador de compras, licitações e contratos
- DCLC
- Outro:

---

#### 2. Campus \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Abreu e Lima

- Afogados da Ingazeira
- Barreiros
- Belo Jardim
- Cabo de Santo Agostinho
- Caruaru
- Garanhuns
- Igarassu
- Ipojuca
- Jaboatão dos Guararapes
- Olinda
- Palmares
- Paulista
- Pesqueira
- Recife
- Vitória de Santo Antão

Nesta seção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Discordo totalmente – 2 – Discordo parcialmente – 3 – Não concordo e nem discordo – 4 – Concordo Parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Assinale até que ponto você concorda ou discorda das afirmações.

**3. As decisões de Compras compartilhadas no IFPE são reguladas por normas e rotinas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**4. Há servidores que exercem diversos graus de influência nas decisões envolvendo as compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**5. Existem conflitos no processo de definição das compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente *Ir para a pergunta 7.*
- Discordo parcialmente *Ir para a pergunta 7.*
- Não concordo, nem discordo *Ir para a pergunta*
- 7. Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Nesta seção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Muito baixo 2 – Baixo 3 – Médio 4 – Alto e 5 – Muito alto, assinale qual é o nível de conflito no processo decisório de compras compartilhadas.

**6. Na sua visão, qual é o nível de conflito no processo de definição das compras compartilhadas?**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1- Muito baixo
- 2- Baixo
- 3- Médio
- 4- Alto
- 5- Muito alto

**Seção sem título**

Nesta seção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Discordo totalmente – 2 – Discordo parcialmente 3 – Não concordo e nem discordo – 4 – Concordo Parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Assinale até que ponto você concorda ou discorda das afirmações.

**7. A barganha (negociação) entre os *campi* é um dos meios utilizados para a definição e troca das licitações nas compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**8. A Reitoria intervém nas decisões relacionadas as compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**9. A burocracia é um aspecto presente nas decisões de compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**10. No processo de decisão em compras compartilhadas, os decisores agem baseando-se nos seus pensamentos e ideais. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

**11. No processo de decisão em compras compartilhadas, o(s) decisor(es) busca(m) o maior número de informações possíveis para embasar(em) sua(s) decisões. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**12. As decisões em compras compartilhadas são embasadas na análise de processos anteriores, ou seja, em eventos que ocorreram no passado. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**13. Há decisões no processo de definição das compras compartilhadas que envolvem risco e incerteza, sendo não programadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**14. Nas definições das licitações compartilhadas, as decisões são caracterizadas por serem repetitivas e rotineiras, sendo programadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**15. Nas compras compartilhadas os processos e procedimentos são muito bem definidos.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**16. As decisões de compras compartilhadas são flexíveis, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**17. O poder de decisão em compras compartilhadas é centralizado em poucos servidores.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**18. No que se refere à definição das licitações para cada *campus*, a tomada de decisão é baseada no consenso entre os decisores.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- 
-

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**19. O mapeamento do processo de compras compartilhadas é importante para identificar falhas e buscar ações de melhorias no processo em questão. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**20. O IFPE realiza revisão periódica nos fluxos de trabalho e formas de aquisição, buscando ganhos de eficiência nas compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**21. Os fluxos de trabalho são bem definidos e cada ator sabe o seu papel as compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**22. O IFPE possui a definição das competências, atribuições e responsabilidades para cada um dos campi que compõem a atividade de compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**23. No processo de compras compartilhadas, é realizada uma análise conjunta, entre os atores da tomada de decisão, da melhor forma de contratação de serviços e aquisição de produtos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**24. Os coordenadores de Compras participam diretamente das decisões de compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**25. Centralizar as compras na Reitoria é uma opção viável para a realidade do IFPE. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### Mapeamento

**26. Como ocorre o processo de compras compartilhadas? Descreva o fluxo do processo na sua visão. \***

### Decisores

**27. Quais dos atores abaixo possuem papel decisório no processo de compras compartilhadas (a quantidade de marcações é livre). \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Reitora
- Pró-reitor de Administração
- DLC
- DAP's
- Coordenadores de Compras
- Outro:
- 

**28. Dos atores escolhidos acima, especifique os papéis de cada um deles na tomada de decisão no processo de compras compartilhadas. \***

### Critérios de tomada de decisão em compras compartilhadas

**29. Na sua visão, quais os critérios que são utilizados para a tomada de decisão na divisão das compras compartilhadas entre os campi? \***

**30. Quais critérios são essenciais para definir que a licitação deve ser realizada de forma compartilhada? \***

**31. Nas licitações compartilhadas, quais critérios mínimos devem ser considerados nos processos licitatórios de aquisição de bens e contratação de serviços para balizarem o julgamento das propostas mais vantajosas? \***

**Sugestões e Observações**

**32. Caso queira, o espaço abaixo é reservado para que você possa registrar qualquer observação que achar necessária acerca do questionário ou do processo de compras compartilhadas no IFPE. \***

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos diretores de administração e planejamento

Prezado(a) Senhor(a),

Venho por meio deste convidá-lo(a) para participar, de forma voluntária, de uma pesquisa do Mestrado em Administração – UFPE, sob a orientação da Prof. Dr<sup>a</sup>. Taciana Jerônimo, cujo objetivo é coletar dados que visem conhecer a tomada de decisão em compras compartilhadas no IFPE. Saliento que esta pesquisa é de cunho acadêmico, não refletindo a política de gestão do órgão.

Cabe à administração da Instituição adotar a sua política de compras para cada exercício. As informações fornecidas terão a privacidade garantida pelo pesquisador responsável.

A previsão é de que o questionário não levará mais que 7 a 10 minutos para ser preenchido. Exclusivo aos coordenadores.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos. Desde já agradecemos sua participação, Patrícia Tatiana Ferreira Ramos –Mestranda em Administração – PROPAD – UFPE.

**\*Obrigatório**

Endereço de e-mail \*

### Identificação do entrevistado

#### 1. Função \*

*Marcar apenas uma oval.*

Diretor de Administração e Planejamento

Diretor de Administração

Outro:

#### 2. Campus \*

*Marcar apenas uma oval.*

Abreu e Lima

Afogados da Ingazeira

Barreiros

- Belo Jardim
- Cabo de Santo Agostinho
- Caruaru
- Garanhuns
- Igarassu
- Ipojuca
- Jaboatão dos Guararapes
- Olinda
- Palmares
- Paulista
- Pesqueira
- Recife
- Vitória de Santo Antão

Nesta seção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Discordo totalmente – 2 – Discordo parcialmente – 3 – Não concordo e nem discordo – 4 – Concordo Parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Assinale até que ponto você concorda ou discorda das afirmações.

**3. As decisões de Compras compartilhadas no IFPE são reguladas por normas e rotinas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**4. Há servidores que exercem diversos graus de influência nas decisões envolvendo as compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**5. Existem conflitos no processo de definição das compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente *Ir para a pergunta 7.*
- Discordo parcialmente *Ir para a pergunta 7.*
- Não concordo, nem discordo *Ir para a pergunta*
7. Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Nesta seção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Muito baixo 2 – Baixo 3 – Médio 4 – Alto e 5 – Muito alto, assinale qual é o nível de conflito no processo decisório de compras compartilhadas.

**6. Na sua visão, qual é o nível de conflito no processo de definição das compras compartilhadas?**

*Marcar apenas uma oval.*

- 6- Muito baixo
- 7- Baixo
- 8- Médio
- 9- Alto
- 10- Muito alto

**Seção sem título**

Nesta seção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Discordo totalmente – 2 – Discordo parcialmente 3 – Não concordo e nem discordo – 4 – Concordo Parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Assinale até que ponto você concorda ou discorda das afirmações.

**7. A barganha (negociação) entre os *campi* é um dos meios utilizados para a definição e troca das licitações nas compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**8. A Reitoria intervém nas decisões relacionadas as compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**9. A burocracia é um aspecto presente nas decisões de compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**10. No processo de decisão em compras compartilhadas, os decisores agem baseando-se nos seus pensamentos e ideais. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

**11. No processo de decisão em compras compartilhadas, o(s) decisor(es) busca(m) o maior número de informações possíveis para embasar(em) sua(s) decisões. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**12. As decisões em compras compartilhadas são embasadas na análise de processos anteriores, ou seja, em eventos que ocorreram no passado. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**13. Há decisões no processo de definição das compras compartilhadas que envolvem risco e incerteza, sendo não programadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**14. Nas definições das licitações compartilhadas, as decisões são caracterizadas por serem repetitivas e rotineiras, sendo programadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**15. Nas compras compartilhadas os processos e procedimentos são muito bem definidos.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**16. As decisões de compras compartilhadas são flexíveis, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**17. O poder de decisão em compras compartilhadas é centralizado em poucos servidores.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**18. No que se refere à definição das licitações para cada *campus*, a tomada de decisão é baseada no consenso entre os decisores.\***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**19. O mapeamento do processo de compras compartilhadas é importante para identificar falhas e buscar ações de melhorias no processo em questão. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**20. O IFPE realiza revisão periódica nos fluxos de trabalho e formas de aquisição, buscando ganhos de eficiência nas compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**21. Os fluxos de trabalho são bem definidos e cada ator sabe o seu papel as compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**22. O IFPE possui a definição das competências, atribuições e responsabilidades para cada um dos campi que compõem a atividade de compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**23. No processo de compras compartilhadas, é realizada uma análise conjunta, entre os atores da tomada de decisão, da melhor forma de contratação de serviços e aquisição de produtos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**24. Os coordenadores de Compras participam diretamente das decisões de compras compartilhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**25. Centralizar as compras na Reitoria é uma opção viável para a realidade do IFPE. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### Mapeamento

**26. Como ocorre o processo de compras compartilhadas? Descreva o fluxo do processo na sua visão. \***

### Decisores

**27. Quais dos atores abaixo possuem papel decisório no processo de compras compartilhadas (a quantidade de marcações é livre). \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Reitora
- Pró-reitor de Administração
- DLC
- DAP's
- Coordenadores de Compras
- Outro:
- 

**28. Dos atores escolhidos acima, especifique os papéis de cada um deles na tomada de decisão no processo de compras compartilhadas. \***

### Critérios de tomada de decisão em compras compartilhadas

**29. Na sua visão, quais os critérios que são utilizados para a tomada de decisão na divisão das compras compartilhadas entre os campi? \***

**30. Quais critérios são essenciais para definir que a licitação deve ser realizada de forma compartilhada? \***

**31. Nas licitações compartilhadas, quais critérios mínimos devem ser considerados nos processos licitatórios de aquisição de bens e contratação de serviços para balizarem o julgamento das propostas mais vantajosas? \***

**Sugestões e Observações**

**32. Caso queira, o espaço abaixo é reservado para que você possa registrar qualquer observação que achar necessária acerca do questionário ou do processo de compras compartilhadas no IFPE. \***

## APÊNDICE C – Entrevista com os gestores de compras

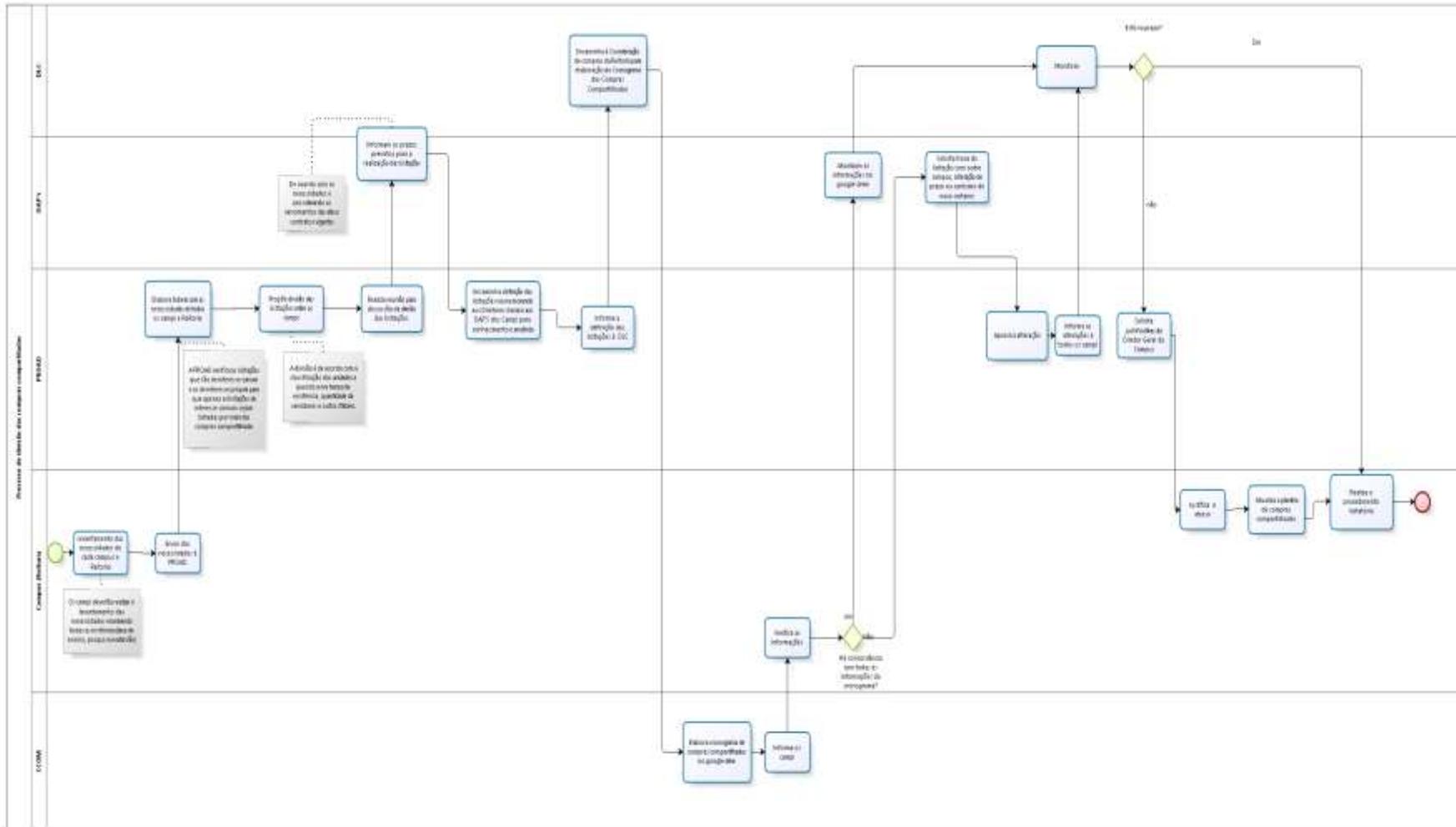
Identificação do entrevistado (Nome e Cargo)

1. Como ocorre o processo de compras compartilhadas? Descreva-o
2. Na sua visão, qual seria a importância do mapeamento do processo?
3. Quais informações poderiam auxiliar na definição das prioridades de decisão em compras compartilhadas?
4. Como estas informações são filtradas?
5. Quais as dificuldades identificadas relacionadas ao acesso ou interpretação das informações necessárias para os processos de compras compartilhadas?
6. Como ocorre o compartilhamento de informações dentro das diretorias sobre o andamento dos processos?
7. Quais os sistemas de informação utilizados na busca pelas informações para as tomadas de decisão?
8. Como os resultados dos processos licitatórios são utilizados para auxiliar em futuro planejamento?
9. É realizada uma troca de informações sobre o desempenho dos processos e dos seus resultados para promover uma melhoria?
10. Qual o papel de cada ator na tomada de decisão em compras compartilhadas?
11. Quais os critérios que são utilizados para a tomada de decisão na definição das licitações por *campi*?
12. Quais os critérios de escolha que devem constar no edital para balizarem a escolha da proposta mais vantajosa?
13. As escolhas de compras compartilhadas são reguladas por normas e rotinas? Especifique.
14. A barganha é utilizada como meio de decisão nas compras compartilhadas?
15. Há servidores que exercem influência nas decisões? Se sim, quais?
16. Na sua visão, as decisões de compras compartilhadas são flexíveis, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário?
17. As preferências de compras compartilhadas, procedimentos e processos compartilhados são bem definidas?

18. As decisões em compras compartilhadas são consensuais?
19. Há conflitos neste tipo de decisão?
20. As decisões em compras compartilhadas se baseiam nos pensamentos do decisor, baseadas na memória deste?
21. A Reitoria intervém nas decisões relacionadas as compras compartilhadas? Se sim, de que forma?
22. Qual é o papel dos *campi* na tomada de decisão das licitações?
23. As decisões envolvendo as compras compartilhadas no IFPE é centralizada em poucas pessoas ou descentralizada?
24. Centralizar as compras compartilhadas na Reitoria é uma opção viável? Por quê?
25. As decisões de compras compartilhadas tendem a ser mais caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas ou são decisões não programadas, isto é, que não dispõem de soluções automáticas, envolvendo risco e incerteza?
26. Existe algum procedimento para a avaliação dos resultados negativos da licitação? Quais?



# APÊNDICE E – Fluxo do processo de divisão de compras compartilhadas



## APÊNDICE F – Análise estatística descritiva

	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Mediana	Moda
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%		
	As decisões de Compras compartilhadas no IFPE são reguladas por normas e rotinas.	2	14%	2	14%	3	21%	7	50%	0		
Há servidores que exercem diversos graus de influência nas decisões envolvendo as compras compartilhadas.	0	0,0%	1	7%	2	14%	7	50%	4	29%	4	4
Existem conflitos no processo de definição das compras compartilhadas.	0	0%	0	0%	1	7%	6	43%	7	50%	4,5	5
A barganha (negociação) entre os <i>campi</i> é um dos meios utilizados para a definição e troca das licitações nas	0	0%	1	7%	2	14%	7	50%	4	29%	4	4

compras compartilhadas.	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Mediana	Moda
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%		
A Reitoria intervém nas decisões relacionadas às compras compartilhadas.	0	0%	1	7%	1	7%	7	50%	5	36%	4	4
A burocracia é um aspecto presente nas decisões de compras compartilhadas.	1	7%	1	7%	2	14%	5	36%	5	36%	4	4
No processo de decisão em compras compartilhadas, os decisores agem baseando-se nos seus pensamentos e ideais.	1	7%	0	0%	3	21%	7	50%	3	21%	4	4
No processo de decisão em compras compartilhadas, o(s) decisor(es) busca(m) o maior número de informações	2	14%	3	21%	1	7%	7	50%	1	7%	4	4

possíveis para embasar(em) sua(s) decisões.	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Mediana	Moda
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%		
As decisões em compras compartilhadas são embasadas na análise de processos anteriores, ou seja, em eventos que ocorreram no passado.	1	7%	1	7%	1	7%	7	50%	4	29%	4	4
Há decisões no processo de definição das compras compartilhadas que envolvem risco e incerteza, sendo não programadas.	0	0%	0	0%	2	14%	8	57%	4	29%	4	4
Nas definições das licitações compartilhadas, as decisões são caracterizadas por serem repetitivas e rotineiras, sendo programadas.	0	0%	6	43%	2	14%	6	43%	0	0%	3	2
Nas compras compartilhadas os processos e procedimentos são muito bem definidos.	3	21%	3	21%	2	14%	6	43%	0	0%	3	4

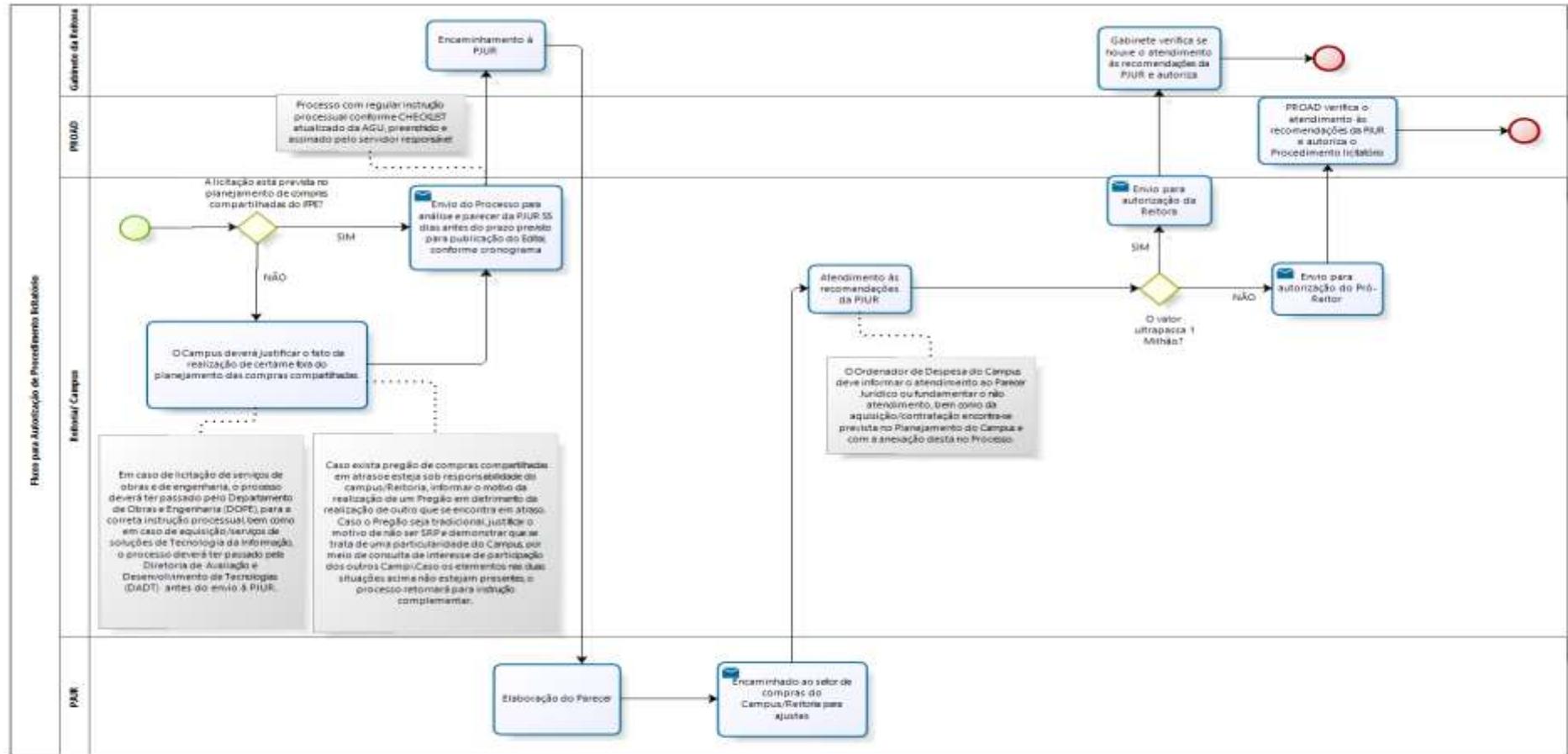
As decisões de compras compartilhadas são flexíveis, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário.	1	7%	1	7%	1	7%	8	57%	3	21%	4	4
O poder de decisão em compras compartilhadas é centralizado em poucos servidores.	0	0%	2	14%	1	7%	7	50%	4	29%	4	4
	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Mediana	Moda
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%		
No que se refere à definição das licitações para cada <i>campus</i> , a tomada de decisão é baseada no consenso entre os decisores.	3	21%	0	0%	1	7%	8	57%	2	14%	4	4
O mapeamento do processo de compras compartilhadas é importante para identificar falhas e buscar ações de melhorias no processo em questão.	0	0%	0	0%	0	0%	2	14%	12	86%	5	5
O IFPE realiza revisão periódica nos fluxos de trabalho e formas de aquisição, buscando ganhos de eficiência nas	5	36%	3	21%	3	21%	3	21%	0	0%	2	1

compras compartilhadas.													
Os fluxos de trabalho são bem definidos e cada ator sabe o seu papel nas compras compartilhadas.	5	36%	4	29%	1	7%	4	29%	0	0%	2	1	
O IFPE possui a definição das competências, atribuições e responsabilidades para cada um dos <i>campi</i> que compõem a atividade de compras compartilhadas.	5	36%	3	21%	2	14%	4	29%	0	0%	2	1	
	<b>Discordo totalmente</b>		<b>Discordo parcialmente</b>		<b>Não concordo, nem discordo</b>		<b>Concordo parcialmente</b>		<b>Concordo totalmente</b>		<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	
	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>			
No processo de compras compartilhadas, é realizada uma análise conjunta, entre os atores da tomada de decisão, da melhor forma de contratação de serviços e aquisição de produtos.	4	29%	3	21%	0	0%	7	50%	0	0%	3	4	
Participam diretamente das decisões de compras compartilhadas.	5	36%	2	14%	0	0%	1	7%	6	43%	3	5	

Centralizar as compras na Reitoria é uma opção viável para a realidade do IFPE.	2	14%	2	14%	1	7%	3	21%	6	43%	4	5
	<b>Muito baixo</b>		<b>Baixo</b>		<b>Médio</b>		<b>Alto</b>		<b>Muito alto</b>			
	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Na sua visão, qual é o nível de conflito no processo de definição das compras compartilhadas?	0	0%	0	0%	8	61%	4	31%	1	8%	3	3

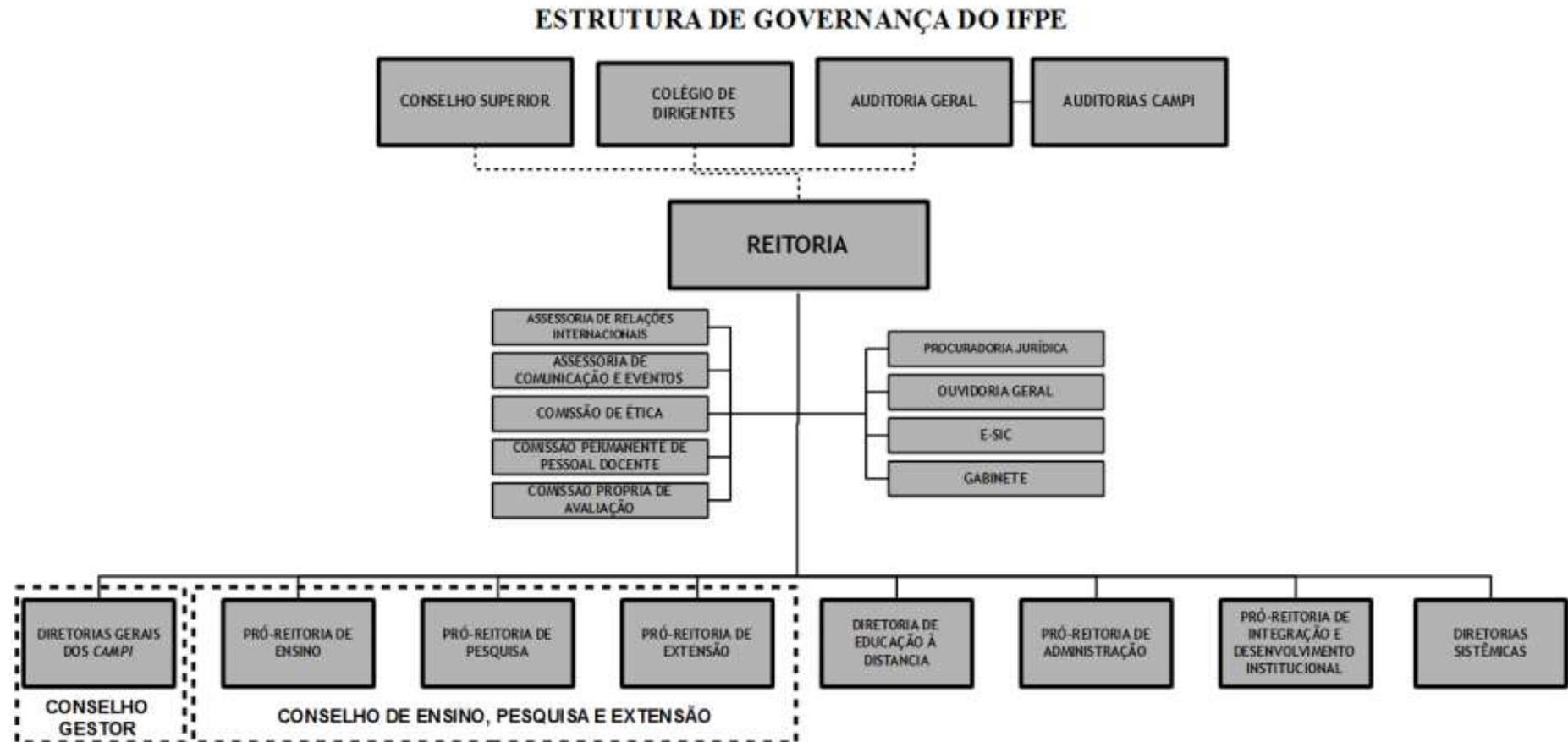
Fonte: Esta pesquisa.

# ANEXO A – Fluxo do Processo licitatório



Fonte: IFPE (2014).

## ANEXO B – Organograma do IFPE



Fonte: IFPE (2014).

## ANEXO C - Mapa do IFPE



Fonte: Adaptado de <https://mapasblog.blogspot.com.br/2011/11/mapas-de-pernambuco.html>